

Министерство образования и науки Российской Федерации
Общество с ограниченной ответственностью «Профессиональный проект»

**Методические рекомендации по моделированию программ
стратегического развития образовательных учреждений,
реализующих программы дополнительного образования**
*(п. 1.6.4. Раздела 2 Приложения 1 ГК № 03.P20.11.0036
от 30 августа 2011 года)*

СТРУКТУРА

методических рекомендаций по моделированию программ стратегического развития образовательных учреждений, реализующих программы дополнительного образования

1. Нормативные правовые основы разработки программ стратегического развития образовательных учреждений дополнительного образования.
2. Основные требования к структуре и содержанию программы развития образовательного учреждения дополнительного образования.
3. Примерный план деятельности по реализации программы развития образовательного учреждения дополнительного образования.
4. Требования к разработке, оформлению и утверждению программы развития образовательного учреждения дополнительного образования.
5. Управление реализацией программы развития образовательного учреждения дополнительного образования.
6. Словарь понятий.
7. Рекомендуемая литература.

1. Нормативные правовые основы разработки программ стратегического развития образовательных учреждений дополнительного образования

В современных условиях развития общества особое значение приобретает развитие образования как открытой государственно-общественной системы. Включенность сферы образования в инновационные проекты социально-экономического развития страны вызвала необходимость изменения приоритетов образовательных учреждений в направлении социальной ориентированности, что предполагает, в первую очередь, развитие человеческого потенциала.

Для развития человеческого потенциала в сфере образования необходимо задействовать эффективные ресурсы управления, в том числе совершенствование правового положения федеральных учреждений в соответствии с требованиями законодательных актов Российской Федерации.

Важную роль в структуре ориентиров современной социально-экономической политики Российской Федерации играет дополнительное образование детей, миссия которого заключается в создании условий для развития потенциала, способностей и интересов юных граждан страны, профессионального самоопределения подрастающего поколения в процессе свободного и осознанного выбора ребенком видов деятельности во внеурочное время.

Однако необходимо констатировать недостаточное использование возможностей дополнительного образования в плане создания условий для самоактуализации детей в широком спектре разнообразных видов практической деятельности, формирования человека, способного творчески мыслить и находить нестандартные решения, социально и

профессионально адаптироваться в быстро меняющейся окружающей среде.

В связи с этим необходимо обновление системы определения целевых, содержательных, ценностно-смысловых приоритетов развития дополнительного образования детей, разработку основных способов (механизмов) изменений и прогнозируемых результатов, то есть необходимо моделирование программ стратегического развития учреждений, реализующих дополнительное образование детей.

Настоящие методические рекомендации раскрывают основные требования к разработке программы стратегического развития учреждений дополнительного образования, ее примерную структуру и содержание в условиях совершенствования правового положения государственных (муниципальных) учреждений (перехода в статус автономных учреждений), требования к разработке программы развития, оформлению и утверждению.

Программа развития образовательного учреждения дополнительного образования детей (далее – Программа) является нормативно-организационной основой, которая определяет стратегию совершенствования образовательного учреждения в соответствии с развитием системы образования города, региона и Российской Федерации.

Программа развития является стратегическим документом по реализации мероприятий и проектов в области совершенствования структуры и содержания дополнительного образования в условиях изменения правового положения государственных (муниципальных) учреждений, формирования приемлемой системы оценки качества образования, развития материально-технической базы образовательного учреждения, совершенствования институциональных механизмов управления деятельностью учреждения.

Программа развития представляет собой целостную систему действий с четко определенными результатами, сбалансированными по ресурсному обеспечению. Ее назначение - стать средством интеграции усилий всех участников образовательного процесса. При этом целью разработки программы является совершенствование социально-образовательных функций образовательного учреждения на основе использования достижений современной теории и практики дополнительного образования детей, а также с учетом достигнутых результатов и поставленных задач в ходе предыдущего этапа функционирования учреждения.

Программа развития направлена на актуализацию возможностей дополнительного образования детей как открытой социальной системы, позволяющей обеспечить условия для успешной социализации детей, развития социального творчества, формирования лидерских качеств, социальных компетенций через накопление детьми опыта гражданского поведения, основ демократической культуры, самооценности личности, осознанного выбора профессии.

Программа развития базируется на программно-целевой основе функционирования образовательного учреждения, представляющей совокупность стратегического анализа и планирования; разработки целевых и комплексных программ; нормативного правового и методического обеспечения; системы корректировки и контроля качества образовательного процесса.

Организация деятельности учреждения на программно-целевой основе позволяет динамично реагировать на запросы и потребности общества, проявившиеся в ходе реализации предыдущего этапа функционирования учреждения, позволяет осуществлять поиск инновационных технологий в организации эффективной совместной деятельности детей, педагогов и родителей, позволяет формировать

систему индикаторов и показателей изменений в дополнительном образовании детей, позволяет выработать исходные позиции в разработке финансово-экономического механизма реализации поставленных задач, необходимого и достаточного их ресурсного обеспечения.

Решение задач стратегического развития образовательного учреждения дополнительного образования детей обеспечивается за счет реализации программных мероприятий по основным направлениям, представленным в плане реализации программы развития.

Результатом реализации программы развития должно стать формирование социально-педагогической системы образовательного учреждения, направленной на личностно-ориентированное образование на компетентностной основе и воспитание гармоничной, социально активной, творческой личности обучающихся, создание условий для обеспечения доступности качественного образования, соответствующего требованиям инновационного социально ориентированного развития Российской Федерации.

Реализация Программы развития учреждения дополнительного образования, таким образом, способствует успешной социализации детей, отражающейся в усвоении социального опыта в процессе вариативного образования и жизнедеятельности в полисубъектной социальной среде, установлении социальных связей, принятии ценностей различных социальных групп и общества в целом. Реализация Программы раскрывает возможности дополнительного образования для активного включения детей и молодежи в социально-экономическую, политическую и культурную жизнь общества, обеспечения конкурентоспособности человеческих ресурсов России.

Программа развития образовательного учреждения дополнительного образования детей в современных условиях разрабатывается в соответствии с идеологией и стратегией комплексной модернизации

образования в России, обозначенной в законодательных инициативах и нормативных документах в сфере образования.

Важнейшие задачи в сфере образования определены в положениях **Национальной образовательной инициативы «Наша новая школа»** (от Утверждено Президентом РФ 04 февраля 2010г ПР-271). В соответствии с данным документом главным результатом образования должно стать его соответствие целям опережающего развития общества и инновационной экономики. Для сферы дополнительного образования это означает, что одновременно с реализацией преобразований в общем образовании должна быть выстроена разветвленная система поиска и поддержки талантливых детей, а также их сопровождения в дальнейшей жизни. Формирование национальной инновационной системы образования предполагает выявление условий и механизмов взаимодействия дополнительного образования с различными учреждениями на всех ступенях образования.

Потребность в разработке и реализации механизмов интеграции общего и дополнительного образования отражается также в основных положениях **Федерального государственного образовательного стандарта** (ФГОС НОО утвержден приказом Минобрнауки России от 6 октября 2009 г. № 373, зарегистрирован в Минюсте России 22 декабря 2009 г., регистрационный номер 17785) с изменениями (утверждены приказом Минобрнауки России от 26 ноября 2010 г. № 1241, зарегистрированы в Минюсте России 4 февраля 2011 г., регистрационный номер 19707). Роль дополнительного образования в обновлении содержания общего образования может рассматриваться через усиление личностной ориентации, комплексности, обеспечения преемственности, усиления творческой, практической и социальной составляющих содержания образования.

ФГОС является преемником многих идей, реализованных с различной степенью полноты в предшествующих проектах

образовательных стандартов. Впервые в документе такого уровня уделяется значительное внимание деятельности школьников, организуемой за рамками уроков. В материалах ФГОС используется понятие «внеурочная деятельность», которая стала рассматриваться как неотъемлемая часть образовательной деятельности, ориентированной на личность ребенка, развитие его творческой активности. В этой связи рекомендуется рассматривать гармоничное развитие трех сфер образования: учебной, внеурочной деятельности и дополнительного образования. Такой подход позволит создать единое образовательное пространство и эффективно решать как содержательные, так и организационные проблемы интеграции основного и дополнительного образования.

В контексте проектирования и реализации внеурочной деятельности школьников в рамках ФГОС особенно востребованными могут стать сетевые проекты, реализация которых объединит учреждения разного уровня: общеобразовательные учреждения, учреждения дополнительного образования детей, учреждения культуры, социальные центры, учреждения спорта и др. Подобное социально-педагогическое партнерство может быть представлено разнообразными по формам и содержанию образовательными взаимодействиями.

Федеральная целевая программа развития образования на 2011-2015 годы, утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 07.02.2011 №61, определяет мероприятия по распространению современных моделей успешной социализации детей, которые представляют собой интегрированные модели общего и дополнительного образования:

- инновационные воспитательные модели, обеспечивающие формирование гражданской идентичности обучающихся в условиях поликультурного и поликонфессионального общества; при

распространении этих моделей будет выполнен комплекс мероприятий по устранению причин и условий, способствующих проявлениям национализма и сепаратизма;

- современные образовательные и организационно-правовые модели, обеспечивающие успешную социализацию детей с ограниченными возможностями здоровья и детей-инвалидов;
- современные образовательные и организационно-правовые модели, обеспечивающие успешную социализацию детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей;
- модели организации системы отдыха, оздоровления и временной занятости детей;
- модели развития техносферы деятельности учреждений дополнительного образования детей исследовательской, инженерной, технической, конструкторской направленности;
- модели формирования культуры безопасного образа жизни, развития системы психолого-педагогического и медико-социального сопровождения обучающихся;
- предусматривается создание площадок для обучения и повышения квалификации управленческих кадров и специалистов, обеспечивающих распространение указанных моделей успешной социализации детей, а также для подготовки и повышения квалификации педагогических, медицинских работников и вспомогательного персонала для сопровождения обучения детей-инвалидов.

В соответствии с положениями данного документа рекомендуется отразить в Программе развития учреждения механизмы сетевого взаимодействия, обеспечивающие распространение указанных моделей.

Федеральный закон РФ от 3 ноября 2006 г. № 174-ФЗ «**Об автономных учреждениях**» (Постановление Правительства РФ от 18

марта 2008г. №182), Федеральный закон N83-ФЗ от 8 мая 2010 г. «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» характеризует процесс совершенствования правового положения учреждения в связи с переходом на новую форму хозяйствования – автономное образовательное учреждение. В Программе развития учреждения дополнительные положения данных нормативных документов дают возможность отразить новые цели, содержание, формы организации образовательной деятельности в новых социально-экономических условиях

Смена типа бюджетного учреждения на автономное требует изменения подходов к организации работы учреждения, что рекомендуется отразить в Программе развития. Для того чтобы получить максимальное количество плюсов от приобретения нового статуса, автономному учреждению потребуется повернуться лицом к потребителю, заинтересовать его в получении (приобретении) услуг именно у этого учреждения, а не у какого-либо другого. При этом учредитель также должен быть уверен в необходимости данного учреждения, в том, что его услуги нужны и важны потребителям и могут оплачиваться за счет бюджетных ассигнований.

Нормативно-правовая основа перехода учреждения дополнительного образования в статус автономного потребует перестройки техносферы дополнительного образования, использования новых информационных технологий, инновационного ресурсного обеспечения, обоснования в Программе развития механизмов взаимодействия в сфере профессионального образования, рынка труда, занятости, рынка образовательных услуг и др.

Правовую базу разработки Программы развития учреждения также

составляют документы и материалы по вопросам развития образования:

на федеральном уровне:

Закон Российской Федерации «Об образовании» от 10.07.1992 № 3266-1 (в редакции Федеральных законов: от 13.01.1996 № 12-ФЗ, от 16.11.1997 № 144-ФЗ, от 20.07.2000 № 102-ФЗ, от 07.08.2000 № 122-ФЗ);

Приоритетный национальный проект «Образование» (решение Совета при Президенте Российской Федерации по реализации приоритетных национальных проектов и демографической политике от 24 декабря 2008 года);

Программа реализации Приоритетного национального проекта «образование» на 2011-2013 годы (решение Совета при Президенте Российской Федерации по реализации приоритетных национальных проектов и демографической политике от 19 января 2010 года);

Федеральная целевая программа «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2006 – 2015 годы», утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 11.01.2006 №7;

Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденная распоряжением Правительства РФ от 17.11.2008 №1662-р;

Концепция развития образования в сфере культуры и искусства в Российской Федерации на 2008 – 2015 годы, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 25.08.2008 № 1244-р;

Межведомственная программа развития системы дополнительного образования детей до 2010 года (утв. Министерством образования и науки РФ 16 апреля 2007 г. и Министерством культуры и массовых коммуникаций РФ 30 августа 2007 г.) (приложение к письму Министерства образования и науки РФ от 24 сентября 2007 г. № 06-1549).

Типовое положение об образовательном учреждении дополнительного образования детей, утвержденное постановлением

Правительства Российской Федерации от 07.03.95 № 233.

Федеральные требования к образовательным учреждениям в части минимальной оснащенности учебного процесса и оборудования учебных помещений, утверждены приказом Минобрнауки России от 4 октября 2010 г. № 986, зарегистрированы в Минюсте России 3 февраля 2011 г., регистрационный номер 19682.

СанПиН 2.4.2. 2821 – 10 «Санитарно-эпидемиологические требования к условиям и организации обучения в общеобразовательных учреждениях» (утверждены постановлением Главного государственного санитарного врача 11 Российской Федерации от 29 декабря 2010 г. № 189, зарегистрированы в Минюсте России 3 марта 2011 г., регистрационный номер 19993);

Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы «Санитарно-эпидемиологические требования к учреждениям дополнительного образования СанПиН 2.4.4.1251-03», утверждены постановлением Главного государственного санитарного врача Российской Федерации от 3 апреля 2003 г. № 27, зарегистрированы в Минюсте России 27 мая 2003 г., регистрационный номер 4594;

Федеральные требования к образовательным учреждениям в части охраны здоровья обучающихся, воспитанников, утверждены приказом Минобрнауки России от 28 декабря 2010 г. № 2106, зарегистрированы в Минюсте России 2 февраля 2011 г., регистрационный номер 19676;

на региональном, муниципальном уровне:

законодательные и программные документы, принятые органами управления образованием региона;

на институциональном уровне:

- устав образовательного учреждения;
- правила и нормы внутреннего распорядка образовательного учреждения;

- договоры образовательного учреждения (с учредителем, с родителями (законными представителями) обучающихся, о сотрудничестве с общеобразовательными учреждениями и др.);
- положения (об образовательном процессе, о различных объектах инфраструктуры учреждения, об оказании платных дополнительных образовательных услуг и др.);
- должностные инструкции работников образовательного учреждения;
- приказы и др.

2. Основные требования к структуре и содержанию программы развития образовательного учреждения дополнительного образования

При разработке Программы развития ОУ необходимо руководствоваться следующими требованиями:

1. Логика и стройность изложения. Каждый последующий раздел должен «вытекать» из предыдущего.
2. Простота и ясность написанного текста. Следует избегать узкопрофессиональных терминов.
3. Понятная, краткая аналитическая часть, в которой объясняется, почему конкретное образовательное учреждение собирается двигаться именно в заданном направлении.
4. Описание ожидаемых результатов.
5. Содержание конкретного плана действий по достижению ожидаемых результатов.
6. Наличие бюджета, определяющего необходимые ресурсы для реализации программы (особенно для автономных ОУ).
7. Наличие механизмов реализации.
8. Указание способа измерения ожидаемых результатов.
9. Реалистичность.
10. Участие в разработке программы всех заинтересованных в ее развитии групп (администрации, педагогов, родителей и т.д.).
11. Соблюдение всех процедур утверждения программы.

Структура программы развития образовательного учреждения:

1. Паспорт программы.
2. Проблемный анализ текущего состояния развития образовательного учреждения и готовности к переходу на новый этап развития.
3. Обоснование необходимости разработки программы развития.
4. Концептуальные идеи, принципы и цели развития образовательного учреждения.

5. Характеристика задач, механизмы их реализации и ожидаемые результаты.
6. Основные направления, сроки и этапы реализации программы.
7. Плановые мероприятия реализации программы.
8. Целевые индикаторы и показатели развития, прогнозируемые результаты реализации программы.
9. Оценка результатов реализации программы развития учреждения дополнительного образования.
10. Ожидаемые риски при реализации программы развития учреждения дополнительного образования.
11. Финансовое обоснование реализации программы развития учреждения дополнительного образования.
12. Управление реализацией программы.

Содержательная характеристика структурных элементов программы развития:

1. Паспорт программы

может содержать следующие разделы:

Наименование Программы	
Заказчик Программы	
Основные разработчики Программы	
Цель Программы	
Базовые принципы и подходы	
Задачи Программы	
Этапы и сроки реализации Программы	
Исполнители Программы	
Соисполнители Программы	
Источники финансирования Программы	
Целевые индикаторы и показатели	

Ожидаемые результаты реализации Программы	
Контроль за исполнением Программы	

2. Проблемный анализ текущего состояния развития образовательного учреждения и готовности к переходу на новый этап развития.

□ Анализ условий и результатов реализации образовательных программ дополнительного образования.

В ходе анализа рекомендуется отразить характеристику реализации мероприятий и проектов в области совершенствования структуры и содержания дополнительного образования, формирования приемлемой системы оценки качества образования, совершенствования образовательных методик и технологий педагогической деятельности, используемых в ходе выполнения программных мероприятий по развитию образовательной деятельности учреждения в предыдущий период.

Описание особенностей образовательной деятельности как одной из системообразующих видов деятельности в рамках функционирования учреждения дополнительного образования детей может рассматриваться: как результат реализации образовательных программ дополнительного образования, образовательных проектов и других форм образовательной деятельности. При этом следует учитывать то, что образовательный процесс в учреждении дополнительного образования происходит не массово, а дифференцированно и, в большей степени, индивидуально дифференцированно, с учетом направленности личности каждого ребенка.

Аналитическое обоснование реализации цели образовательной деятельности в анализируемый период рекомендуется рассматривать в соответствии с востребованностью в современном обществе способов формирования базовых компетентностей современного человека; с

требованиями государственного образовательного заказа, отраженного в нормативных документах, а также на основании изучения интересов детей и потребностей родителей в образовательных услугах.

В качестве источников анализа могут быть использованы различные отчетные документы: итоги реализации учебных планов и режима работы учреждения, систематизированные данные внутриучрежденческого контроля и оперативной информации, локальная документация отделов учреждения, результаты опросов, анкетирования, информационных справок, статистические сведения о детских творческих объединениях и достижениях обучающихся.

Аналитическая информация, как правило, составляется на основе организационно-правового статуса учреждения, количественных и иных показателей. С целью более полного описания социального состава, уровня, интересов и потребностей этих категорий анализируются социологические и психологические исследования.

Анализ состояния внешней среды учреждения может проводиться на основе систематизированных сведений о микросоциуме, об источниках социального заказа. Проведение анализа внешней среды учреждения позволит, с одной стороны, подтвердить правильность выбора типа учреждения (профильность, уровневость и др.) учреждения, степень соответствия социальному составу и запросам заказчиков, а с другой стороны, увидеть потенциальные, не реализованные учреждением возможности более полного удовлетворения этих запросов.

Эффективность образовательной деятельности может рассматриваться на основании показателей, обозначенных в Программе деятельности учреждения. Среди них могут быть: достижения детских творческих коллективов и обучающихся; сохранность контингента обучающихся, стабильность возрастного и гендерного состава, количественный состав обучающихся по направленностям ДОД;

многопрофильный характер дополнительного образования, представляемого в учреждении; качество образовательного процесса (по итогам реализации образовательных программ дополнительного образования детей); эффективность образовательных технологий в освоении содержания образования.

□ ***Анализ условий и результатов программы развития воспитательной системы учреждения.***

Рекомендуется рассмотреть аналитическую характеристику реализации главной идеи и цели воспитательной деятельности, которая обозначалась в концепции развития учреждения в анализируемый период. Рассматривается также характеристика направленности целей на самовыражение ребенка, его социализацию, формирование культуры здорового образа жизни и др.

Приводится характеристика особенностей содержания воспитания в учреждении дополнительного образования, отражающая многообразие направлений и форм реализации. Отдельному анализу могут подвергаться все направления воспитательной деятельности (культурно-досуговая, здоровьесберегающая деятельность, работа с родителями, деятельность органов самоуправления, взаимодействие с социумом, традиции учреждения и др.).

Важно провести анализ результатов целевых программ и проектов, реализующихся в учреждении, привести характеристику воспитательного потенциала интеграции различных видов деятельности учреждения: образовательной, культурно-досуговой, оздоровительной, социально-педагогической и др., направленных на творческое развитие и социализацию обучающихся.

Анализ оптимальности условий для полноценного отдыха, оздоровления и занятости детей в каникулярный период через

организацию содержательного развивающего досуга, содействующего личностному, гражданскому, социальному становлению каждого ребенка.

Организационная характеристика воспитательной деятельности может быть представлена совокупностью результатов целевых программ, каждая из которых реализована в соответствии с поставленными задачами, а также результатами воспитательной деятельности по выбранным направлениям.

- ***Анализ условий и результатов развития кадрового потенциала учреждения.***
- ***Анализ программы развития системы управления учреждения.***

На основании анализа формулируются факторы, влияющие на развитие учреждения, и оценка уровня его готовности к дальнейшему движению.

Анализ и оценка уровня развития учреждения и его готовности к реализации новой Программы развития могут быть проведены с помощью технологии SWOT- АНАЛИЗ.

Анализ внутренних факторов развития учреждения

Факторы развития образовательного пространства учреждения	Сильная сторона фактора	Слабая сторона фактора
1. Образовательные программы, реализуемые в учреждении, их результативность		
2.Результативность воспитательной работы образовательного учреждения		
3. Кадровое обеспечение		
4. Система управления		

5. Финансово-хозяйственная самостоятельность. Внебюджетная деятельность.		
6. Материально-техническая база учреждения и условия образовательного процесса		
7. Сетевое взаимодействие с учреждениями системы образования, службами города и социальными партнерами		
8. Сформированность информационного пространства учреждения		

Анализ внешних факторов развития учреждения

Внешние факторы, оказывающие влияние на развитие учреждения	Благоприятные возможности для развития учреждения	Опасности для развития учреждения
1. Направления образовательной политики в сфере образования на федеральном, областном и муниципальном уровнях		
2. Социально – экономические требования к качеству образования и демографические тенденции		
3. Социально-культурологическая особенность города, региона		

4. Специфика и уровень образовательных запросов учащихся и родителей		
5. Международные тенденции развития дополнительного образования		

По итогам проведенного SWOT-анализа определяются стратегические направления развития учреждения, ключевым основанием для которых должны служить основные тенденции развития образования в современных условиях, среди которых могут быть:

- *инновационное развитие образовательной среды учреждения с ориентацией на выявление, поддержку и развитие талантливых детей как организационной культуры автономного учреждения;*
- *развитие дополнительного образования детей как пространства продуктивной и социально конструктивной организации детской жизни, в котором ребенок приобретает комплекс личностных, социальных и профессиональных компетентностей, обеспечивающих его самоопределение, успешную социализацию и профессионализацию;*
- *развитие учреждения дополнительного образования детей как многоступенчатой системы, позволяющей осваивать дополнительные образовательные программы в едином образовательном пространстве сферы образования, культуры, спорта, молодежной политики;*
- *активное вовлечение родителей в процесс развития учреждения в форме общественной составляющей управления и достижение цели успешной самореализации обучающихся в самостоятельной жизни;*

- *развитие образовательной деятельности на основе сетевого расширения сотрудничества учреждения с другими учреждениями и организациями муниципалитета;*
- *сохранение уже достигнутого уровня качества образования и его повышение за счет формирования компетентностной культуры участников образовательного процесса;*
- *развитие существующей базы здоровьесберегающей, информационной, безопасной среды учреждения как основы для достижения высоких результатов образования.*

3. Обоснование необходимости разработки программы развития.

Результаты анализа современного состояния дополнительного образования детей свидетельствуют о том, что существует необходимость усиления использования потенциала системы дополнительного образования детей в полной мере, а также необходимость определения траектории институциональных изменений в процессе совершенствования правового статуса государственных (муниципальных) учреждений.

В этой связи разработка Программы развития учреждения дополнительного образования детей может быть сориентирована, с одной стороны, на мероприятия по распространению на территории Российской Федерации моделей успешной социализации детей (Федеральная целевая программа развития образования на 2011-2015), с другой, на условия совершенствования правового положения государственных (муниципальных) учреждений.

В рамках мероприятий по распространению на территории Российской Федерации моделей успешной социализации детей рекомендуется рассмотреть актуальность разработки Программы, определить основных заказчиков: потребность в разработке и реализации инновационных проектов социально-экономического развития страны как

необходимость изменения приоритетов развития города в направлении социальной ориентированности, что предполагает, в первую очередь, развитие человеческого потенциала. Для развития человеческого потенциала необходимо задействовать сферу образования в качестве важнейшего ресурса в социально-экономическом развитии муниципалитета, повышении его конкурентоспособности и привлекательности

Актуализация дополнительного образования как одного из социальных институтов детства, который создан и существует для детей, их обучения, воспитания и развития; социально востребованной сферы, в которой заказчиками и потребителями образовательных услуг выступают юные горожане и их родители, а также общество и государство.

Роль дополнительного образования детей в структуре ориентиров современной социально-экономической политики, которая заключается в создании условий для развития склонностей, способностей и интересов детей, профессионального самоопределения подрастающего поколения в процессе свободного и осознанного выбора ребенком видов деятельности во внеурочное время.

В учреждениях дополнительного образования детей более эффективно могут внедряться социально-педагогические модели деятельности, поскольку традиции, стиль и методы работы этих учреждений максимально учитывают особенности социума.

При этом может отмечаться недостаточное использование ресурсов и возможностей дополнительного образования в плане создания условий для самоактуализации детей в широком спектре разнообразных видов практической деятельности, формирования человека, способного социально и профессионально адаптироваться в быстро меняющейся окружающей среде.

Решение проблемы путем обеспечения современного качества,

доступности и эффективности дополнительного образования детей на основе сохранения лучших российских традиций воспитания и дополнительного образования; обеспечения сохранения и развития единого культурного и информационного пространства в муниципалитете, реализации механизмов развития учреждения дополнительного образования детей в современных условиях.

В условиях определения траектории институциональных изменений в процессе совершенствования правового статуса государственных (муниципальных) учреждений необходимо определение траектории развития самостоятельности образовательных учреждений и повышение их ответственности.

Потребность в повышении эффективности предоставления государственных и муниципальных услуг, при условии сохранения (либо снижения темпов роста) расходов бюджетов на их предоставление.

Создание условий и стимулов для сокращения внутренних издержек учреждений и привлечения ими внебюджетных источников финансового обеспечения, а также создание условий и стимулов для оптимизации деятельности и повышения эффективности деятельности учреждения, в том числе:

- изменение механизмов финансового обеспечения учреждения с расширенным объемом прав, заменяя сметное финансирование на субсидии в рамках выполнения государственного (муниципального) задания;
- предоставление права учреждению заниматься приносящей доход деятельностью с поступлением доходов в самостоятельное распоряжение учреждения;
- устранение субсидиарной ответственности государства по обязательствам учреждения с расширенным объемом прав;
- расширение права бюджетных учреждений по распоряжению любым

закрепленным за учреждением движимым имуществом, за исключением особо ценного движимого имущества, перечень которого устанавливает орган публичной власти - учредитель соответствующего учреждения.

Необходимость проведения в образовательном учреждении значительных изменений по:

- кадровым вопросам (аттестация педагогов и повышение квалификации);
- вопросам инфраструктуры учреждения (требования к оборудованию и материально-техническому обеспечению);
- вопросам финансирования (новая система оплаты труда во взаимосвязи с логикой государственного и муниципального заказа бюджетным и автономным учреждениям);
- вопросам разработки конкурентоспособных массивов контрольно-измерительных материалов;
- вопросам создания эффективной информационной среды, с автоматическим сбором информации, доступной через глобальные информационные сети;
- вопросам создания инновационных моделей – образовательных программ, проектов и др., действующих в рамках формирования федеральной инновационной инфраструктуры в системе образования.

Перечисленные системные изменения в образовании создают определенные условия развития учреждения, побуждая стремиться к тому, чтобы стать в перспективе эффективно работающей на рынке образовательных услуг образовательной организацией.

4. Концептуальные идеи, принципы и цели развития образовательного учреждения.

Учреждение, исходя из особенностей деятельности, заявленных проблем и поставленных задач, самостоятельно определяет в качестве методологической основы разработки Программы идеи и принципы, опираясь на ведущие теоретические концепции воспитания, ценностные ориентиры современного этапа развития образования.

Основные идеи, определяющие развитие дополнительного образования детей, могут определяться как:

- идея обеспечения равных возможностей получения услуг дополнительного образования за счет средств бюджета для всех детей;
- идея создания условий вариативности и предоставления широкого спектра образовательных услуг как пространства возможностей и выбора;
- идея дополнительного образования как образовательной траектории, позволяющей ребенку выстраивать собственную стратегию самореализации в современных условиях;
- идея сохранения единого образовательного пространства в сфере образования, культуры, спорта, молодежной политики;
- идея обеспечения качества, эффективности дополнительного образования детей за счет совершенствования содержания, организационных форм и технологий дополнительного образования детей;
- идея развития учреждения дополнительного образования как открытой общественно-государственной системы, обеспеченной современной нормативно-правовой базой и организационно-экономическими механизмами управления.

Принципами, определяющими развитие учреждения дополнительного образования детей, в обобщенном варианте могут выступать следующие:

- регионализация – организация деятельности с учетом региональных (муниципальных) социально-экономических, географических, культурно-демографических и других условий;
- межведомственность реализации Программы, межотраслевой характер, направленность на всех субъектов предоставления услуг дополнительного образования детей, позволяющие проводить единую политику в сфере дополнительного образования и воспитания детей;
- гуманизация – создание максимально благоприятных условий для развития интеллектуального, творческого потенциала ребенка как уникальной личности, признание самоценности детства;
- конкурентоспособность – формирование таких образовательных программ, объединений, систем, которые способны к динамичным и конструктивным изменениям, мобильной смене деятельности, ориентированной на востребованность услуг и создание необходимого продукта деятельности;
- открытость – участие общественных некоммерческих организаций, бизнес-структур, семьи, других социальных институтов в обеспечении каждому ребенку максимально благоприятных условий для духовного, интеллектуального и физического развития, удовлетворения его творческих и образовательных потребностей.

Цели развития учреждения дополнительного образования детей сориентированы на следующие позиции, обозначенные в нормативных документах в сфере образования:

- преодоление имеющихся негативных тенденций в развитии человеческого потенциала, которые в том числе характеризуются низким качеством и снижением уровня доступности социальных услуг в сфере образования;

- обеспечение соответствия образования как требованиям инновационной экономики, так и запросам общества;
- обеспечение доступности качественного образования, соответствующего требованиям инновационного социально ориентированного развития Российской Федерации;
- ориентация образования не только на обучение, но, прежде всего, на развитие личности, её познавательных и созидательных способностей.

Учитывая государственную стратегию развития образования и систематизировав социальные ожидания по отношению к образовательному учреждению, в программе формулируется цель развития учреждения, в которой заложены те потенциальные результаты, к достижению которых должно стремиться учреждение и которые определяют стратегические направления его развития.

5. Характеристика задач, механизмы их реализации и ожидаемые результаты.

Выполнение современного образовательного заказа государства и социального заказа субъектов образования, обозначенное в стратегической цели программы развития, предполагает значительное обновление содержания и технологий образования и приведение их в соответствие с требованиями времени и задачами развития государства и региона.

Для достижения поставленной цели необходимо решение основных задач, определяемых учреждением. При этом задачи могут быть направлены на:

- 1) формирование инновационных воспитательных моделей, обеспечивающих формирование гражданской идентичности обучающихся в условиях поликультурного и поликонфессионального общества;

- 2) разработку и реализацию современных образовательных и организационно-правовых моделей, обеспечивающих успешную социализацию детей с ограниченными возможностями здоровья и детей-инвалидов, детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей;
- 3) совершенствование моделей организации системы отдыха, оздоровления и временной занятости детей;
- 4) разработку и реализацию моделей развития техносферы деятельности учреждения дополнительного образования в исследовательской, инженерной, технической, конструкторской направленности;
- 5) совершенствования моделей формирования культуры безопасного образа жизни, развития системы психолого-педагогического и социального сопровождения обучающихся;
- 6) обеспечение равных возможностей для всех групп детского населения в возрасте от 6 до 18 лет (изм. – соответственно уставу учреждения) для получения услуг дополнительного образования;
- 7) обеспечение качества, эффективности дополнительного образования детей за счет совершенствования содержания, организационных форм и технологий дополнительного образования детей;
- 8) развитие сетевого взаимодействия образовательных учреждений с различными учреждениями и организациями, в том числе с ярко выраженной региональной, этнокультурной составляющей.
- 9) создание системы обучения и повышения квалификации управленческих и педагогических кадров, обеспечивающих распространение указанных моделей успешной социализации детей;
- 10) повышение эффективности общественно-государственного управления системой дополнительного образования детей;

- 11) создание современной инфраструктуры системы дополнительного образования детей, укрепление материально-технической базы;
- 12) совершенствование нормативно-правовой базы и организационно-экономических механизмов управления учреждением дополнительного образования.

Примеры характеристики задач:

Задача 6. Обеспечить равные возможности для всех групп детского населения в возрасте от 6 до 18 лет для получения услуг дополнительного образования.

Доступность дополнительного образования для детей и молодежи – неотъемлемая часть и важный фактор обеспечения социальной целостности и стабильности развития учреждения.

Механизмы реализации задачи:

□ равный доступ детей к бюджетному ресурсу для получения услуг дополнительного образования путем определения средств на каждого ребенка;

□ развитие дополнительного образования детей на базе всех ресурсов учреждения, особенно в макрорайонах с отсутствием иных учреждений, оказывающих услуги дополнительного образования;

□ адресная поддержка детей отдельных категорий (детей-сирот, детей, оставшихся без попечения родителей, детей с ограниченными возможностями здоровья и других категорий детей, находящихся в трудной жизненной ситуации) для получения услуг дополнительного образования;

□ единая база данных об образовательных программах дополнительного образования детей и размещение её на сайте учреждения;

□ комплексные маркетинговые исследования социального заказа на образовательные услуги.

Показатели результативности:

□ охват услугами дополнительного образования по ступеням образования – процент обучающихся от общего количества определяется учреждением;

□ доля обновленных образовательных программ дополнительного образования детей – не менее 50%;

□ определяется количество посещений в год сайта учреждения дополнительного образования детей.

Задача 7. Обеспечить качество, эффективность дополнительного образования детей за счет совершенствования содержания, организационных форм и технологий.

Для наиболее полного удовлетворения социальных и образовательных запросов жителей микросоциума учреждения необходимо обеспечить качество предоставления дополнительных образовательных услуг детям.

Постановка данной задачи вызвана необходимостью достижения наиболее полного соответствия спектра дополнительных образовательных услуг пожеланиям и потребностям потенциальных заказчиков, потребностям региона в дальнейшей подготовке квалифицированных кадров, их конкурентоспособности.

Механизмы реализации задачи:

□ обновление содержания системы дополнительного образования детей посредством разработки программ нового поколения (краткосрочных, долгосрочных, разнонаправленных);

□ внедрение новых технологий, в том числе использование информационных, телекоммуникационных, IT - технологий;

□ развитие новых видов и форм деятельности (паркур, граффити, скайбординг и т.п.);

□ программы технического профиля нового поколения, ориентированные на инновационные научные процессы, технологии, развитие конструирования, изобретательства, научно-технического творчества;

□ создание программ, способствующих привлечению в систему дополнительного образования учащихся старшей ступени общего образования и учащейся молодежи;

□ социально-педагогическая поддержка детей «группы риска» через развитие клубных объединений;

□ функционирование в учреждении дополнительного образования детей достаточного информационно-коммуникационного ресурса, создание сайта и др.

Показатели результативности:

□ доля детей в возрасте от 14 до 18 лет, охваченных услугами дополнительного образования - (25)% от числа детей, получающих услуги дополнительного образования;

□ доля детей группы риска и СОП, получающих услуги дополнительного образования – (60)%;

□ увеличение доли детей, осваивающих программы научно-технического профиля на (5)%;

□ доля педагогов дополнительного образования, использующих информационно-коммуникационные образовательные технологии – (65)%;

□ расширение спектра программ дополнительного образования, в том числе интегрированных с заинтересованными поставщиками различных услуг;

Задача 9. Создать системы обучения и повышения квалификации управленческих и педагогических кадров, обеспечивающих распространение указанных моделей успешной социализации детей.

Меры, направленные на повышение профессионального уровня педагогических работников системы дополнительного образования детей, призваны способствовать притоку в систему дополнительного образования детей молодых и квалифицированных кадров, что будет обеспечивать развитие данного типа образования.

Механизмы реализации задачи:

□ совершенствование механизма оплаты труда педагогических и руководящих работников системы дополнительного образования детей;

□ система поддержки молодых специалистов в сфере дополнительного образования детей;

□ совершенствование корпоративной системы методической работы и повышения квалификации педагогов дополнительного образования детей, в том числе подготовки вновь принятых педагогов в учреждение дополнительного образования детей и не имеющих педагогического образования;

□ единая система мониторинга кадрового обеспечения;

□ создание электронной учебной, методической, научной, справочной базы для специалистов;

□ экономическая мотивация педагогов к профессиональному росту;

□ система поддержки и стимулирования педагогических работников - победителей конкурсных мероприятий.

Критерием результативности реализации задачи является степень сохранения и развития кадрового потенциала учреждения дополнительного образования детей, выраженная в положительной динамике показателей состояния кадрового потенциала.

Задача 10. Повысить эффективность общественно-государственного управления учреждением дополнительного образования детей.

Под эффективным управлением подразумевается механизм взаимодействия, обеспечивающий стабильное достижение более высоких результатов образовательного процесса.

Механизмы реализации задачи:

□ развитие социального партнерства через межведомственное взаимодействие и системы общественной поддержки дополнительного образования в различных формах (фонды, профессиональные сообщества и др.) по задачам дополнительного образования детей и молодежи;

□ развитие государственно-общественных форм управления в образовательном учреждении дополнительного образования детей;

□ разработка и внедрение обновленной целевой программы работы с родителями (повышение компетентности родителей, как заказчиков услуг).

Показатели результативности:

□ доля участия социальных партнеров в реализации задач дополнительного образования – увеличение процента участия;

□ уровень удовлетворенности родительской общественности качеством предоставления услуг дополнительного образования – до 100%;

□ отсутствие рекламаций на некачественное предоставление услуг дополнительного образования детей, потребителями.

Задача 11. Создать современную инфраструктуру учреждения дополнительного образования детей, совершенствовать материально-техническую базу дополнительного образования детей.

Механизмы реализации задачи:

□ участие учреждения дополнительного образования детей в реализации федеральных и региональных целевых программ на условиях софинансирования бюджетов всех уровней;

□ привлечение внебюджетных средств для реализации образовательных программ учреждения дополнительного образования детей;

□ совершенствование материальной базы учреждения: лицензирование образовательной деятельности учреждения при соответствии имущественного комплекса учреждения современным требованиям, обновление ИТ-инфраструктуры, внедрение энергосберегающих технологий.

Показатели результативности:

□ количество федеральных и региональных целевых программ;

□ доля образовательных программ дополнительного образования детей, реализованных за счет привлеченных финансовых средств из бюджетов различных уровней на реализацию содержания социальных программ, проектов и т.п. – 20%;

□ пополнение имущественного комплекса учреждения в части обновления ИТ-инфраструктуры – на 20%, внедрение энергосберегающих технологий – на 50%

б. Основные направления, сроки и этапы реализации программы.

Последовательность разработки и реализации программы развития учреждения определяется разработчиками. Необходимо учитывать, что все мероприятия программы являются стратегическими проектами, включающими как создание разработок моделирующего уровня, так и разворачивание внедренческой практики, во время которой педагоги и обучающиеся становятся участниками процесса модернизации образования.

7. *Плановые мероприятия реализации программы. Подробнее о плане в следующем пункте настоящих рекомендаций.*

8. *Целевые индикаторы и показатели развития, прогнозируемые результаты реализации программы.*

Реализация программы развития позволит заложить основы:

□ разработки и создания механизмов научно-информационного, кадрового, нормативно-правового и ресурсного обеспечения учреждения дополнительного образования детей в режиме инновационного развития в условиях совершенствования правового статуса;

□ достижения нового уровня качества образования; обновления содержания и технологий дополнительного образования с учетом современных требований по формированию ключевых компетенций;

□ создания многоуровневого взаимодействия субъектов процесса гражданской идентичности обучающихся в условиях поликультурного и поликонфессионального общества в системе дополнительного образования при сохранении его качественной определенности и практической направленности;

□ обеспечения преемственности и непрерывности социализации участников образовательного процесса на всех уровнях образования на основе альтернативных образовательных программ и современных тенденций развития образовательного процесса;

□ развития воспитательного потенциала учреждения в актуализации образования, профессиональном самоопределении, творческой самоактуализации личности, в ведении здорового образа жизни;

□ повышения конкурентоспособности и профессиональной мобильности выпускников на рынке труда;

□ максимального учета интересов и желаний обучающихся и их родителей в выборе содержания и технологии учебно-воспитательной

работы, образовательных программ дополнительного образования, взаимодействия с ближайшим социальным окружением;

□ совершенствование содержания, организационных форм, методов и технологий в дополнительном образовании детей;

□ развитие новых информационных технологий, включающих сетевое и дистанционное обучение;

□ создания условий для творческой самореализации обучающихся, родителей и педагогов.

9. Оценка результатов реализации Программы развития учреждения дополнительного образования.

Данный раздел содержит контрольные показатели и их количественные единицы, характеризующие образовательные, социальные и, возможно, экономические результаты, которые могут быть достигнуты при реализации Программы развития образовательного учреждения, общую оценку вклада Программы в развитие самого образовательного учреждения, муниципальной системы образования.

Оценка эффективности осуществляется по годам или этапам в течение всего срока реализации Программы развития образовательного учреждения, а при необходимости и после ее реализации. Предполагаемые результаты реализации Программы должны быть четко очерчены при помощи количественных выражений показателей, представленных в плановых мероприятиях реализации задач Программы.

10. Ожидаемые риски при реализации Программы учреждения дополнительного образования.

К числу возможных рисков можно отнести:

□ неприятие инноваций частью педагогического коллектива;

□ непонимание частью родителей обучающихся целей и задач инновации, как следствие, повышение чувства тревоги за результат в изменившихся условиях педагогического процесса;

- снижение комфортности самочувствия обучающихся, связанное с затруднениями делать выбор и нести за него ответственность;
- недостаточный уровень методологической, методической компетентности педагогов;
- локальные ошибки исполнителей;
- возможные перегрузки обучающихся и педагогов;
- снижение уровня поддержки социальными партнерами.

11. Финансовое обоснование реализации Программы учреждения дополнительного образования.

Источники финансирования Программы:

Бюджетное и внебюджетное финансирование, дополнительные платные образовательные услуги.

Успешность реализации программы развития будет возможна при условии привлечения дополнительных объемов финансовых ресурсов, полученных в рамках эффективного расходования бюджетных средств и привлечения внебюджетных средств, по направлениям:

- комплектование учреждения современным оборудованием, УМК, инвентарем;
- повышение квалификации и поддержка педагогов;
- поддержка талантливых обучающихся;
- оснащение образовательной среды современными средствами информатизации;
- обеспечение службы сопровождения и мониторинга качества.

12. Управление реализацией программы представлено в соответствующем пункте настоящих рекомендаций.

3. Примерный план деятельности по реализации программы развития образовательного учреждения дополнительного образования.

В соответствии с задачами программы предлагается следующий вариант определения сроков и этапов реализации программы развития учреждения дополнительного образования в условиях совершенствования правового положения государственных (муниципальных) учреждений.

1. Диагностико-прогностический этап (подготовительный) (2011-2012 учебный год). Проблемный и ориентационно-мотивационный анализ деятельности образовательного учреждения, анализ состояния образовательного процесса. Анализ психолого-педагогических затруднений педагогов. Постановка проблемы совершенствования правового положения учреждения и, в связи с этим, обновления стратегии его развития, обоснование актуальности проблемы. Сбор, систематизация теоретического материала по проблеме. Определение готовности педагогического коллектива к работе в условиях обновления. Разработка элементов системы, создание концепции развития, диагностическая и организационная деятельность.

2. Формирующе-преобразующий (проектировочный) - переходный этап (2012-2013 учебный год). Постановка цели инновационной деятельности, построение концептуальной модели программы развития учреждения, разработка программных мероприятий по ее реализации: приведение Устава и иных локальных актов учреждения в соответствие с действующим законодательством об образовании, определение порядка формирования государственного (муниципального) задания и порядка финансового обеспечения выполнения этого задания учреждением в статусе автономного (бюджетного), формирование обновленного содержания, прогнозирование ожидаемых положительных результатов, а также возможных негативных последствий, продумывание компенсационных мероприятий. Разработка программы подготовки педагогического коллектива к работе в новых условиях. Включение в

работу инновационных механизмов, созданных на подготовительном этапе.

3. Организационно-практический (основной) этап (2013-2014, 2014-2015 учебные годы). Обеспечение условий для реализации программы развития (подготовка материальной базы, распределение управленческих функций, научно-методическое обеспечение); проведение исходных срезов; отслеживание процесса промежуточных (текущих) результатов, корректировка, контрольные срезы, организация экспертной деятельности.

4. Обобщающе-аналитический (итоговый) этап (2015-2016 учебный год). Обработка результативно-диагностических данных, соотнесение результатов инновационной деятельности с поставленными целями, анализ результатов внедрения программы, её эффективности на основе заявленных и предложенных в ходе её реализации критериев; корректировка в соответствии с результатами. Обобщение результатов, тиражирование педагогического опыта.

План мероприятий по реализации Программы является наиболее важной частью программы. Плановые мероприятия представляют собой матрицу, в колонках которой даются конкретные ответы на вопросы: *Для чего?(задача) Что делаем?(мероприятие) Кто? (исполнители) Когда (дата начала и дата окончания действия, мероприятия)? и Что получим в итоге? (показатель/результат).*

Плановые мероприятия составляются на всю Программу в целом, а также на ближайший период реализации Программы, в точном соответствии с временными этапами и задачами, сформулированными в предыдущем разделе.

Пример формирования плановых мероприятий реализации Программы:

- 1) определяем этап реализации Программы развития (в нашем примере – это второй этап);
- 2) формулируем задачу: Обеспечить качество, эффективность дополнительного образования детей за счет совершенствования содержания, организационных форм и технологий дополнительного образования детей;
- 3) определяем перечень мероприятий (направлений), которые необходимо реализовать в соответствии с имеющимися сильными внутренними и внешними факторами развития, а также в соответствии с ресурсами учреждения;
- 4) выделяем контрольные показатели, характеризующие достижение результатов, их количественные единицы при этом могут быть отражены в отдельной таблице по оценке результатов реализации Программы (раздел 9);
- 5) определяем сроки реализации мероприятий и ответственных исполнителей.

2 этап реализации программы: Формирующе-преобразующий (проектировочный) - переходный этап

№	Направление/мероприятие	Ответственные исполнители	Контрольный показатель/ результат	Сроки реализации	Отметка о выполнении
Задача 7	Задача 7. Обеспечить качество, эффективность дополнительного образования детей за счет совершенствования содержания, организационных форм и технологий дополнительного образования детей				
1	Внедрение комплексной образовательной программы для детей дошкольного возраста.	Педагог дополнительного образования	Доля детей старшего дошкольного возраста, участвующих в образовательных программах	1 кв. 2012г.	
		Педагог дополнительного образования	Количество разработанных образовательных программ для дошкольного образования	В течение всего этапа	
2	Создание системы образовательных услуг, обеспечивающих поддержку семейного воспитания – программы «Семейный клуб»	Педагог дополнительного образования Педагог-психолог	Доля коллективов учреждения, участвующих в программе	2 кв. 2012 г.	
		Педагог дополнительного образования Педагог-психолог	методические рекомендации	2 кв. 2012 г	.

Пример описания предполагаемых результатов реализации Программы:

Задача 7. Качество и эффективность дополнительного образования детей за счет совершенствования содержания, организационных форм и технологий дополнительного образования детей						
Мероприятия	Показатели	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Внедрение комплексных образовательных программ для детей дошкольного возраста.	Доля детей старшего дошкольного возраста, участвующих в ОП	20%	30%	40%	60%	80%
	Количество модулей разработанных образовательных программ для дошкольного образования	1	4	-	-	-
Создание системы образовательных услуг, обеспечивающих поддержку семейного воспитания – программы «Семейный клуб»	Доля коллективов учреждения, участвующих в программе	50%	70%	85%	100%	100%

4. Требования к разработке, оформлению и утверждению программы развития образовательного учреждения дополнительного образования

Программа развития учреждения дополнительного образования детей является документом, отражающим:

на концептуальном уровне – совокупность взглядов на дополнительное образование детей, его место и роль в системе образования, в качестве важнейшего ресурса в повышении его конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности;

на содержательном уровне – соответствующие направления развития учреждения, социализация субъектов образовательной деятельности;

на технологическом уровне – нормативные правовые аспекты, алгоритмы реализации Программы.

Разработка Программы должна осуществляться:

- на основе проблемного анализа текущего состояния развития образовательного учреждения и готовности к переходу на новый этап развития с обоснованием необходимости ее разработки;
- в соответствии с нормативно-правовыми требованиями концептуальными идеями, принципами и целями развития дополнительного образования в целом и конкретного учреждения;
- в соответствии с особенностями правового статуса учреждения;
- с учетом имеющихся и прогнозируемых ресурсов учреждения, а также ожидаемых рисков при реализации Программы.

Оформление программы осуществляется в соответствии с заявленной структурой и представленными выше рекомендациями к содержанию.

Программа развития представляется для согласования на Педагогический и Наблюдательный советы, затем утверждается директором образовательного учреждения.

5. Управление реализацией программы развития

Особенностью реализации программы развития автономного образовательного учреждения является необходимость сочетания управления программными изменениями с оптимизацией функционирования текущих образовательных и административных процессов.

Управление реализацией программы можно рассматривать на различных уровнях:

- 1) стратегический уровень – Наблюдательный совет, Попечительский совет (может быть создан), педагогический совет, директор;
- 2) экспертно-аналитический уровень – внешние и внутренние экспертные группы;
- 3) оперативный уровень – исполнители и администрация учреждения;
- 4) проектный (программный) уровень – руководители проектных групп, руководители реализации программ.

1. Стратегический уровень.

Руководителем программы является **директор учреждения**, который несёт персональную ответственность за её реализацию, конечные результаты, целевое и эффективное использование финансовых средств, а также определяет формы и методы управления реализацией Программы.

Для обеспечения открытости и общественного контроля над реализацией программы, получения обратной связи от заинтересованных партнеров и экспертов могут создаваться рекомендательные структуры – советы.

Наблюдательный совет учреждения, состоящий из представителей органов управления образованием, общественности, а также представителей коллектива учреждения, создается с момента юридического оформления статуса как автономного учреждения.

Наблюдательный совет осуществляет публичную экспертизу и контроль над эффективностью реализации программы, а именно:

- рассматривает ежегодный организационно-финансовый план;
- рассматривает материалы о ходе реализации мероприятий;
- организует проверки выполнения мероприятий, целевого и эффективного использования средств;
- осуществляет мониторинг результатов реализации мероприятий и сопоставление их с целевыми показателями;
- формулирует рекомендации директору и педагогическому совету учреждения;
- обеспечивает регулярное публичное обсуждение итогов реализации Программы.

В состав **Попечительского совета** (в случае его создания) учреждения входят представители родительской общественности, сетевых партнеров, ведущих предприятий и организаций города:

- рассматривает материалы о ходе реализации мероприятий программы;
- разрабатывает предложения и рекомендации по приоритетным направлениям деятельности в рамках программы;
- организует мероприятия, связанные с привлечением дополнительных внебюджетных средств для финансирования приоритетных программных расходов учреждения.

Попечительский Совет учреждения формируется в течение года с момента принятия Устава автономного учреждения.

Педагогический Совет учреждения выступает полноправным органом управления программой и выполняет следующие функции в управлении реализацией программы:

- рассматривает и утверждает ежегодный организационно-содержательный план;

- рассматривает результаты реализации мероприятий и содержание проектов, предлагаемых для реализации в очередном финансовом году;
- утверждает отчёты о реализации основных направлений программы;
- утверждает внутренние нормативные документы, связанные с реализацией программы.

2. Экспертно-аналитический уровень.

Важным условием эффективности управления программой является внешняя оценка её мероприятий и результатов, что предполагает привлечение к ключевым мероприятиям внешних специалистов в качестве представителей экспертной группы.

Экспертная группа выполняет следующие функции в управлении реализацией программы:

- осуществляет мониторинг и оценку эффективности выполнения мероприятий программы;
- рассматривает с точки зрения лучшего международного и отечественного опыта основные инструменты и механизмы реализации программы, выдвигает предложения и рекомендации по их корректировке;
- осуществляет оценку образовательных и воспитательных результатов программы, их соответствия современным требованиям;
- дает кадровые рекомендации и рекомендации по системе управления учреждением.

Внешняя экспертная группа формируется по предложениям Попечительского и Педагогического Советов.

Внутренние совещательные функции, а также работа по сбору и анализу информации по основным мероприятиям реализации Программы возлагаются на *внутреннюю экспертно-аналитическую группу*, составленную из ведущих педагогических работников по основным

тематическим направлениям программы. К основным функциям группы в части работ по программе развития учреждения относятся:

- сбор и систематизация информации по основным мероприятиям реализации программы, в том числе в рамках индикаторов, отражающих достижение целей программы;
- формирование заданий и анализ результатов мониторингов работы учреждения и основных запросов потребителей.

Отчёты экспертно-аналитической группы будут составлять основу внутренней оценки процесса достижения целей программы.

3. Уровень оперативного управления программой.

Для оперативного управления программой может определяться административный совет по реализации программы развития учреждения, руководителем которой является директор.

К функциям административного совета относятся управление бюджетом программы, человеческими, материальными и техническими ресурсами программы; разработка ежегодного организационно-финансового плана; мониторинг реализации плана и его соответствующая корректировка; разработка внутренних нормативно-методических рекомендаций, руководств и стандартов; разработка целевых индикаторов и сметы расходов на реализацию мероприятий; осуществление сводного планирования и контроля реализации конкретных мероприятий программы; управление рисками программы и разработка мероприятий, направленных на их снижение; осуществление координации деятельности экспертных и консультационных органов учреждения и подразделений, задействованных в реализации программы; осуществление контроля над использованием средств на реализацию программы; подготовка ежеквартальных и годовых отчётов о ходе реализации программы и представление их в Наблюдательный, Попечительский и Педагогический советы, публикация итоговых отчётов; обеспечение распространения

отработанных в ходе реализации программы практик и технологий; обеспечение информационного сопровождения реализации программы.

При административном совете может быть сформирован Координационный комитет, который рассматривает и утверждает стратегию реализации проектных направлений программы, рассматривает заключения Экспертных групп по тематическим направлениям, принимает решения о подготовке регламентов, нормативные документы по управлению программой, определяет и утверждает руководителей проектов программы, заслушивает отчёты руководителей проектных направлений о ходе выполнения программы, отчёты о выполнении финансово-экономического плана программы, материально-техническом обеспечении программы. Координационный комитет также выявляет содержательные и организационные проблемы в ходе реализации программы, управляет изменениями в программе, рассматривает результаты экспертизы проектов и мероприятий, предлагаемых для реализации в очередном финансовом году, в части их содержания и стоимости, обеспечивает взаимодействие в рамках партнерских сетей учреждения.

4. Проектный (программный) уровень управления.

Управление реализацией программы предполагает использование системы управления проектами (целевыми программами), интегрированной в систему управления учреждением.

Проектные группы создаются приказом директора по представлению административного совета учреждения. Основными функциями руководителей проектных групп являются разработка плана работ по выполнению мероприятий программы, организация и обеспечение проведения организационно-технологических преобразований, контроль соответствия результатов работы требованиям технического задания.

Средства на реализацию мероприятий проходят через конкурсные механизмы финансирования. Для обеспечения эффективной работы формируются институциональные рамки, включающие системы мотивации, гарантий и льгот для исполнителей программы; приоритет отдается проектам инновационного и технико-внедренческого типов.

Управление программой следует осуществлять как управление обновляемым набором проектов и программ. Управление выстраивается на осуществлении программно-целевых принципов, ключевыми могут выступать следующие:

- 1) активная реализация всех уровней управления;
- 2) постоянный мониторинг и анализ выполнения программы, подотчётность и ответственность исполнителей за достижение целей программы;
- 3) внешняя экспертиза процесса и результатов выполнения программы;
- 4) публичное обсуждение планов и результатов; вовлечение ключевых заинтересованных партнеров.

6. Словарь понятий

Автономное учреждение – некоммерческая организация, созданная Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием для выполнения работ, оказания услуг в целях осуществления предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов государственной власти, полномочий органов местного самоуправления в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта, а также в иных сферах [5]

Автономность образовательного учреждения - принцип государственной политики в области образования, закрепленный в законе Российской Федерации «Об образовании». В соответствии со статьей 32 закона, «образовательное учреждение самостоятельно в осуществлении образовательного процесса, подборе и расстановке кадров, научной, финансовой, хозяйственной или иной деятельности в пределах, определенных законодательством Российской Федерации и уставом образовательного учреждения». [1]

Анализ — деятельность, предпринимаемая для установления пригодности, адекватности, результативности рассматриваемого объекта для достижения установленной цели. [22]

Анализ проекта (программы) — документированная, всесторонняя и систематическая проверка проекта (например, новой образовательной программы) с целью оценки возможности его реализации и выполнения требования по качеству, обеспеченности ресурсами, а также выявления проблем и определения способов их решения. Анализ проекта (программы) может проводиться на любом этапе процесса проектирования и разработки, но в любом случае он должен быть осуществлен до завершения процесса проектирования образовательной программы [22]

Воспитательная работа — деятельность, направленная на формирование у обучаемых культурных и нравственных ценностей, выработки активной гражданской позиции [23]

Иновация (нововведение) — 1) существенное изменение в различных областях общественного развития, направленное на достижение положительного эффекта и реализованное на практике; 2) результат практического освоения новшества (внедренная новация) [32].

Иновационная деятельность — комплекс работ, включающих поиск и отбор инновационных идей, разработку на их основе новшеств, внедрение и тиражирование инноваций [32].

Инфраструктура — совокупность зданий, сооружений, оборудования и служб обеспечения образовательного учреждения, необходимых для его функционирования [17]

Качество образования – комплексная характеристика, отражающая диапазон и уровень образовательных услуг, предоставляемых населению (различного возраста, пола, физического и психического состояния) системой начального, общего, профессионального и дополнительного образования в соответствии с интересами личности, общества и государства. Качественное образование должно давать возможность каждому индивиду продолжить образование в соответствии с его интересами [27]

Компетентность — выраженная способность применять свои знания и умения. Компетентность выражается в готовности к осуществлению какой-либо деятельности в конкретных проблемных ситуациях. Она проявляется в личностно-ориентированной деятельности и характеризует способность человека реализовывать свой потенциал. Под компетентностью понимается интегрированная характеристика качеств личности, результат подготовки выпускника образовательного учреждения для выполнения деятельности в определенных областях [36]

Критерии результативности (образования) — 1) критерии, описывающие степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных целей и результатов; 2) оценки/контрольные точки, которые используются для оценки достижений в деятельности образовательного учреждения [35]

Критерии оценки качества образования – показатели и признаки, на основании которых оценивается качество образования: адекватность отражения потребности личности, общества и государства в основополагающей системе требований; условия реализации образовательных программ и их соответствие требованиям; ресурсное обеспечение образовательного процесса (в том числе – его кадровое обеспечение) и их соответствие требованиям; реализуемые в образовательном процессе и достигаемые учащимися результаты освоения основных образовательных программ и их соответствие планируемым результатам [35]

Образование – 1) функция государства по отношению к каждому гражданину, которая представляется в виде законов; 2) целенаправленный процесс воспитания и обучения в интересах человека, общества, государства; 2) внутренний процесс увеличения возможностей [36]

Образовательный процесс –1) совокупность учебно-воспитательного и самообразовательного процессов, направленная на решение задач образования, воспитания и развития личности; 2) целенаправленный и организованный процесс получения знаний, умений, навыков в соответствии с целями и задачами образования, развития личности [36]

Программа (от греч. program – распоряжение, объявление) – нормативная модель совместной деятельности людей, определяющая последовательность действий подостижению поставленной цели [36]

Проект — планируемая в долгосрочной перспективе неповторяющаяся и уникальная деятельность, создающая ценность для потребителя в соответствии с его требованиями [32]

Развитие - поступательное движение, переход от старого к новому, процесс смены низших ступеней высшими [36]

Статус образовательного учреждения — правовое положение, характеризующее и определяемое его организационно_правовой формой, уставом, правами и ответственностью, полномочиями, вытекающими из законодательных и нормативных актов [5]

Стратегия — 1) взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер по повышению конкурентоспособности образовательного учреждения; 2) детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение её целей; 3) обобщающая модель действий, необходимая для достижения поставленных целей управления на основе выбранных критериев (показателей) и эффективного распределения ресурсов; 4) выявление, планирование и реализация основных направлений развития деятельности организации с учетом её специфики и изменений в социуме [33]

Социализация — усвоение человеком социального опыта в процессе образования и жизнедеятельности посредством вхождения в социальную среду, установления социальных связей, принятия ценностей различных социальных групп и общества в целом, активного воспроизводства системы общественных отношений [23]

Управление качеством образовательного процесса – это целенаправленное, комплексное, скоординированное воздействие как на данный процесс в целом, так и на его основные элементы в целях достижения наибольшего соответствия параметров его функционирования и результатов соответствующим требованиям, нормам и стандартам [27]

Федеральный государственный образовательный стандарт (ФГОС) — документ, определяющий обязательный минимум содержания основных образовательных программ, максимальный объем учебной нагрузки обучающихся, требования к уровню подготовки выпускников [12]

Цель - 1) прогнозируемый результат деятельности; 2) предметная проекция будущего; 3) психическое явление – субъективный образ желаемого [36]

Ценности – это актуальная значимость, конкретный ориентир, на данный момент особенно важный для человека, руководящие принципы какой-либо организации или человека [23]

Эффективность процесса - результативность, полученная в ходе достижения цели [22]

Эффективность управления – один из основных оценочных показателей качества управления, определяемый посредством сопоставления результата и затрат на его достижение [22]

7. Рекомендуемая литература

1. Закон Российской Федерации «Об образовании» от 10.07.1992 № 3266-1 (в редакции Федеральных законов: от 13.01.1996 № 12-ФЗ, от 16.11.1997 № 144-ФЗ, от 20.07.2000 № 102-ФЗ, от 07.08.2000 № 122-ФЗ);
2. Приоритетный национальный проект «Образование», решение Совета при Президенте Российской Федерации по реализации приоритетных национальных проектов и демографической политике от 24 декабря 2008 года;
3. Программа реализации Приоритетного национального проекта «образование» на 2011-2013 годы, решение Совета при Президенте Российской Федерации по реализации приоритетных национальных проектов и демографической политике от 19 января 2010 года;
4. Национальная образовательная инициатива «Наша новая школа» от 04 февраля 2010г;
5. Федеральный закон РФ от 3 ноября 2006 г. № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях», Постановление Правительства РФ от 18 марта 2008г. №182;
6. Федеральный закон N83-ФЗ от 8 мая 2010 г. «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений»;
7. Федеральная целевая программа развития образования на 2011-2015 годы, утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 07.02.2011 №61;
8. Федеральная целевая программа «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2006 – 2015 годы», утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 11.01.2006 №7;

9. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденная распоряжением Правительства РФ от 17.11.2008 №1662-р;
10. Концепция развития образования в сфере культуры и искусства в Российской Федерации на 2008 – 2015 годы, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 25.08.2008 № 1244-р;
11. Межведомственная программа развития системы дополнительного образования детей, утвержденная Министерством образования и науки Российской Федерации 16.04.2007, Министерством культуры и массовых коммуникаций Российской Федерации 30.08.2007;
12. Приказ МоиН «Об утверждении и введении в действие федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования» от 6.10.2009г. №373;
13. Приказ «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования от 17.12.2010г. № 1897;
14. Типовое положение об образовательном учреждении дополнительного образования детей, утвержденное постановлением Правительства Российской Федерации от 07.03.95 № 233.
15. Федеральные требования к образовательным учреждениям в части минимальной оснащенности учебного процесса и оборудования учебных помещений, утверждены приказом Минобрнауки России от 4 октября 2010 г. № 986, зарегистрированы в Минюсте России 3 февраля 2011 г., регистрационный номер 19682.
16. СанПиН 2.4.2. 2821 – 10 «Санитарно-эпидемиологические требования к условиям и организации обучения в общеобразовательных учреждениях» (утверждены постановлением Главного государственного санитарного врача 11 Российской

- Федерации от 29 декабря 2010 г. № 189, зарегистрированы в Минюсте России 3 марта 2011 г., регистрационный номер 19993);
17. Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы «Санитарно-эпидемиологические требования к учреждениям дополнительного образования СанПиН 2.4.4.1251-03», утверждены постановлением Главного государственного санитарного врача Российской Федерации от 3 апреля 2003 г. № 27, зарегистрированы в Минюсте России 27 мая 2003 г., регистрационный номер 4594;
 18. Федеральные требования к образовательным учреждениям в части охраны здоровья обучающихся, воспитанников, утверждены приказом Минобрнауки России от 28 декабря 2010 г. № 2106, зарегистрированы в Минюсте России 2 февраля 2011 г., регистрационный номер 19676;
 19. Асмолов А.Г. Системно-деятельностный подход к разработке стандартов нового поколения / А.Г. Асмолов // Педагогика. – 2009. - № 4. – с. 18 – 22.
 20. Бахчиева О. А. Государственная система дополнительного образования детей в условиях введения федеральных образовательных стандартов общего образования нового поколения / О. А. Бахчиева // Внешкольник. – 2010. - № 1. – с. 27-31
 21. Виноградов В.Н. Программа развития образовательного учреждения как бизнес-план: Методическое пособие для руководителей образовательных учреждений. – СПб, 2006.
 22. Григорьев Д.В. Внеурочная деятельность школьников: методический конструктор / Д. В. Григорьев, П.С. Степанов. – М.: Просвещение, 2010.
 23. Данилюк А.Я. Духовно-нравственное воспитание российских школьников / А.Я. Данилюк, А.М. Кондаков, В.А. Тишков // Педагогика. – 2009. - № 4. – с. 55.

24. Инновационные технологии в управлении информационными ресурсами: Сборник научных трудов / Под общей ред. В.М. Матиашвили. – Н.Новгород. – 2003.
25. Интеграция общего и дополнительного образования / Под ред. Е.Б. Евладовой, А.В. Золотаревой, С.Л. Паладьева. – М. : АРКТИ, 2006.
26. Куприянов Б.В. Как сохранить учреждения дополнительного образования детей / Б. В. Куприянов. – Воспитание школьников. – 2011. – № 2. – с. 3-13.
27. Логинова Л.Г. Сохранение качественной определенности дополнительного образования детей в системе образования России / Л.Г. Логинова // Проблемы современного образования. – 2011 - № 3. – с. 48-55.
28. Менеджмент: теория и практика в России: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, М.Л. Разу, А.В. Тихомировой. - М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2003.
29. О воспитательном компоненте Федерального государственного образовательного стандарта второго поколения // Воспитание школьников. – 2009. – № 8. – с. 10-16.
30. Психологический словарь / Под ред. В.В. Зинченко, Б.Г. Мещерякова. - М.: Педагогика-Пресс, 1996.
31. Программа развития и образовательная программа: технология составления, концепция / Н.В. Микляева. - М.: Айрис-пресс, 2006.
32. Слободчиков В.И. Инновации в образовании: основания и смысл // Исследовательская работа школьников. – 2005. - № 3. – с. 5-15.
33. Современная модель образования, ориентированная на решение задач инновационного развития экономики. Проект // Нормативные документы образовательного учреждения. – 2008. - № 8.
34. Технологии внутришкольного управления. Селевко Г.К. – М.: НИИ школьных технологий, 2005.

- 35.Школа: мониторинг качества образования. Шишов С.Е., Кальней В.А. -М.: Педагогическое общество России, 2000.
- 36.Энциклопедический словарь. – М.: ТЕРРА, 1998.
- 37.Материалы сайта «ПМСОФТ». /<http://www.pmssoft.ru/materials.asp>
- 38.Материалы сайта Российской Ассоциации Управления Проектами «СОВНЕТ». /<http://www.sovnet.ru/>
- 39.Материалы сайта «Управление проектами: теория и практика современного менеджмента». /<http://projectm.narod.ru/>