

Будет цель – найдётся и дорога!

### **Организационно-управленческие механизмы, направленные на обновление дополнительных программ**

Современная система дополнительного образования детей переживает глубокие трансформации, которые приводят к пересмотру и изменению фундаментальных основ, на которых оно было построено. В частности, в свете нового законодательства модифицируются подходы к разработке образовательных программ, которые сегодня рассматриваются как главные структурно-функциональные элементы образовательной системы, выступают средством и объектом правового регулирования образовательных отношений.

Впервые нам пришлось задуматься о новом содержании программ в июне 2014 года на министерской проверке по соответствию программного обеспечения новому законодательству. Разработанные в отрыве от действительности положения об аттестации, режиме занятий, приёме в учреждение и другие - прошли проверку, но внесли путаницу в образовательный процесс дворца. Содержание дополнительных программ также не отвечало требованиям Федерального Закона-273.

В августе 2014 года вышла концепция дополнительного образования, позже другие документы - все они выстроились в одну последовательную стратегию модернизации дополнительного образования. У нас, как и у всех аналогичных учреждений, возникла проблема обновления программно-методического обеспечения. Мы поняли, что современное дополнительное образование не может осуществляться со старыми программами. Семинар ЧИКППРО в октябре 2015 года «запустил» процесс обновления содержания дополнительных программ в нашем учреждении.

Естественно, что инициатором и организатором этого процесса была администрация дворца, так как администрация несёт ответственность за оказание качественных образовательных услуг, соблюдение требований законодательств к дополнительным программам, обеспечение взаимодействия субъектов образовательного процесса и утверждение дополнительных программ. Была разработана стратегия и организационно-управленческие механизмы т.е. совокупность взаимосвязанных мер, обеспечивающих целенаправленное управление процессом обновления программного обеспечения. Задачи при разработке стратегии должны были удовлетворять таким требованиям как: комплексность, системность, согласованность решений, не противоречащих друг-другу, достижимость, конкретность, гибкость и последовательность.

В свою очередь главной целью деятельности педагогического коллектива является выполнение производственного задания, ради чего, собственного говоря, этот коллектив и создаётся, а также выполнение требований локальных актов (приказов и должностной инструкций) и личная ответственность за

конечный результат своего труда. Одновременно трудовой коллектив — это социальная группа, для эффективного существования которой необходимо соблюдать определенный порядок, направленный на поддержание атмосферы сотрудничества и взаимопонимания.

Перед вами (в раздатке и фрагменты на экране) наш алгоритм управленческой деятельности по обновлению дополнительных программ, представленный не в хронологическом порядке, а сгруппированный по этапам управленческой деятельности.

### Алгоритм управленческой деятельности по обновлению дополнительных программ

Этапы управленческой деятельности	Мероприятия	Участники	Результат
1 Информационно-аналитический	Анализ имеющихся в учреждении дополнительных общеобразовательных программ	Заместители директора, заведующие отделами, методисты	Аналитическая справка
	Изучение современной нормативной базы сферы дополнительного образования	Заместители директора, заведующие отделами, методисты	Тематическая подборка нормативных документов в сфере ДО
	Ознакомление с последними методическими рекомендациями к ДООП	Заместители директора, заведующие отделами, методисты	Тематическая папка с методическими рекомендациями к ДООП
	Участие в вебинарах, семинарах по вопросам программирования дополнительных программ	Заместители директора, заведующие отделами, методисты	Рабочие материалы к методическим рекомендациям учреждения
2 Организационно-управленческий	Проведение инструктивного семинара с административными работниками учреждения	Заместители директора, заведующие отделами, методисты	Административное решение об организации обновления содержания имеющихся программ
	Разработка методической службой методических рекомендаций к программам учреждения	методисты	Проекты (4) методических рекомендаций к программам учреждения
	Организация консультаций по проектированию ДООП	Методисты, педагогический персонал	Консультации и методическая помощь педагогам в обновлении программ
	Рецензирование,	методисты	Каталог ДООП

	дополнительных программ нового поколения -ДООП		учреждения
	Утверждение к реализации ДООП по рекомендации педсовета от 28.08.16	Заместители директора, заведующие отделами	Приказы директора 222 -226 /01-07 от 02.09.16 об утверждении ДП на 2016-17 учебный год
	Муниципальный семинар для педагогических работников ОО ОГО «Единое образовательное пространство как условие обеспечения разностороннего развития и самореализации детей и подростков».	Заместители директора, заведующие отделами, методисты	Работа секции «Обновление содержания программного обеспечения дополнительного образования. Методический конструктор»
3 Мотивационно – стимулирующий	Педагогический совет, направленный на мотивацию педагогического персонала по обновлению программ	Администрация, педагогический персонал	Решение педсовета по организации обновления содержания ДООП по «Методическим рекомендациям к дополнительным программам учреждения»
	Малые педагогические советы в отделах	заведующие отделами, методисты, педагогический персонал	Детальное ознакомление педагогических работников с «Методическими рекомендациями по дополнительным программам учреждения»
	Персональные собеседования с педагогическими работниками по вопросам ежегодной корректировки	Заместители директора, заведующие отделами, педагогический персонал	Приказ 124/01-06 от 30.05.16 директора о предварительном комплектовании и сроках предоставления программ нового поколения
	Корректировка критериев в листах эффективности работы педагогических работников	Администрация, педагогический персонал	Новый вариант листов эффективности педагогических работников
	Институциональный конкурс профмастерства «В фокусе мастерства»	педагогический персонал	Положение и материалы конкурса. Протокол.
4 Контрольно-оценочный	Контроль за реализацией программ нового поколения (проверка журналов учёта работы педагогов в соответствии с учебным планом программы)	Заместитель директора по УВР, заведующие отделами	Справки по контролю, административные решения
	Ежемесячный контроль за персональным обновлением содержания дополнительных программ	Заместители директора, заведующие отделами	Аналитическая справка для фиксации в листах эффективности

	Самоанализ ДООП по экспертному листу	педагогический персонал, администрация	Анализ экспертных листов, определение направления следующей ежегодной корректировки ДООП
--	--------------------------------------	--	--

Предлагаю рассмотреть его содержание подробнее.

Информационно-аналитический этап предваряет решение любой производственной задачи, так как своевременность принятия управленческих решений обеспечивается исчерпывающим объемом информационно-аналитических данных, полученным средствами анализа нормативной базы и внутреннего состояния дел. Надо сказать, что обновление содержания дополнительного образования началось с мониторинга экономики образования в 2014 году, итоги которого были опубликованы в «Информационном бюллетене №4» за 2015. В нём отражены все проблемы дополнительного образования, ожидания и поведение семей. Из него мы узнали о социальном заказе, каким должно быть востребованное дополнительное образование. Затем изучили существующую нормативную базу, прослушали несколько вебинаров учреждений - лидеров дополнительного образования.

Основания обновления содержания и технологии дополнительного образования **Из ФЗ - 273 ст.2, п 9**

- комплекс основных характеристик образования (объем, содержание, планируемые результаты)

организационно-педагогических условий

форм аттестации,

учебного плана, календарного учебного графика,

рабочих программ учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей),

оценочных и методических материалов

Согласно Федерального закона № 273-ФЗ (ст.12) образовательные программы самостоятельно разрабатываются и утверждаются образовательными организациями. Данная позиция в полной мере относится и к дополнительным общеобразовательным программам: содержание дополнительных общеразвивающих программ и сроки обучения по ним определяются образовательной программой, разработанной и утвержденной организацией, осуществляющей образовательную деятельность (ст. 75, п. 4). Таким образом, отбор содержания дополнительных общеразвивающих программ относится к компетенции образовательной организации и законодательством фактически не регламентируется.

**Из концепции ДО 4.09.2014 г..**

свобода выбора образовательных программ и режима их освоения;

соответствие образовательных программ и форм дополнительного образования возрастным и индивидуальным особенностям детей;

вариативность, гибкость и мобильность образовательных программ;

разноуровневость (ступенчатость) образовательных программ;

модульность содержания образовательных программ, возможность

взаимозачета результатов;

ориентация на метапредметные и личностные результаты образования; творческий и продуктивный характер образовательных программ;

открытый и сетевой характер реализации

В связи с этим, опираясь на нормативные документы, предлагались некоторые методические подходы, позволяющие нам разработать свои дополнительные общеразвивающие программы. В концепции дополнительного образования даны общие требования к программам, которые мы учли максимально, они выделены красным цветом.

**Методические рекомендации (как можно)**

**Из АДОП (письмо ВК-641/09 от 29.03.17)**

В учебном плане необходимо заложить часы: на:

Комплектование групп первого года обучения

На вводное занятие (введение в программу)

Концертную, выставочную или соревновательную деятельность

Мероприятия воспитывающего и познавательного характера

Итоговое занятие, отчётное мероприятие

В содержании указывается тема, место проведения экскурсии, досугового и массового мероприятия

**МР И.Н. Попова, С.С. Славин эл.ресурс**

Структура дополнительной общеобразовательной общеразвивающей программы включает комплекс основных характеристик программы (пояснительная записка; цель и задачи программы; содержание программы; планируемые результаты) и комплекс организационно-педагогических условий, включая формы аттестации (календарный учебный график; условия реализации программы; формы аттестации; оценочные материалы; методические материалы; рабочие программы (модули) курсов, дисциплин программы; список литературы).

Наибольший практический интерес для нас представляют не документы, а методические рекомендации из разных источников, разработанные авторитетными специалистами дополнительного образования. Первые рекомендации наиболее подробные и доступные, вторые - в строгом соответствии с требованиями закона. В них содержится однотипная информация с наибольшими различиями. Красным цветом выделены предложения по содержанию учебного плана, которые мы включили в предыдущую корректировку программ.

Параллельно с изучением нормативных и рекомендательных документов нами был проведён анализ действующих программ учреждения: по сохранности контингента в процессе реализации долгосрочных программ, по использованию современных технологий, наличию рекомендуемых структурных элементов и другим критериям.

**«Таблица SWOT»**

После сбора полной информации на заданную тему был выполнен SWOT-анализ для диагностики проблемной ситуации и лучшего понимания деятельности лиц, принимающих управленческие решения.

SWOT-анализ – это инструмент оценки ситуации, проблемы с четырёх сторон:

- сильные стороны – внутренние положительные качества организации;
- слабые стороны - – внутренние отрицательные качества организации;
- возможности – факторы, улучшающие перспективы решения проблемы;

-риски - факторы, которые могут ослабить успех решения проблемы

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Риски
Достаточные полномочия для разрешения проблемы	Непонимание группы лиц необходимости развития	Система мер принудительного воздействия	Негативные последствия жёстких решений
Квалифицированные управленческие и педагогические кадры	Недостаточные финансовые механизмы поддержки стивных лиц	Разработка максимально возможных решений по материальной заинтересованности	Неудовлетворённость уровнемощрения
Наличие методической службы, обладающей ответственными компетенциями	Недостаточный уровень нормативно-правовой базы по данной проблеме	Эффективная связь образовательными учреждениями – лидерами модернизации ДО	Ошибочные, неактуальные, некорректные фактовки отдельных позиций
Заинтересованность администраторов, инноваторов педагогов в принятии оптимального решения проблемы	Разночтения в подходах к обновлению программ	Система мотивации последовательному решению проблемы	Отвлечённость на отсутствующие значительные проблемы

Подобный анализ показал противоречивые моменты и некоторые сомнения в успешной реализации всех требований нормативной базы дополнительного образования и методических материалов, регламентирующих процесс обновления в полном объёме. Поэтому мы применили методику поэтапного решения проблемы: а) Разделили процесс обновления программ на части, б) Выделили основных и второстепенных характеристики процесса обновления в) Установили причинно-следственные связи по возможным вариантам решения проблемы обновления, г) Разработали рекомендации к дальнейшим управленческим действиям.

**Трудовые действия педагогов дополнительного образования (фрагмент)**

Разработка дополнительных общеобразовательных программ (программ учебных курсов, дисциплин (модулей)) и учебно-методических материалов для их реализации

Определение педагогических целей и задач, планирование занятий и (или) циклов занятий, направленных на освоение избранного вида деятельности (области дополнительного образования)

Определение педагогических целей и задач, планирование досуговой деятельности, разработка планов (сценариев) досуговых мероприятий

Разработка системы оценки достижения планируемых результатов освоения дополнительных общеобразовательных программ

**Трудовые действия методистов**

Проведение групповых и индивидуальных консультаций для педагогов дополнительного образования по разработке программ, оценочных средств, циклов занятий, досуговых мероприятий и других методических материалов

Контроль и оценка качества программно-методической документации

Организация экспертизы (рецензирования) и подготовки к утверждению программно-методической документации

Организация под руководством уполномоченного руководителя образовательной организации методической работы, в том числе деятельности методических объединений (кафедр) или иных аналогичных структур, обмена и распространения позитивного опыта профессиональной деятельности педагогов дополнительного образования

Кроме требований к содержанию программ, мы имеем «рычаги» управления педагогическим персоналом, такие как:

1 «Профессиональный стандарт педагога дополнительного образования детей и взрослых», в котором чётко прописаны трудовые функции, в отличие от существующей практики, когда методисты выполняли основную роль в разработке программ.

2 Из приказа № 1008 следует, что «Организации, осуществляющие образовательную деятельность, ежегодно обновляют дополнительные общеобразовательные программы с учетом развития науки, техники, культуры, экономики, технологий и социальной сферы».

3 Условия эффективного контракта с педагогическим работником, в котором оговариваются доплаты стимулирующего характера за качественную работу.

Организационно-управленческий этап включает методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер, основанные на дисциплине, ответственности, власти и принуждении. Основным функциональным назначением данных факторов управления является стабилизация учреждения с целью формирования устойчивых правовых организационно-педагогических отношений. Администрация, находясь в центре системы управления координирует, направляет, побуждает и мотивирует педагогический коллектив к инновационной деятельности на фоне возрастающих образовательных требований. На этом этапе были проведены производственные совещания, организована работа методической службы результатами которых явились приказы, методические рекомендации к дополнительным общеобразовательным общеразвивающим программам дворца. Эти рекомендации, принятые в 4 варианте, выложены на официальном сайте в разделе «Образование». Это был самый трудный процесс, но благодаря согласованной работе администраторов, пониманию инициативных специалистов дворца мы вышли на единые требования к педагогическому персоналу и его методическому продукту.

Функция мотивации преследует цель активизировать деятельность людей и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, определенных в поставленных планах. Различные формы убеждения, одобрения, морального стимулирования звучали на педагогических советах, персональных собеседованиях. Наиболее мобильные и инициативные педагоги распространяли свой позитивный опыт. В качестве материального поощрения в листы эффективности педагогических работников были внесены корректировки критериев оценки работы над обновлением программ. Ежегодный институциональный конкурс также явился действенным стимулом для педагогов-новаторов.

Контрольно-оценочный этап обеспечивает достижение поставленных целей. В самом общем виде контроль можно представить как процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными. Эффективное сочетание различных видов контроля – залог успешного измерения того, что было достигнуто и сравнение с ожидаемыми результатами. По результатам контроля проводится координация – функция процесса управления, обеспечивающая достижение согласованности в работе всех звеньев организации. Мониторинг или оценивание процесса обновления программного обеспечения образовательного процесса проводился систематически, по отделам и персонально каждого педагога. В результате 65% педагогов внесли в свои программы значительные корректировки, в сентябре был издан приказ об утверждении дополнительных программ, их реализации в 2016-17 учебном году.

В октябре 2016 года мы заключили договор о взаимовыгодном сотрудничестве с ЧИКППРО в рамках научно-прикладного проекта «Обновление содержания и технологий дополнительного образования в условиях нормативно-подушевого и персонифицированного финансирования». Участники проекта - аналогичные учреждения области, руководители проекта - ведущие специалисты ЧИКППРО. Работа в этом проекте является очень значимой для нас, так как мы видим перспективы дальнейшего развития дополнительных программ и главное, критерии оценки программ, что должно дать весомый толчок к повышению качества содержания и технологий дополнительного образования.

В ноябре 2016 года мы провели оценку своих программ и коллег по проекту. За основу были взяты экспертные листы ЧИКППРО, мы внесли свои корректировки, чтобы они не противоречили нашим методическим рекомендациям. Анализируя результаты оценивания педагогами своих программ, было получено понимание дальнейшей перспективы работы по ежегодному обновлению дополнительных программ в контексте вариативных критериев.

По итогам обновления программ в декабре 2016 мы представили свой опыт на муниципальном семинаре для образовательных организаций Озёрского городского округа, повторили его в марте 2017, так как обновление дополнительных программ актуально не только для нас, но и для развивающихся образовательных организаций.

Во время работы над процессом обновления программного обеспечения мы столкнулись с серьезными побочными проблемами и решили их по-своему:

- по какому локальному акту должен работать педагог-организатор?;
- по какому документу выстраивается образовательный процесс детского оздоровительного лагеря и малозатратной формы? Ответы на эти вопросы вы услышите в выступлении методиста Ж.Н. Талыковой.

- как описать в дополнительной программе логическую цепочку: личностные и метапредметные задачи – планируемые результаты - диагностический инструментарий? Подскажет психолог А.А. Гумбург.



Результатами начальной фазы обновления дополнительных программ мы считаем следующие :

- расширился спектр программ;
- вариативность и разноуровневость программ способствуют доступности освоению детьми с разными образовательными потребностями;
- упростилась система сохранности контингента обучающихся и учёт выпускников;
- повысилась методическая компетентность педагогов;
- обновлённые программы стали более качественными, содержательными, логически выстроенными;
- активнее применяются инновационные педагогические технологии.

Но остаются ещё нерешённые проблемы, например, рассмотрим одну из них.

Напомню, что мы не ставили глобальную задачу провести обновление в полном соответствии с нормативными и рекомендательными документами, предлагаю вернуться к информации на слайде.

Как вы считаете целесообразно ввести воспитательную работу в учебный план и его содержание? Ваши варианты суждений «за» и «против»

Вот так мы активно и работаем на своих методических и педагогических совещаниях, прежде чем найти компромиссное решение, удовлетворяющее большинство неравнодушных и творческих педагогов. Большое спасибо за ваши предложения!

Итак, описанный алгоритм управленческой деятельности принёс положительный результат и профессиональное удовлетворение не только административным работникам, но и большей части педагогического персонала, наиболее авангардных из них вы услышите в следующих выступлениях.

Любая дорога начинается с первого шага, мы его сделали, выработанный управленческий механизм принёс хорошие результаты, поэтому будем дальше его совершенствовать.

Благодарю за внимание, надеюсь, что наш опыт будет вам полезен. Если есть вопросы, готова ответить на них.