



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ФАКУЛЬТЕТ ПОДГОТОВКИ УЧИТЕЛЕЙ НАЧАЛЬНЫХ КЛАССОВ  
КАФЕДРА ПЕДАГОГИКИ, ПСИХОЛОГИИ И ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

**Управление процессом развития центра дополнительного образования  
детей**

**Выпускная квалификационная работа по направлению  
44.03.01 Педагогическое образование**

**Направленность программы магистратуры  
«Управление образовательными организациями»  
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:

71 % авторского текста  
Работа рекомендована к защите

« 32 » сентябрь 2021 г.  
зав. кафедрой ПП и ПМ

Юрьевна Волчегорская Евгения

Выполнила:

Студентка группы ЗФ-208-179-3-1.  
Филиппова Татьяна Александровна

Научный руководитель:  
канд. пед. наук, доцент

Фролова Фролова Елена  
Владимировна

Челябинск  
2021

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ РАЗВИТИЯ ЦЕНТРА ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ДЕТЕЙ.....	10
1.1 Понятие и сущность управления образовательной организацией.....	10
1.2. Организация процесса развития центра дополнительного образования детей .....	19
Выводы по первой главе.....	30
ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ И ХОД ИССЛЕДОВАНИЯ .....	32
2.1. Условия эксперимента.....	32
2.2. Организация процесса развития центра дополнительного образования детей .....	39
Выводы по второй главе.....	48
ГЛАВА 3. РЕЗУЛЬТАТЫ ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЙ РАБОТЫ .....	50
3.1 Анализ результатов констатирующего эксперимента .....	50
3.2 Анализ результатов формирующего и контрольного этапов эксперимента.....	59
Выводы по главе 3.....	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	73
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	77
ПРИЛОЖЕНИЕ .....	85

## ВВЕДЕНИЕ

В ситуации перехода Российской Федерации от индустриального к постиндустриальному информационному обществу нарастают вызовы системе образования и социализации человека. Всё острее встаёт задача общественного понимания необходимости дополнительного образования как открытого вариативного образования и его миссии наиболее полного обеспечения права человека на развитие и свободный выбор различных видов деятельности, в которых происходит личностное и профессиональное самоопределение детей и подростков [56].

Поскольку любая образовательная организация постоянно стремится сохранить свою структуру и развивать внутренние связи, необходимые для ее дальнейшего совершенствования, неотъемлемым условием продуктивной образовательной деятельности выступает управление.

В Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации», Национальной доктрине образования в Российской Федерации до 2025 года, Концепции модернизации российского образования на период до 2010 года и других документах определены важность и значение системы дополнительного образования детей, способствующей развитию склонностей, способностей и интересов социального и профессионального самоопределения детей и молодежи. Межведомственная программа развития дополнительного образования детей в Российской Федерации до 2020 года, рассматривает развитие дополнительного образования детей как одно из приоритетных направлений российской образовательной политики. Новая ситуация в образовании, связанная с реализацией Концепции дополнительного, придает школьной системе дополнительного образования мощный импульс развития.

Руководитель любой образовательной организации в условиях инновационного управления должен быть мастером, достигшим высокого уровня профессионального становления, обладающим способностью

ставить перед собой задачи профессиональной деятельности и решать их в соответствии с собственными взглядами и отношениями, в основе которых лежат переработанные в сознании современные достижения управленца, опыт передовых отечественных и зарубежных образовательных организаций [27]. Это продиктовано не только изменениями, происходящими в российской системе образования, под влиянием мирового образовательного пространства, но и необходимостью перемены отношения к профессиональным компетенциям руководящего состава образовательной организации, в связи с утвержденными новыми требованиями к квалификации руководителей таких организаций.

Большинство руководителей образовательных организаций имеют не достаточно высокий уровень квалификации, так как не все обучались технологиям управления. Недостаток специалистов в области управления, имеющих не только стаж педагогической работы, но и навыки эффективного управления образовательной организацией является одной из наиболее актуальных проблем [25].

Однако мировой опыт показывает, что довольно сложно превратить педагога в управленца, поэтому во многих странах нельзя стать директором без менеджерского образования. Так, например, в США, Канаде и Великобритании основная функция директора школы – разработка стратегии развития конкретной образовательной организации, координация взаимодействия различных служб внутри организации и взаимодействие с различными организациями за ее пределами (представление интересов организации) [42]. Здесь директор – управленец.

Система управления образовательным процессом учебных заведений дополнительного образования определяет функциональную предназначенность образовательных организаций, выражающуюся в повышении квалификации, профессиональном мастерстве работника, специалиста в соответствии с постоянным совершенствованием образовательных стандартов, выполняя роль инструментария организаций

дополнительного образования, обеспечивающего сохранение их сформированной структуры, поддержание условий и режима функционирования, осуществление образовательных программ, достижение поставленных целей, разграничение компетенций разноуровневых органов управления организациями дополнительного образования. Современные вызовы, стоящие перед системой образования в целом и перед организациями дополнительного образования в частности ставят руководителей в ситуацию необходимости перехода на инновационный путь развития образовательных организаций, поиска новых средств, форм, методов управления.

Актуальность исследования обуславливается:

- на социальном уровне необходимостью повышения качества дополнительного образования, дальнейшего совершенствования процесса управления развитием центров дополнительного образования.

- на научном уровне необходимостью создания теоретически обоснованной модели управления процессом развития центра дополнительного образования детей

- на практическом уровне через разработку модели управления процессом развития центра дополнительного образования детей.

Сложилась ситуация, требующая качественных изменений в управлении системой образования и высоких стандартов менеджмента у руководителей.

Таким образом, возникает противоречие: между необходимостью управления процессом развития центров дополнительного образования детей и недостаточной разработанностью моделей управления процессом развития центров дополнительного образования.

Данное противоречие определило следующую проблему: какой должна быть модель управления процессом развития центров дополнительного образования детей?

Проблема определила тему исследования «Управление процессом развития центра дополнительного образования детей».

Цель исследования: теоретически разработать и экспериментально апробировать модель управления развитием центра дополнительного образования детей.

Объект исследования – процесс развития центра дополнительного образования детей.

Предмет исследования – управление процессом развития центра дополнительного образования детей.

Гипотеза: управление процессом развития центра дополнительного образования детей будет осуществляться более результативно, если будет разработана модель, внедрение которой позволит сделать управление процессом развития центра более эффективным.

Задачи:

1. Определить сущность и понятие управления процессом развития.
2. Изучить организацию процесса развития центра дополнительного образования детей.
3. Разработать модель управления развитием центра дополнительного образования детей.
4. Апробировать разработанную модель.
5. Проанализировать результаты эксперимента.

Теоретическая значимость исследования заключается в разработке модели развития управления процессом развития центра дополнительного образования детей.

Практическая значимость исследования заключается в том, что апробированная модель управления процессом развития центра дополнительного образования детей, может найти применение в управленческом процессе и может быть использована другими руководителями образовательных организаций.

База исследования: Центр дополнительного образования детей «Яркие дети», г. Екатеринбург, Свердловская область.

Теоретико-методологической основой исследования являются классические и современные психолого-педагогические и дидактические концепции:

– общая теория развития педагогических систем (В. П. Беспалько, Л. И. Новикова и др.), в том числе дополнительного образования детей (О. Е. Лебедев); социально-психологическая теория педагогического управления (Р. Х. Шакуров.);

– теория управления развитием образовательных систем (А. Н. Аверьянов, В. Г. Афанасьев, И. В. Блауберг, Ю. В. Васильев, Ю. В. Киселев, В. С. Лазарев, А. М. Моисеев, М. М. Поташник, Ю. А. Тихомиров, П. И. Третьяков, Р. Х. Шакуров, Т. И. Шамова, Э. Г. Юдин и др.) [50];

– теория менеджмента (Г. Л. Азоев, М. Альберт, И. Ансофф, О. С. Виханский, А. П. Градов, Б. Карлоф, М. Мескон, Ф. Хедоури и др.) и педагогического мониторинга (В. И. Андреев, В. П. Беспалько);

– технологии инновационной образовательной деятельности (К. Ангеловски, О. В. Бондаренко, А. Я. Найн, Л. С. Подымова, А. И. Пригожий, В. А. Слостенин, Н.Р. Юсуфбекова и др.) [59].

– принципы моделирования деятельности образовательных учреждений нового типа (Е. В. Бондаревская, О. С. Гребенюк, Е. И. Исаев, А. И. Кирьякова, В. М. Монахов, М. И. Рожков, А. М. Саранов, В. В. Сериков, В. И. Слободчиков, А. П. Тряпицына и др.) [69];

– идеи организации и управления инновационными образовательными структурами (Ш. А. Амонашвили, В. А. Караковский, Н. А. Каргапольцев, В. А. Пертровский, А. Н. Тубельский, Е. А. Ямбург и др.) [65].

Этапы исследования. Исследование проводилось с 2018 по 2020 гг.

Первый этап – теоретический (декабрь 2018 – август 2019): на данном этапе изучались библиографические источники и анализировались материалы по организации управления, исследовалось влияние руководства на развитие центра дополнительного образования.

В результате этой деятельности были сформулированы гипотеза, цель и задачи исследования.

На втором – констатирующем этапе (сентябрь 2019 г.) была разработана модель управления процессом развития центра дополнительного образования детей, проведена входная диагностика.

На третьем – формирующем этапе (октябрь 2019 – май 2020, сентябрь 2020) были апробирована модель развития управления процессом развития центра дополнительного образования детей, проведен формирующий эксперимент, проведена выходная диагностика, проанализированы результаты и подведены итоги.

В ходе исследования использовался комплекс теоретических и эмпирических методов: анализ психолого-педагогической литературы и нормативно-правовых документов, регулирующих управление образовательными организациями; ретроспективный анализ опыта реализации управления процессом развития в ЦДО «Яркие дети»; методы опроса (анкетирование, интервьюирование, беседа).

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка библиографических источников. Содержит 4 таблицы, 9 рисунков.

Апробация полученных результатов. Результаты исследования апробированы:

– 2020 г. статья «Организация процесса развития центра дополнительного образования детей» научно-практическом журнале «Аллея науки»;



– 2021 г. статья «Обзор понятий по теме магистерской диссертации «Управление процессом развития центра дополнительного образования детей» научно-практическом журнале «Аллея науки»;

– 2021 г. статья «Исторические предпосылки развития учреждений дополнительного образования детей» научно-практическом журнале «Аллея науки».

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ РАЗВИТИЯ ЦЕНТРА ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ДЕТЕЙ

## 1.1 Понятие и сущность управления образовательной организацией

Раскрытие сущности понятия «управление» в общепринятом представлении как функции организованных систем, обеспечивающей сохранение определенной структуры, систем, поддержание условий и режима их функционирования, реализацию их программ и достижение целей, на наш взгляд, нуждается в некоторой конкретизации применительно к учреждениям дополнительного образования.

В теории управления выделяется 5 управленческих школ (концепций), а именно:

– концепция научного управления, рассматривающая управление как точную науку, которая получила свое развитие в США с начала XX-го века. Ее основоположником был Фредерик Тейлор, опубликовавший в 1911 г. работу "Принципы научного управления";

– концепция административного управления (Анри Файоль) была направлена на разработку общих проблем и принципов управления организацией в целом;

– классическая школа управления развила принципы управления, описала функции управления, осуществила использование системного подхода к управлению;

– концепция школы человеческих отношений (Элтон Мэйо, Мэри Фоллет) впервые определила управление как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц»;

– поведенческая концепция – это современная теория, получившая свое развитие в 60-е годы прошлого века. Ее основное кредо – повышение

эффективности организации в результате усиления отдачи ее человеческих ресурсов;

– школа науки управления (количественный подход или исследование операций), сформировавшаяся на базе опыта военного планирования в 50-х годах, предусматривает применение методов научного исследования к операционным проблемам организации [72].

Кроме школ управления, в теории управления выделяются 3 научных подхода:

– процессуальный подход, рассматривающий управление как совокупность тех или иных воздействий субъекта управления на объект управления;

– системный подход, анализирующий проблему управления в единстве всех ее элементов;

– ситуационный подход, предусматривающий выработку тех управленческих решений, которые наиболее приемлемы в данной ситуации [19].

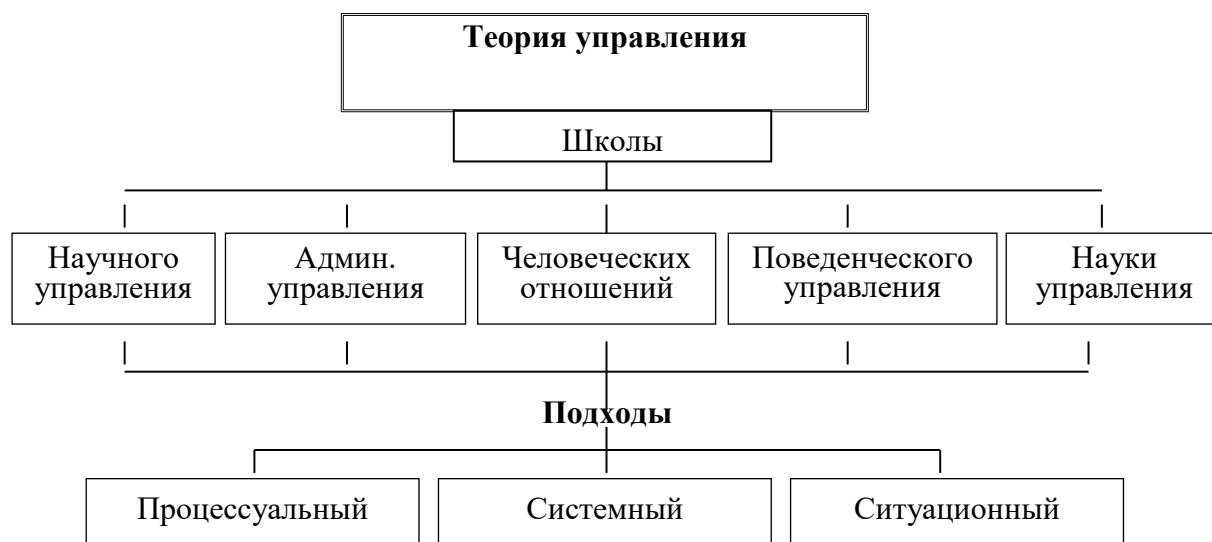


Рисунок 1 – Направления теории управления

Анализируя, основные понятия «управления», расширим данное определение и перейдем к понятиям, относящимся к педагогике.

Идеи и концепции управления образовательными организациями разрабатываются учеными-педагогами и используются руководителями организаций образования для повышения эффективности управления школой: идея проблемно-ориентированного управления, позволяющая перейти от эпизодических мер в управлении деятельностью педагогов к созданию стабильного механизма целевой ориентации участников образовательного процесса на решение совокупности проблем (Ю. А. Конаржевский, В. С. Лазарев, А. М. Моисеев); концепция рефлексивного управления, рассматривающая управление как рефлексивное взаимодействие его участников (Т. М. Давыденко, А. Я. Найн, Т. И. Шамова); концепция профессионального управления (Л. А. Шипилина); теория внутришкольного управления (В. М. Лизинский, Н. В. Немова, М. М. Поташник, П. И. Третьяков, И. К. Шалаев и др.); идея исследовательского подхода в управлении (Ю. М. Коротков, Т. И. Шамова и др.).

Понятие «управление» изначально определялось как непрерывный и целенаправленный процесс воздействия на коллектив людей для организации и координации их деятельности в процессе производства с целью достижения наилучших результатов при наименьших затратах. В последние годы термин управление стал достаточно распространённым в педагогической науке. Однако он имеет различные определения. Как отмечает В. Ю. Кричевский, существует не менее 80 различных определений данного понятия [35]. Под управлением в широком смысле понимается общая функция организационных (биологических, технических, социальных, педагогических и др.).

В Большом энциклопедическом словаре управление определяется как функция организованных систем различной природы, обеспечивающая сохранение их определённой структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей [7].

По мнению В. А. Сластенина, управление – это деятельность, направленная на выработку решения, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, анализ и подведение итогов на основе достоверной информации [67].

В. В. Крыжко, Е. М. Павлютенков понимают управление как непрерывный и целенаправленный процесс воздействия на управляемый объект [36].

С. А. Езопова считает, что управление – это деятельность по достижению определённых целей, в основе которой – взаимодействие людей, согласование их действий [23].

Управление в педагогическом смысле, по мнению В. Ю. Кричевского, это согласование субъект-субъектных отношений и действий [35].

Основное назначение управления образовательной организацией – обеспечивать целенаправленность и организованность совместной деятельности ее коллектива [21]. Для того чтобы обеспечить организованность совместной деятельности, нужен целый комплекс специальных действий. Все виды управленческих действий называют функциями управления.

Существует несколько функций управления образовательными организациями. В.С. Лазарев выделяет среди них целеполагание, контроль, планирование и организацию [72].

К этим основным функциям В. А. Сластенин добавляет педагогический анализ и регулирование [67].

А. М. Моисеев, кандидат педагогических наук, профессор Академии повышения квалификации и переподготовки работников образования, выделяет три большие группы функций управления образовательным учреждением:

1. Функции управления поддержания стабильного функционирования образовательной организацией.

2. Функции управления развитием образовательной организацией и инновационными процессами;

3. Функции управления образовательной организацией включающие в себя действия по отношению к самой системе управления образовательной организацией [43].

В нашей работе мы будем опираться на взгляды В. С. Лазарева и более подробно рассмотрим функции управления образовательной организации, такие как: целеполагание, планирование, организацию и контроль.

Функция управления – это отношение между управляющей системой и управляемым объектом, требующие от управляющей системы выполнения определенного действия для обеспечения целенаправленности и организованности управляемых процессов [15].

Особенности функций управления:

1. Выделение в управлении отдельных функций – объективный процесс, обусловленный развитием производства и усложнением его управления.

2. Естественнонаучной основой формирования и развития функций управления является разделение общественного труда в целом и в сфере управленческой деятельности в частности.

3. Движущей силой изменения функций управления является необходимость повышения эффективности управленческого труда и управляемой системы.

4. Функции управления обусловлены управляемой (объект управления) и управляющей (субъект управления) подсистемами, действующими законами науки управления, используемыми принципами управления и сложившимися в системе управления отношениями.

5. Организация управления и разделение управленческого труда, выбор и улучшение организационной структуры управления, использование методов и средств управления, информационных

технологий, подготовка и расстановка кадров и др. происходит с учетом состава и содержания функций управления [29].

Любая функция управления реализуется во взаимосвязи и взаимодействии с остальными функциями управления.

В нашем исследовании мы берем за основу определение, которое дано в книге «Управление современной школой», управление – целенаправленная деятельность всех субъектов, обеспечивающая становление, стабилизацию, оптимальное функционирование и обязательное развитие чего-либо. [55].

Анализируя данное определение, можно выделить 2 важных момента: во-первых, всякое управление является целенаправленной деятельностью и, во-вторых, оно отличается от других видов деятельности своим назначением. Но данное определение не раскрывает специфики содержания управления, поэтому мы расширим приведённое выше общее определение управления. Для того чтобы понять, что такое управление, значит ответить на вопросы: где, когда и зачем оно нужно и как оно реализуется.

Необходимость в управлении возникает всякий раз, когда люди объединяются, чтобы совместно сделать то, что порознь они сделать не могут или порознь это делать нерационально. В этом случае возникает особая задача формирования общих целей и объединения усилий участников совместной деятельности на их достижение. Эта задача и решается в процессе управления. Благодаря управлению совместная деятельность становится не стихийной, хаотичной, а целенаправленной и организованной.

Чтобы деятельность стала целенаправленной, необходимо определить, какие результаты мы хотели бы получить в будущем, какие возможности существуют для достижения желаемых результатов, разработать состав и структуру будущих действий. Это необходимо

сделать до того, как начнется реальная деятельность. Такое моделирование будущей совместной деятельности называют планированием.

Для того чтобы люди могли работать эффективно, одного плана недостаточно. Нужно определить, кто и какую работу должен будет выполнять (функциональные обязанности, ответственность, права), с кем и как при этом взаимодействовать, другими словами, построить организационную структуру совместной деятельности. Само действие такого построения называют организацией.

Построение организационной структуры обеспечивает согласованность действий участников совместной деятельности [71].

Чтобы совместная работа была эффективной, необходимо:

- во-первых, чтобы исполнители хорошо понимали, каких результатов и когда от них ожидают;

- во-вторых, чтобы они были заинтересованы в их получении;

- в-третьих, чтобы они испытывали удовольствие от своей работы;

- в-четвертых, чтобы социально-психологический климат в коллективе был благоприятен для продуктивной работы.

Совокупность действий, совершаемых субъектом управления для обеспечения всех условий, в менеджменте называют руководством. Часто, руководство отождествляют с управлением. Это не совсем верно, так как руководство является частью управления [49].

Совместная деятельность будет успешной, если она хорошо спланирована, если построена организационная структура, если исполнители знают, что, когда и как они должны сделать, какие результаты получить и кому их передать, умеют и хотят сделать то, что от них требуется, но лишь до тех пор, пока какие-то внутренние или внешние условия не изменятся так, что потребуют внести коррективы в управленческую деятельность. Эти изменения могут нести в себе угрозы для реализации спланированных действий или, наоборот, открывать какие-то новые возможности. Управление должно своевременно реагировать на



происходящие изменения, для этого оно должно иметь информацию о них. Получение такой информации и выявление необходимости корректировки хода работ обеспечивается реализацией специальных действий, называемых контролем. Благодаря контролю управление приобретает важный компонент, без которого оно не может существовать, – обратную связь. Контроль делает управление чувствительным к изменениям. Реагирование на эти изменения осуществляется через планирование, организацию и руководство. Тем самым цикл управления становится замкнутым.

Процесс управления любой педагогической системой предполагает целеполагание, то есть, постановку целей. В. С. Лазарев считает, что целеполагание позволяет перейти к комплексному планированию. «Спланировать будущую деятельность, – как отмечает автор, значит определить цели, состав и структуру действий, необходимых для их достижения»[39].

Когда мы рассмотрели, как реализуется управление, можно сформулировать более полное определение. Управление образовательной организацией – это особая деятельность, в которой ее субъекты посредством планирования, организации, руководства и контроля обеспечивают организованность совместной деятельности обучающихся, педагогов, родителей, обслуживающего персонала и ее направленность на достижение образовательных целей и целей развития образовательной организации.

Закономерности управления (по Ю. А. Конаржевскому):

1. Научное управление образовательной организацией может быть обеспечено только при условии его высокого аналитического уровня.
2. Чем выше уровень целесообразности управленческой деятельности, тем эффективнее ее результаты.
3. Чем выше уровень непрерывности управленческих воздействий, тем значительнее эффективность результатов управления.

4. Непрерывный характер управления не может быть реализован иначе, как через относительно замкнутые процессы, именуемые управленческими циклами.

5. Чем стабильнее ритм управления, тем выше организованность управляемой системы и эффективнее результат ее деятельности.

6. Взаимосвязанное и согласованное функционирование системы в целом обеспечивается соблюдением важнейших пропорций в деятельности и структуре управляющей и управляемой подсистем.

7. Управление может быть эффективным только в том случае, если управляющая подсистема обладает умением выполнять все виды деятельности, необходимые для управления данной системой [30].

Таким образом, управление образовательной организацией в современных условиях должно строиться на следующих научных постулатах.

1. Управление образовательной организацией – это управление его развитием, а не только управление учреждениями и людьми.

2. Управление образованием в современных условиях должно быть ориентировано на конечный результат.

Рассмотрев основные концепции и подходы управления; понятия управления, которые дают разные источники; закономерности управления образовательной организацией; функции управления образовательной организацией; особенности функций управления, мы делаем вывод, что управление образовательной организацией – это особая деятельность, в которой ее субъекты посредством планирования, организации, руководства и контроля обеспечивают организованность совместной деятельности обучающихся, педагогов, родителей, обслуживающего персонала и ее направленность на достижение образовательных целей и целей развития образовательной организации.

## 1.2 Организация процесса развития центра дополнительного образования

Управление образовательной организацией имеет системный характер, поскольку функциональная взаимосвязь социально-культурного, структурно-организационного, учебно-воспитательного и психолого-педагогического ее аспектов создает такую целостность, которая обладает заранее фиксированными свойствами. Теория и практика управления учреждением дополнительного образования детей отражает также основные закономерности и цели многоуровневых образовательных программ [4].

Проблемы оптимизации всей системы руководства дополнительным образованием эффективно могут решаться на основе научно-теоретических концепций управления социальными системами (И. В. Бестужев-Лада, Д. М. Гвишиани, Ст. Бир, Я. Зеленецкий и др.), а также системной методологии в педагогике (В. А. Караковский, Ю.П. Сокольников, Ю. К. Бабанский и др.) [80].

Важнейшим аспектом руководства дополнительного образования при максимальном выявлении потенциала центра является вопрос о возможности целенаправленного психолого-педагогического содействия процессам всестороннего развития детей и удовлетворения их образовательных потребностей [9].

Как система управления, так и сами образовательные потребности всех субъектов учебно-педагогической деятельности отражают, в конечном счете, динамику общественного развития [40].

Но в любом случае управленческая парадигма предполагает учет специфических особенностей объекта управления и создание оптимальных условий для успешной реализации целей дополнительного образования детей, которые определяются «Законом об образовании» и основными направлениями реформы современной системы образования в целом [74].

Эффективность функционирования педагогических систем, готовность их к развитию во многом зависит от эффективности управления, обеспечивающего сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программы и целей.

«Учреждения дополнительного образования детей, – отмечает А. Б. Фомина, – являются сложными, многопрофильными, многофункциональными организациями, которыми нужно управлять [77].

Изучение диссертационных исследований, посвященных проблеме совершенствования управления развитием образовательными организациями, позволяет согласиться с тем, что основной функцией управления являются не только планирование, организация и контроль, но и мотивация этой деятельности, а также ее координация.

Управление центром дополнительного образования трактуется как процесс, постоянное движение, поиск эффективных решений, то есть не рассматривается как сумма единовременных акций или система рецептов, создаваемая на эмпирической основе. Формы, методы такой деятельности вытекают из осмысления конкретно-исторических условий, того социокультурного контекста, в котором осуществляется работа организаций дополнительного образования [14].

К теоретическим и методическим поискам направлений, форм, условий повышения эффективности развития системы управления процессом развития внешкольным учреждением побуждает тот социальный и культурный контекст, в котором осуществляется реализация воспитательных функций различных объединений такого типа и расширение диапазона влияния на все стороны жизнедеятельности детей, подростков и учащейся молодежи [22].

В результате таких поисков существенно повышается уровень воздействия на образование, воспитание, духовное, нравственное, интеллектуальное развитие, оздоровление подрастающего поколения [2]. Это важнейшая проблема исследования в области теории и практики

управления образовательной организацией и педагогическим процессом [81].

В ходе анализа литературы было выявлено, что на сегодняшний день много говорят о развитии вообще и развитии центров дополнительного образования в частности.

Нам необходимо не только раскрыть определение словосочетанию «развитие центра дополнительного образования», но и с помощью этого определения получить ориентиры и критерии для практической реализации идеи развития, чтобы действительно ставить и достигать целей развития, а не заблуждаться, когда на самом деле этого не происходит.

Для рассмотрения особенностей организации развития центра дополнительного образования, необходимо, уточнить ряд используемых понятий в управленческом контексте.

Развитие – одно из фундаментальных философских и научных понятий [12].

В словарях даются разные, но непротиворечивые определения этого понятия, каждое из которых имеет свои акценты. В совокупности эти акценты отражают всю многогранность этого сложного, но в то же время интересного для всех явления.

Развитие – процесс закономерного изменения, перехода из одного состояния в другое, более совершенное; переход от старого качественного состояния к новому, от простого к сложному, от низшего к высшему [47]. В этом определении мы обращаем внимание на то, что в основе развития лежит инновационный процесс – процесс создания и освоения новшеств, то есть процесс движения к качественно новому состоянию.

Развитие – ... изменение материи и сознания, их универсальное свойство; в результате развития возникает новое качественное состояние объекта – его состава или структуры [68]. В этом определении мы обращаем внимание на то, что развитие изменяет объект (в нашем случае

центр дополнительного образования, обучающихся, педагогов, руководителей).

Развитие – необратимое, направленное, закономерное изменение материальных и идеальных объектов [61]. Только одновременное наличие всех трех указанных свойств выделяет процессы развития среди других изменений: обратимость изменений характеризует процессы функционирования; отсутствие закономерности характерно для случайных процессов (изменений) катастрофического типа; при отсутствии направленности изменения не могут накапливаться, и поэтому процесс лишается характерной для развития единой внутренне взаимосвязанной линии [76]. Это определение ценно для нас тем, что в нем названы специфические признаки развития, отличающие его от других изменений, то есть не всякое изменение есть развитие.

Далее попытаемся ответить на вопрос: «Какой процесс лежит в основе управления развитием центра дополнительного образования?» Любая образовательная организация не может развиваться никаким иным путем, кроме как, создавая или осваивая новую практику образования, то есть в результате организованного в ней и управляемого инновационного процесса [26]. Важно понять, что в развивающемся центре дополнительного образования в первую очередь управляют именно инновационным процессом, то есть процессом создания и освоения новшеств, а не учебно-воспитательным процессом, который является объектом управления в образовательной организации.

На основании вышеизложенного попытаемся дать определение понятия «развитие» применительно к центру дополнительного образования.

Развитие центра дополнительного образования – это закономерное, целенаправленное, управляемое позитивное изменение центра дополнительного образования (целей, содержания, методов, форм организации педагогического процесса) и его управляющей системы,

приводящее к достижению качественно новых результатов обучения и воспитания.

Когда образовательная организация становится на путь обновления, развития, перед ее педагогическим коллективом и администрацией непременно возникает вопрос: «Что нужно и можно развивать в образовательной организации?»

Следует отметить, что именно считать приоритетным объектом развития, целенаправленного изменения в вашем центре дополнительного образования, в какой логической последовательности браться за обновление различных духовных и материальных конструкций образовательной организации – конечно же, будет решать, исходя из реалий конкретной ситуации, конкретный школьный коллектив, администрация и ее лидер [5]. По своей сути, это вопрос о выборе и обосновании общей политики и стратегии развития центра дополнительного образования.

В первую очередь, необходимо разобраться: «Что в принципе возможно и следует развивать в центре дополнительного образования?».

В ответе на это вопрос мы поведем речь о необходимости, возможностях развития центра дополнительного образования детей как целостной системы; критериев и показателей оценки деятельности; его потенциала, функциональных возможностей, умений, способностей; индивидуальности центра дополнительного образования и его культуры, философии; миссии; целостной педагогической системы, общего и отдельных образовательных процессов; ресурсов и ресурсного обеспечения; внутренних условий; связей и отношений с внешней средой; кроме того, речь пойдет о развитии персонала и школьного коллектива, а так же о развитии системы внутришкольного управления.

Анализируя вышесказанное, можно сделать предварительный вывод: объектами развития в центре дополнительного образования могут и должны

выступать не только вещи, материальные процессы, но и духовные явления, а также их носители – люди.

Прежде всего, отметим, что при всей важности развития отдельных объектов, процессов, сторон центра дополнительного образования как системы самым важным для нас объектом развития должен всегда выступать центр дополнительного образования как единое целое. Поэтому при проектировании программ развития преимущество должно отдаваться тем частным изменениям, которые при прочих равных условиях в наибольшей степени могут повлиять на целостное развитие центра дополнительного образования, совершенствование его идеальной модели [20]. Развитие центра дополнительного образования включает в себя развитие в центре дополнительного образования, но последнее не всегда обеспечивает движение вперед всего организма образовательной организации. Более того, отдельные изменения, не вписанные в общую стратегию обновления, могут даже играть тормозящую и вредную роль в общем развитии центра дополнительного образования [79].

Когда мы говорим о развитии модели центра дополнительного образования детей, мы имеем в виду не только выбор и принятие за основу какого-либо известного и отраженного в нормативной документации типа и вида образовательной организации, так сказать, типовой, базовой модели, но и выбор неповторимой, присущей только этой организации модели [46]. Мы не можем согласиться с тем, что о моделях образовательных организаций говорят только о развитии самой организации как ее перехода в новый статус, каждая образовательная организация есть определенная модель образовательной организации и в каждой организации эта модель должна целостно развиваться [33].

В основе изменения модели центра дополнительного образования должна лежать уверенность педагогов в том, что обновленная модель сможет на новом уровне удовлетворять меняющиеся образовательные, духовные потребности нынешних и будущих обучающихся, субъектов и



источников социального заказа, поможет лучше использовать творческий потенциал коллектива.

Развитие центра дополнительного образования – не самоцель, и при всей своей важности это необходимо поскольку, поскольку обеспечивает условия для развития обучающихся, для качественного повышения результатов образовательного процесса, для надежного выживания центра дополнительного образования в нынешних непростых условиях [13]. Именно от этой точки отчета мы начинаем движение к развитию центра дополнительного образования, задавая себе вопрос: «Каким должен стать наш центр дополнительного образования, чтобы быть в состоянии обеспечить достижение ожидаемых результатов, выполнение своих главных, реализацию образовательных потребностей не любых, а конкретных обучающихся?»

В прежние годы, так же делались неоднократные попытки ввести в действие различные варианты критериев оценки деятельности образовательных организаций. Сегодня возникает ряд новых возможностей для обновления критериев и показателей оценки деятельности образовательной организации [44]. С одной стороны это введение образовательных стандартов, с другой – развитие идей о показателях успешности деятельности организаций в теории управления.

Наиболее важными критериями оценки результатов работы образовательной организации является: критерий качества, выражающийся в соотношении реальных результатов центра дополнительного образования с поставленными целями, моделью выпускника центра дополнительного образования, образовательными стандартами; критерий эффективности, показывающий отношение достигнутых результатов к затратам времени, усилий, других ресурсов, и, наконец, критерий мотивации, самочувствия обучающихся. Эти же критерии должны использоваться и при оценке эффективности развития центра дополнительного образования [38]. Для того чтобы повышать качество,

результативность, эффективность своей деятельности, центр дополнительного образования должен научиться развивать свой внутренний потенциал. Это означает необходимость развития конкретных возможностей, умений, способностей навыков, которыми обладает центр дополнительного образования.

Умение найти, увидеть уникальные возможности своей образовательной организации, ее потенциальные конкурентные преимущества, помимо всего прочего, может существенно сэкономить время и усилия коллектива, многие образовательные организации смогут сильно преуспеть в развитии не за счет стремления «развить все, сразу и с огромными усилиями», а благодаря лучшему пониманию своей неповторимости, уникальности, которая поможет выбрать рациональную инновационную стратегию [8]. Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод: развитие индивидуальности центра дополнительного образования – важная задача руководителей и коллектива образовательной организации.

Изменения в реальной жизнедеятельности центра дополнительного образования будут более успешными, если они опираются на обновленное видение коренных проблем образовательной организации, образовательного процесса, на современную философию организации. Продумывание системы ценностей образовательной организации заставляет коллектив понять ранее не осознаваемые реальное основание своей деятельности, переосмыслить свою позицию Человека, ученика, позицию педагога в учебном процессе [6].

Заметим, что обновление духовных ориентиров развития центра дополнительного образования имеет не только содержательную, но и технологическую сторону: необходимо овладеть методами коллективной рефлексии, способами коллективной творческой мыслительной деятельности [3].

Логическим следствием обновления видения, миропонимания центра дополнительного образования должно стать развитие представлений о ее главных приоритетных функциях по отношению к обучающимся, родителям, педагогам, обществу – иными словами, обновление миссии данного центра [51]. Рост многообразия моделей центров дополнительного образования в нашей стране уже привел и к многообразию миссий, принимаемых на себя коллективами образовательных организаций: одни образовательные организации, не страшась трудностей, взяли на себя миссию «воссоздания интеллектуальной элиты», другие выразили готовность работать с самым обычными и даже трудными и слабо подготовленными обучающимися, адаптироваться к их возможностям и потребностям [31]. Выбор миссии центра дополнительного образования тесно связан с представлением о ее виде, ее окружении, конкретных преимуществах.

В миссии центра дополнительного образования должны отражаться контуры ожидаемых результатов деятельности, основные направления работы.

Наиболее значимыми для развития центра дополнительного образования, реализация его устремлений являются реальные изменения в педагогической системе центра дополнительного образования и всех ее составляющих [78]. Приступая к его развитию, прежде всего, необходимо понять, какова реальная педагогическая система нашего центра и какие педагогические воздействия она оказывает, какие образовательные услуги она осуществляет.

Развитие внутренних условий центра дополнительного образования, ее традиций, норм, обычаев соответственно требует и развития, обновления деятельности по созданию этих условий и культуры. Если это оказывается забытым, развитие попросту не осуществляется.

Так же обстоит дело и с развитием, обогащением необходимых школе ресурсов и деятельности по их приобретению, получению, доставке.

Развивающемуся центру дополнительного образования часто нужны кадры с более высоким уровнем квалификации, качественно иная, чем прежде, финансовая и материальная база, а возможно – дополнительное строительство или капитальное переоборудование здания центра. Очевидно, что без всех этих ресурсов самые смелые проекты развития центров дополнительного образования окажутся невыполнимыми.

Преодоление некоторой закрытости образовательных организаций, за которую их подвергали критике в прежние годы, появление в стране многих новых организаций, общее повышение мобильности жизни создало новые возможности и для качественного развития и обогащения внешних связей. Центры дополнительного образования сегодня имеют возможность активно искать и выбирать себе друзей, партнеров (а иногда и меценатов, спонсоров, благотворителей). В рамках выработки общей политики центра дополнительного образования продумать и концепцию его внешних связей. Эта политика не исчерпывается только поиском связей, необходимо определить, как сделать их взаимовыгодными, как направить их на решение стратегических задач развития центра дополнительно образования.

Важной проблемой развития центра дополнительного образования является развитие коллектива и входящих в него групп. Выработывая свою стратегию по этому вопросу, необходимо продумать: Какие свойства нашего коллектива желательно сохранить и приумножить? Какие новые характеристики коллектива желательно развивать в будущем?

Практика показывает, что коллективы развивающихся образовательных организаций особенно ценят такие качества, как сплоченность, взаимное уважение и требовательность друг к другу, готовность к изменениям в деятельности и т.д.

Развитие центра дополнительного образования сложно представить без личностного и профессионального развития его персонала, прежде всего педагогов. Развитие персонала предполагает, прежде всего, хорошее

знание возможностей, сильных и слабых сторон всех педагогов руководителями образовательных организаций, понимание механизмов развития (саморазвития) личности, его мотивации. Развивающими возможностями педагогов могут (и должны) стать методическая работа, проведение аттестации, индивидуальная работа руководителей центров дополнительного образования с конкретными педагогами.

Представление о развитии центра дополнительного образования как объекта управления позволяет уточнить и конкретизировать понимание объективных и субъективных потребностей этого объекта в управлении. На базе учета этих потребностей проектируется развитие системы внутриорганизационного управления.

Важно не упустить из виду главные объекты развития в своем центре дополнительного образования, а главное подчинить частные, локальные шаги к развитию – общей линии на целостное системное преобразование образовательной организации.

## Выводы по 1 главе

Проанализировав психолого-педагогическую литературу, мы определили, что в эпоху модернизации образования особое место уделяется управлению. Так, любая образовательная организация постоянно стремится сохранить свою структуру и развивать внутренние связи, необходимые для ее дальнейшего совершенствования, поэтому, неотъемлемым условием продуктивной образовательной деятельности выступает управление.

В системе общего образования не так остро стоит вопрос о конкуренции, как в системе дополнительного образования. Это связано с тем, что общее образование в РФ является обязательным, а выбор организаций дополнительного образования проходит по желанию обучающихся. И задача организаций дополнительного образования прогнозировать запросы потребителей в долгосрочной перспективе, управлять образовательными программами исходя из научно-технического прогресса, учитывать требования родителей и государства [32].

С целью эффективного использования ресурсов организации и соблюдения обязательств перед заказчиком – потребителем образовательных услуг, в систему управления организации также должно входить управление его развитием.

Современные вызовы, стоящие перед системой образования в целом и перед организациями дополнительного образования в частности ставят руководителей в ситуацию необходимости перехода на инновационный путь развития образовательных организаций, поиска новых средств, форм, методов управления [1].

Современные вызовы, стоящие перед системой образования в целом и перед организациями дополнительного образования в частности ставят руководителей в ситуацию необходимости перехода на инновационный путь развития образовательных организаций, поиска новых средств, форм,

методов управления [73]. А так же объединения усилий, ресурсов, знаний из различных областей, опыта практической деятельности, методов и инструментов управления, и многого другого, необходимого для достижения целей.

Когда образовательная организация становится на путь обновления, развития, перед ее педагогическим коллективом и администрацией непременно возникает вопрос: «Что нужно и можно развивать в образовательной организации?»

Речь идет о необходимости, возможностях развития центра дополнительного образования детей как целостной системы; критериев и показателей оценки деятельности; его потенциала, функциональных возможностей, умений, способностей; индивидуальности центра дополнительного образования и его культуры, философии; миссии; целостной педагогической системы, общего и отдельных образовательных процессов; ресурсов и ресурсного обеспечения; внутренних условий; связей и отношений с внешней средой; кроме того, речь идет о развитии персонала и школьного коллектива, а так же о развитии системы внутришкольного управления. Все это является необходимыми компонентами при организации процессам развития центра дополнительного образования детей.

Таким образом, анализ теоретических аспектов управления выявил, что управление развитием центра дополнительного образования влияет на его жизнедеятельность, конкурентоспособность и продуктивное функционирование, и поэтому следующей задачей исследования является разработка модели управления процессом развития центра дополнительного образования детей.

## ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ И ХОД ИССЛЕДОВАНИЯ

### 2.1 Цели, задачи эксперимента, характеристика используемых методик

Анализ психолого-педагогической и практической литературы по вопросу управления процессом развития центров дополнительного образования показал, что готовых моделей развития, которые бы учитывали специфику образовательной организации, нет.

Поэтому целью исследования является проверить эффективность разработанной модели управления процессом развития центра дополнительного образования детей.

Для достижения цели были поставлены задачи:

1. Разработать модель управления процессом развития, адаптированную для реализации в условиях дополнительного образования.
2. Апробировать модель управления процессом развития на примере ЦДО «Яркие дети».
3. Подобрать методики для проведения анализа результатов.

Исследование проводилось на базе центра дополнительного образования «Яркие дети» г. Екатеринбург, Свердловской области.

Яркие дети – это не просто центр дополнительного образования, это место, где внимательно и с любовью относятся к каждому ребенку.

Центр «Яркие дети» имеет свою уникальную историю, которая началась с 2002 года. Вся деятельность строится на основе нормативно-правовой базы. Педагоги работают по адаптированным дополнительным образовательным программам и нацелены на разработку авторских программ нового поколения.

Гуманистическая, лично-ориентированная, адаптированная среда центра, вариативные учебные планы, индивидуальные образовательные маршруты позволяют создать позитивно окрашенную и



богатую эмоциями учебную атмосферу, в которой раскрывается творческая индивидуальность каждого обучающегося [37]. У детей формируется устойчивый интерес к различным направлениям дополнительного образования. Такая организация образования может сделать центр дополнительного образования одним из культурных центров.

Основу педагогического процесса в ЦДО «Яркие дети» составляет педагогика сотрудничества, сотворчества, взаимоуважения детей и взрослых, что создает ситуацию успеха, как для ребенка, так и педагога в процессе воспитания и формирует у детей потребность в саморазвитии и самосовершенствовании.

Особенностью образовательной среды ЦДО, ее привлекательностью для ребенка является взаимосвязь познавательной деятельности с различными видами досуга. Органичное сочетание досуга (отдых, развлечения, праздники, самообразование, творчество) с различными формами образовательной деятельности позволяет сокращать пространство девиантного поведения, решая проблему занятости детей.

В центре дополнительного образования более эффективно внедряются социально-педагогические программы развития, поскольку традиции, стиль и методы работы центра максимально учитывают особенности изменяющегося социума [16]. Следствием этого является накопление детьми опыта осознания самоценности личности, самовоспитания, гражданского поведения, основ демократической культуры, осознанного личностного и профессионального самоопределения; обеспечение духовного и физического развития, что влияет на социальную адаптацию обучающихся к изменяющимся условиям жизни.

В управлении процессом развития ЦДО определяющая роль принадлежит программно-целевому подходу. Относительно данного подхода, управленческие намерения руководителя осуществляются через

призму реализуемых функций, видов деятельности, других элементов, включая организованную структуру, кадры, информацию, решения, методы, технологии, ориентированные на достижение поставленных целей [18].

Руководитель выступает полноправным представителем управления ЦДО «Яркие дети» и определяет цели образовательного развития и конкретные задачи каждого работника.

Управленческая деятельность руководителя ЦДО – это целенаправленное формирование отношений между субъектами образовательного социума, продуманная координационная работа по определению оптимальной стратегии и тактики его развития.

Основные принципы, лежащие в основе системы управления центром дополнительного образования «Яркие дети»:

- демократизация: максимальная децентрализация, распределение прав, полномочий и ответственности между всеми участниками процесса управления;

- гуманизация: коррекция администрацией функционала в сторону обеспечения прав и возможностей педагогов на удовлетворение культурно-образовательных потребностей в связи со своей индивидуальностью;

- дифференциация, мобильность и развитие многоуровневости, многопрофильности управляющей и управляемых систем;

- открытость: система управления понятна всем, открыта для любого участника педагогического процесса.

Управление центром осуществляется на основе демократии, гласности. Непосредственное управление педагогическим процессом реализует директор ЦДО и его заместители директора по учебно-воспитательной работе и воспитательной работе.

Согласно Устава ЦДО структура управления также подверглась переменам. Появились новые структурные единицы, разработаны

положения функционирования данных органов, что нашло отражение в Уставе и локальных актах центра «Яркие дети».

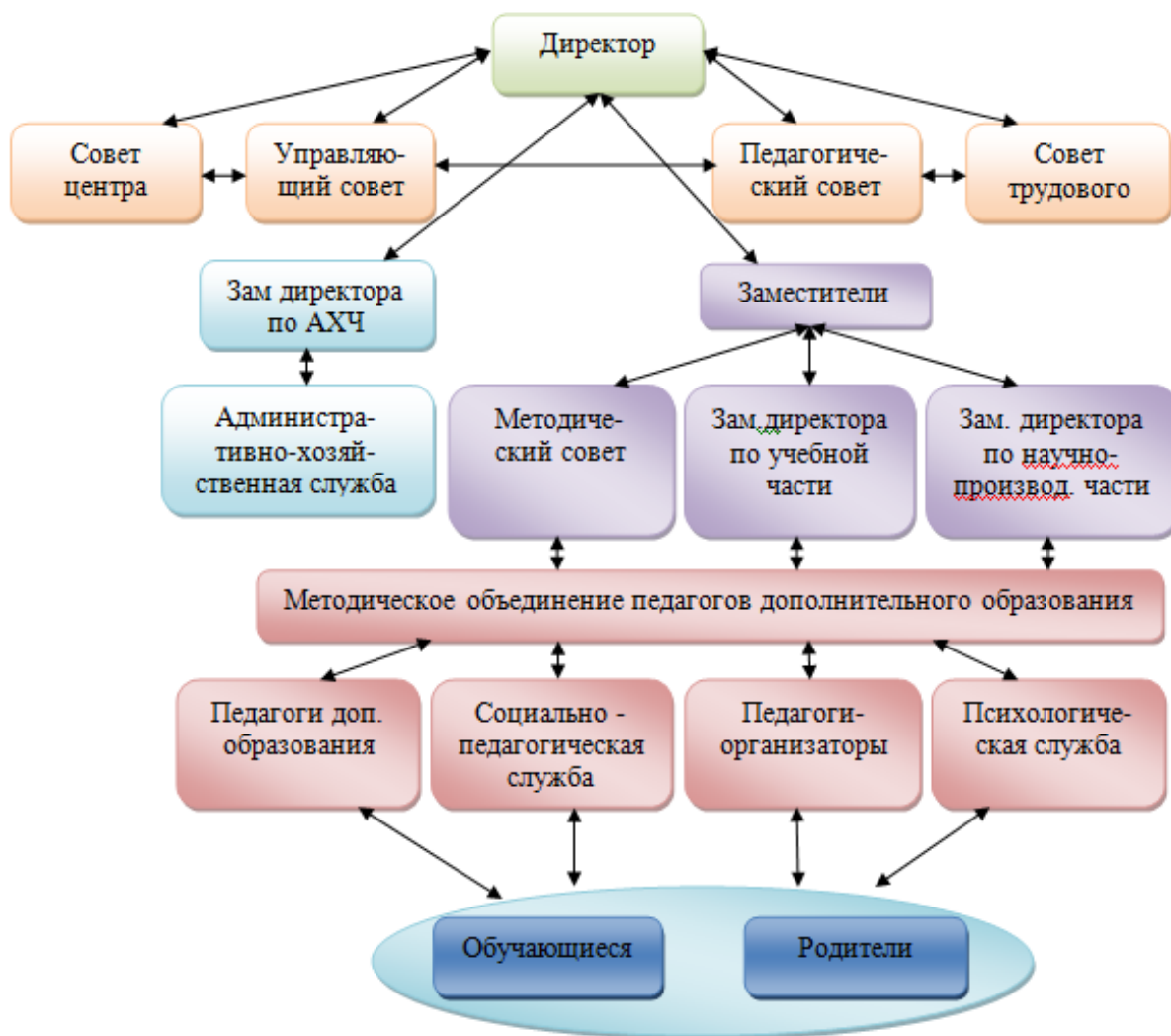


Рисунок 2 – Структура управления центра дополнительного образования «Яркие дети»

В Центре «Яркие дети» за 18 лет функционирования сформирован постоянный педагогический творчески-работающий, высококвалифицированный коллектив, высокомотивированных к проявлению способностей в различных областях.

Таким образом, можно сделать вывод, что педагогический коллектив готов к апробации и внедрению новой модели развития центра дополнительного образования детей, в том числе к инновациям в управлении.

В целях повышения эффективности управления может быть осуществлено расширение и дополнение традиционных элементов структуры управления, в том числе усиление подсистемы, определяющей стратегию развития [34]. Система управления в ЦДО недостаточно документирована. Не все процессы деятельности образовательной организации подвержены мониторингу и анализу со стороны руководства. Для решения существующего положения дел в ЦДО «Яркие дети» необходимо разработать Программу «Развитие ЦДО» Яркие дети» на 2019-2022 гг.»

Для выявления уровня развития центра дополнительного образования детей, нами использовались методики, определяющие удовлетворенность обучающихся, их родителей (законных представителей), педагогических работников качеством условий для осуществления образовательного процесса.

Методика изучения удовлетворенности учащихся учебно-воспитательным процессом [28] (Приложение 1).

Цель: определить степень удовлетворенности обучающихся.

Инструкция: Обучающимся предлагается прочитать (прослушать) утверждения и оценить степень согласия с их содержанием по следующей шкале:

- 4 – совершенно согласен;
- 3 – согласен;
- 2 – трудно сказать;
- 1 – не согласен;
- 0 – совершенно не согласен.

Обработка полученных результатов. Показателем удовлетворенности обучающихся центром дополнительного образования (О) является частное от деления общей суммы баллов ответов всех обучающихся на общее количество ответов.

Если (O) больше 3, можно констатировать высокую степень удовлетворенности; если же (O) больше 2, но меньше 3 или (O) меньше 2, это соответственно свидетельствует о средней и низкой степени удовлетворенности учащихся школьной жизнью.

Методика изучения удовлетворенности педагогов образовательной организацией [24] (Приложение 2).

Цель: определить степень удовлетворенности педагогов жизнедеятельностью в сообществе ЦДО и своим положением в нем.

Инструкция: Педагогам предлагается прочитать включенные в тест утверждения и с помощью шкалы оценок выразить степень своего согласия с ними. Для этого педагогу следует поставить напротив каждого утверждения одну из пяти цифр, которая означает ответ, соответствующий его точке зрения:

- 4 – совершенно согласен;
- 3 – согласен;
- 2 – трудно сказать;
- 1 – не согласен;
- 0 – совершенно не согласен.

Обработка полученных результатов. Показателем удовлетворенности педагогов жизнедеятельностью в образовательной организации (O) является частное от деления общей суммы баллов всех ответов педагогов на общее количество ответов.

Принято считать: если коэффициент (O) больше или равен 3, то можно констатировать высокий уровень удовлетворенности; если он равен или больше 2, это свидетельствует о средней степени удовлетворенности; если же данный коэффициент меньше 2, то можно предположить, что существует низкая степень удовлетворенности педагогов жизнедеятельностью в сообществе центра дополнительного образования и своим положением в нем.

Анкета для оценки мотивационной среды развития центра дополнительного образования детей [54] (Приложение 3).

Цель: определить уровень мотивационной среды развития ЦДО.

Инструкция: выберите один из предложенных вариантов ответа, насколько приведенные в анкете утверждения соответствуют положению дел в ЦДО (да/нет).

Обработка полученных результатов: анализ полученных данных.

Анкета для родителей [63] (Приложение 4).

Цель: изучение социального заказа на дополнительное образование детей, сбор информации для принятия решения по повышению эффективности деятельности ЦДО «Яркие дети».

Инструкция: внимательно прочитать вопрос. Выбрать один из предложенных вариантов ответа.

Обработка полученных результатов: анализ полученных ответов.

## 2.2. Модель управления процессом развития центра дополнительного образования детей

Эксперимент по разработке и внедрению модели управления процессом развития центра дополнительного образования детей проходил на базе центра дополнительного образования «Яркие дети».

Рассмотрев реальные проблемы, препятствующие развитию центра дополнительного образования была разработана модель управления (рис 3).

Модель управления процессом развития ЦДО за счет возможностей интеграции (далее – «модель») позволяет в образовательном пространстве ЦДО выделить взаимосвязанные компоненты и уровни развития, определить их вариативные возможности, следовательно, содействовать осмыслению процессов развития и повышению качества дополнительного образования детей.

Особенности управления развитием ЦДО «Яркие дети».

Поскольку любая социальная система постоянно стремится сохранить свою структуру и развивать внутренние связи, необходимые для ее дальнейшего совершенствования, неотъемлемым условием продуктивной образовательной деятельности ЦДО выступает управление. В педагогическом отношении под управлением понимается согласованная деятельность субъектов управления, направленная на достижение образовательных целей путем реализации соответствующих функций и применения адекватных управленческих принципов и методов [82].

Модель управления развитием должна отвечать следующим принципам:

– актуальность – модель должна быть ориентированной на решение наиболее значимых для будущего ЦДО проблем, то есть таких проблем, решение которых в совокупности может дать максимально возможный полезный эффект;

– прогностичность – модель должна отражать в своих целях и планируемых действиях не только сегодняшние, но и будущие требования к ЦДО и изменения в условиях его деятельности, то есть способность модели соответствовать изменяющимся требованиям и условиям, в которых она будет реализовываться;

– рациональность – модель должна определять такие цели и способы их достижения, которые для данного комплекса решаемых проблем при имеющихся ресурсах позволяют получить максимально полезный результат;

– реалистичность – модель должна обеспечивать соответствие между желаемым и возможным, то есть между планируемыми целями и необходимыми для их достижения средствами;

– целостность – модель должна обеспечивать полноту состава действий, необходимых для достижения поставленных целей, а также согласованность связей между ними;

– контролируемость – модель должна операционально определять конечные и промежуточные цели (ожидаемые результаты), то есть определять их таким образом, чтобы существовал способ проверки реально полученных результатов на их соответствие целям.

Несоблюдение какого-либо из перечисленных принципов будет приводить к тому, что либо желаемые результаты не будут получены вовсе, либо они будут получены в более поздние сроки и (или) с большими, чем предполагалось, затратами.

В нашем исследовании нас интересует управление развитием, которое представляет собой сохранение положительных достижений в управлении организацией, модернизацию тех направлений и явлений в деятельности, которые не дают или дают недостаточный положительный эффект, кроме того, позволяет находить и реализовывать новые пути эффективной работы.



Для успешной работы центр дополнительного образования должен обладать полным, современным материально-техническим оснащением, образовательными программами и учебными планами, соответствующими требованиям федеральных государственных стандартов, высококвалифицированными кадрами [45].

Основными функциями, которыми управляет руководитель образовательной организации, являются:

– планирование образовательной деятельности, которое выражается в реализации общего учебного плана и учебных планов по отдельным дисциплинам [57];

– организация учебного процесса и взаимодействие с внешней средой тесно связаны с функцией планирования (взаимодействие представляет собой выбор форм и методов установления коммуникационных связей и способов взаимодействия с внешней средой, а организация учебного процесса регламентирует образовательный процесс, время режима и отдыха);

– управление ресурсами и взаимодействием является очень важной функцией, так как именно от нее зависит оценка эффективности действия руководства образовательной организации (эта функция должна основываться на четкости, рациональности, своевременности);

– личная мотивация руководителя образовательной организации должна проявляться в его заинтересованности в успешном управлении, реализации поставленных задач для достижения главной цели функционирования такой организации, мотивация персонала выражается в осознании миссии образовательной организации и ответственном выполнении своих трудовых функций, мотивация потребителей должна быть направлена, в первую очередь, на повышение заинтересованности учащихся (детей) в получении качественного образования;

– контроль за выполнением функций должен осуществляться с целью своевременного выявления возможных проблем при осуществлении

образовательной деятельности, а также оценки того, что обучение происходит в соответствии с установленным законодательством и в рамках достижения поставленной цели.

Пути для развития центра дополнительного образования организация должна искать во внутренних и внешних ситуациях, возникающих в различные периоды времени. Иными словами быстро и адекватно реагировать на состояние внутренней среды, и соответствовать запросам внешней среды [10].

Таким образом, управление процессом развития центра дополнительного образования представляется процессом по анализу, обобщению, использованию информации о внешней и внутренней среде функционирования организации, определению путей совершенствования работы для достижения поставленной цели, отвечающей общим принципам образовательной политики. Выбор определенных направлений развития должен обуславливаться постановкой целей деятельности образовательной организации, которые в свою очередь формируют ряд задач, необходимые для решения с соблюдением норм российского законодательства [48]. Направления развития образовательной организации представляют собой конкретные действия в области организационных, экономических, педагогических, материально-технических, структурных изменений.

В отличие от функционирования, развитие – это приобретение нового качества, укрепляющего жизнедеятельность живых систем в условиях изменяющейся среды [17].

В основу управления развитием ЦДО «Яркие дети» заложен и интегративно-вариативный подход, который предполагает построение системы управления на основе выбора вариантов интеграции между элементами ее внутренней и внешней среды для нахождения оптимального пути реализации цели и соблюдения права субъектов (детей, родителей,

педагогов) на выбор вариантов деятельности, для обеспечения ее разнообразия, разноуровневости, интегративности, преемственности.

Мы выделяем несколько оснований для выбора вариантов интеграции: социальный заказ на дополнительное образование, в том числе интересы и потребности детей; цели дополнительного образования детей, а также приоритеты деятельности организации дополнительного образования детей.

Центральным звеном в реализации этого управленческого подхода выступает учет и реализация социального заказа [60].

В модели выделены четыре этапа развития становления управления процессом развития.

I этап – диагностико-аналитический. Осуществление обширной диагностики пространства ЦДО.

Анализ внутренней и внешней среды является основой, отправной точкой проектирования модели управления процессом развития центра дополнительного образования детей. На данном этапе происходит уточнение исходного состояния и перспектив развития центра на срочную перспективу для понимания реальных возможностей и сроков воплощения модели. Так же возможное внесение дополнений и изменений в содержание Модели.

Немаловажной частью является уточнение целей, задач, имеющихся ресурсов для реализации модели развития. На данном этапе выработывались ориентиры развития, координировалась деятельность специалистов, определялись стимулы образовательной активности, основные стратегические цели и направления.

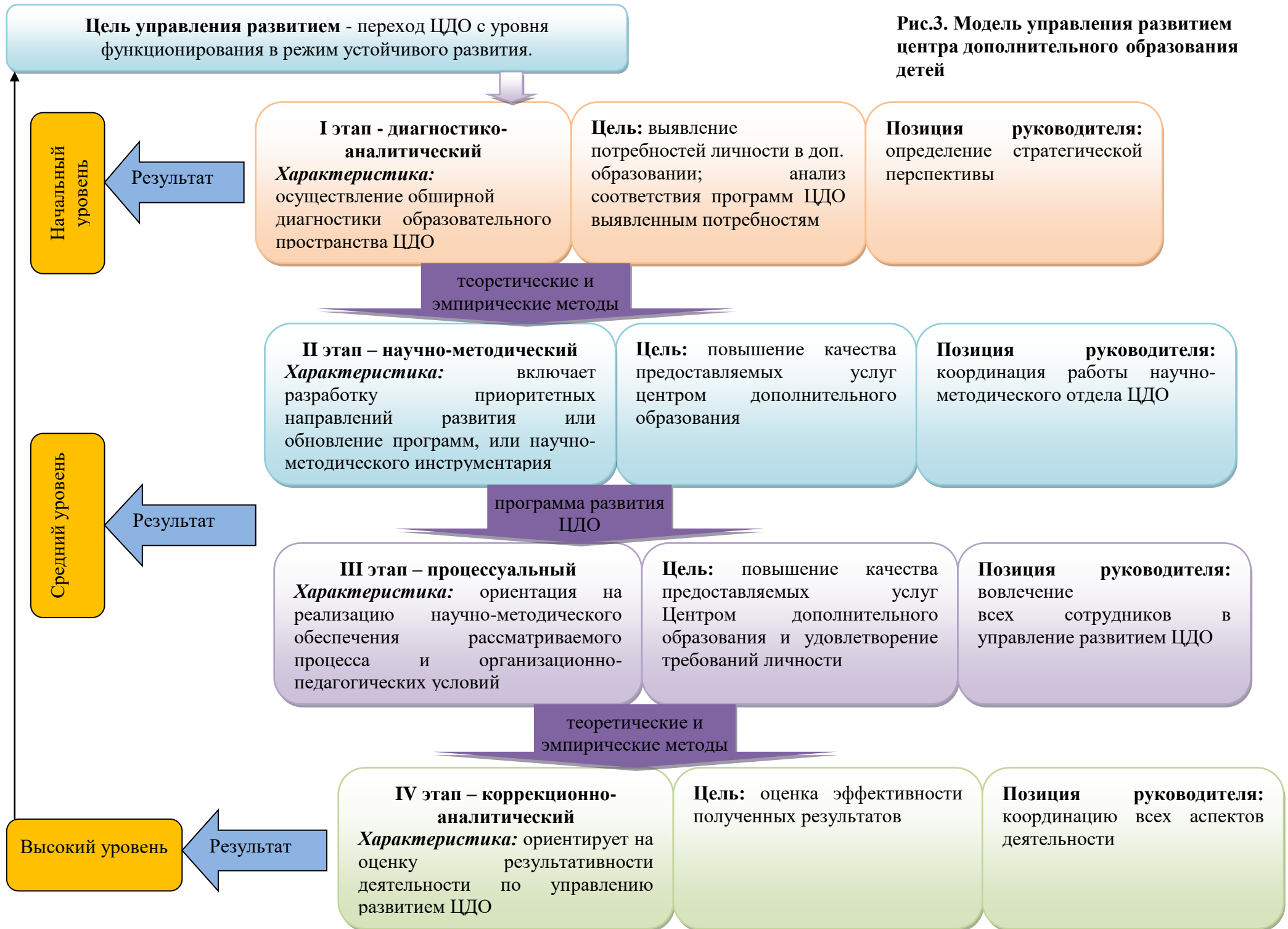
II этап – научно-методический. Включает разработку приоритетных направлений развития, обновление программ, научно-методического инструментария и др. (реализация услуг дополнительного образования детей на базе взаимодействия с другими типами образовательных организаций; развитие содержания дополнительного образования,

ориентированного на включение в систему групп, нуждающихся в социально-педагогической поддержке – подростки группы риска, одаренные, дети-инвалиды и др.).

III этап – процессуальный. Ориентирует на реализацию научно-методического обеспечения рассматриваемого процесса и организационно-педагогических условий, координацию всех аспектов деятельности, вовлечение всех сотрудников в управление развитием ЦДО.

IV этап – коррекционно-аналитический. Ориентирует на оценку результативности деятельности по управлению развитием ЦДО.

Рис.3. Модель управления развитием центра дополнительного образования детей



Разработанная модель управления развития центра дополнительного образования, зависима от комплекса организационно-педагогических условий, способствующих ее эффективному функционированию:

– развитие инновационной составляющей образовательно-воспитательной среды центра направлено на внедрение инноваций во все сферы его жизнедеятельности: научно-методическую (авторские электронные методические издания педагогов, программы и их сопровождение, документооборот и пр.), образовательную (инновационные методы, формы и технологии) деятельность и коммуникативный процесс (сопровождение ребенка в процессе и после выпуска, гуманистическая направленность общения педагог–родитель–ученик и др.). Инновационная составляющая образовательно-воспитательной среды центра позволяет учреждению в целом быть более открытым, активно взаимодействовать с внешней средой на основе сотрудничества, способным реорганизовывать свою структуру и перестраивать технологию своего функционирования в зависимости от требований, предъявляемых внешней средой; становится источником его саморазвития, самоактуализации, инновационной восприимчивости;

– повышение квалификации в аспекте социально-профессиональной мобильности педагогов центра дополнительного образования, направленное на обеспечение каждого педагога возможностью профессионального совершенствования, творческого развития и саморазвития; критериями социально-профессиональной мобильности педагогов центра предложены: средовой, психолого-компетентностный, деятельностно-творческий. Организация процесса повышения квалификации педагогов центра дополнительного образования детей строится в аспекте институционального обучения (повышение квалификации в специализированных учреждениях) и за счет развития внутренней методической структуры (программы адаптации педагогов, конференции, методические сессии и др.);

– мониторинг оценки качества центра, который реализуется на нескольких уровнях: уровень субъекта (родитель, ребенок), уровень объекта (педагог дополнительного образования, эксперт, управление дополнительного образования), уровень социума (район, город). Решение проблемы оценки качества образования становится основой управления развитием центра дополнительного образования детей.

## Выводы по 2 главе

На констатирующем этапе экспериментальной работы нами осуществлялся анализ структуры управления центра дополнительного образования «Яркие дети», путем наблюдения и ретроспективного анализа управленческих документов.

В целях повышения эффективности управления может быть осуществлено расширение и дополнение традиционных элементов структуры управления, в том числе усиление подсистемы, определяющей стратегию развития и планирования. Система управления в ЦДО недостаточно документирована. Не все процессы деятельности образовательной организации подвержены мониторингу и анализу со стороны руководства. Кадровый потенциал образовательной организации во многом определяет качество образовательного процесса. Наличие творчески мыслящих, неравнодушных преподавателей, готовых к внедрению инноваций, постоянному развитию – это важная составляющая часть системы эффективного управления развитием ой организации.

Для выявления уровня развития центра дополнительного образования детей, нами использовались методики изучения удовлетворенности педагогов образовательной организацией и проводилась диагностика мотивационной среды развития центра дополнительного образования детей, при помощи анкеты.

Данные методики при многократном использовании позволяют проследить динамику развития центра дополнительного образования детей.

Понимание того, что для развития центра дополнительного образования необходимо не только выявить причины низкого уровня развития, но и подобрать систему управления, мы разработали модель управления процессом развития центра дополнительного образования детей.



Модель, описанная в пункте 2.2 предполагает управление развитием центра дополнительного образования в четыре этапа: диагностико-аналитический, научно-методический, процессуальный, коррекционно-аналитический. Особенностью является то, что развитие происходит путем целенаправленного воздействия руководства, на разработку Программы развития, как средства развития центра дополнительного образования

Важным механизмом реализации модели является использование системно-деятельностного подхода, заложенного в основу ФГОС нового поколения.

## ГЛАВА 3. РЕЗУЛЬТАТЫ ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЙ РАБОТЫ

### 3.1 Анализ результатов констатирующего этапа эксперимента

Экспериментальная часть нашей работы началась с августа 2019 года осуществлялась по рабочему плану, согласованному с администрацией ЦДО «Яркие дети», на базе, которой и проходило исследование.

Анализ деятельности центра дополнительного образования в свой состав должен включать исследование и учет всех видов ресурсного обеспечения процесса оказания образовательных услуг того качества и инновационного уровня, требования к которым предъявляют потребители образовательных услуг.

Образовательный процесс в ЦДО «Яркие дети» осуществляется квалифицированным и опытным руководящим и педагогическим персоналом, обеспечивающих реализацию дополнительных образовательных программ. Обобщенная характеристика персонала представлена в таблице 1.

Средний возраст педагогических работников составляет 32,6 года. Политика руководства образовательной организации – установление длительных трудовых отношений с каждым сотрудником, основанных на соблюдении требований трудового законодательства и позволяющий работнику полностью реализовывать имеющийся у него профессиональный потенциал.

Таблица 1 – Характеристика педагогического персонала

Показатели	Количество
1) Общая численность педагогического персонала	25
2) Численность педагогического персонала, повысившие квалификацию за последние три года	7
3) Количество молодых специалистов в возрасте до 35 лет	16
4) Количество педагогических работников, чья квалификация соответствует требованиям профессионального стандарта «Педагог дополнительного образования детей и взрослых»	9
5) Численность педагогического персонала, имеющие первую и высшую квалификационные категории.	5

Создание плана развития ЦДО, а также выбор направлений развития, не должны оставаться в компетенции администрации образовательной организации. Для создания эффективной Программы развития, достижения ее целей, к проектированию необходимо привлекать педагогический коллектив, а деятельность по управлению проектированием оставить в компетенции администрации.

Мотивация (от лат. movere) – побуждение к действию; психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность, организацию, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности.

Вовлечение персонала в разработку, должно происходить через стимулирование внутренней устойчивой мотивации к процессу создания желаемого будущего своей образовательной организации [52].

С целью вовлечения кадров (педагогических работников, учебно-вспомогательного и обслуживающего персонала и др.) в процесс проектирования своего будущего необходимо наличие таких стимулов, которые бы стали для персонала мотивом к трудовой деятельности.

Для оценки мотивационной среды развития центра дополнительного образования детей была использована анкета (Приложение 3). В анкетировании участвовало 25 работников. Разделы анкеты представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Оценка мотивационной среды развития центра дополнительного образования детей

№	Раздел	Да	Нет
1.	Общие условия труда		
2.	Стратегия развития организации		
3.	Качество предоставляемых услуг		
4.	Удовлетворенность заработной платой		
5.	Коллеги и взаимодействие с ними		

Продолжение таблицы 2

	Раздел	Да	Нет
6.	Информация и коммуникация		
7.	Профессиональный рост		
8.	Задачи и ответственность		
9.	Удовлетворенность материально-техническими средствами		
10.	Удовлетворенность взаимодействия с администрацией		
11.	Удовлетворенность учебно-методическими средствами		

Результаты анкетирования представлены на рисунке 4.



Рисунок 4 – Показатели оценки мотивационной среды развития ЦДО «Яркие дети»

Исходя из наличия существующих видов и форм мотивации, можно сделать вывод, что существующие виды и формы мотивации необходимо применять индивидуально, исходя из потребностей каждого работника.

Так же для определения удовлетворенности сотрудников условиями работы в ЦДО «Яркие дети», нами была проведена методика.

Методика определения потребностей и степени удовлетворенности педагогов образовательной организацией (Приложение 2).

Сотрудникам предлагалось ответить на 19 вопросов. В каждом вопросе было 4 варианта ответа. Подробное описание методики представлено в приложении 2.

Показателем удовлетворенности педагогов жизнедеятельностью в образовательной организации (О) является частное от деления общей суммы баллов всех ответов педагогов на общее количество ответов.

$$\frac{1112}{475} = 2,3$$

где, 1112 – общая сумма баллов всех ответов педагогов, а 475 – общее количество ответов.

Принято считать: если коэффициент (О) больше или равен 3, то можно констатировать высокий уровень удовлетворенности; если он равен или больше 2, это свидетельствует о средней степени удовлетворенности; если же данный коэффициент меньше 2, то можно предположить, что существует низкая степень удовлетворенности педагогов жизнедеятельностью в сообществе центра дополнительного образования и своим положением в нем.

В результате подведения итогов, мы получили в результате коэффициент 2,3, это свидетельствует о средней степени удовлетворенности.

Для выявления конкретных возможностей развития ЦДО «Яркие дети» был использован SWOT-анализ (таблица 3), позволяющий определить сильные и слабые стороны в деятельности ЦДО, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

SWOT-анализ позволяет выбрать оптимальный путь развития организации, избежать опасностей и максимально эффективно использовать имеющиеся ресурсы. SWOT-анализ является итоговой формой качественного анализа потенциала развития организации [53].

Таблица 3 – Анализ потенциала и проблемных зон развития центра дополнительного образования «Яркие дети» (SWOT-анализ)

Оценка актуального состояния внутреннего потенциала ОУ		Оценка перспектив развития ОУ в соответствии с изменениями внешнего окружения	
1. Образовательная среда			
Сильная сторона	Слабая сторона	Благоприятные возможности	Риски
– Разнообразие направленно-стей, образовательных программ, стилей и жанров, в которых работают творческие коллективы	– Слабая развитость программ научно-технической и физкультурно-спортивной направленностей, что актуально для молодежи в настоящее время  – Незанятость учебных помещений в утренние часы	– Развитие программ научно-технической и физкультурно-спортивной направленностей  – Выявление инновационного потенциала педагогов	– Проблема привлечения педагогов  – Проблема обеспечения реализации программ необходимой материально-технической базой  – Отсутствие финансирования
	– Отсутствие единой и постоянной системы диагностики достижений обучающихся, системы оценки качества образовательного процесса	– Разработка системы оценки качества образовательного процесса, самооценки своей деятельности педагогами.  – Формулирование модели выпускника и анализ успешности реализации работы в данном направлении	– Отсутствие кадров, ставок
– Современное информационно-техническое, программное обеспечение учреждения	– Слабое использование средств информатизации и современных образовательных технологий педагогами в образовательном процессе	– «Педагогическая инертность»	

Продолжение таблицы 3

2. Воспитательная среда			
Сильная сторона	Слабая сторона	Благоприятные возможности	Риски
– Разнообразие мероприятий для эстетического, интеллектуального и культурного воспитания личности (концерты, театральные постановки, встречи с выдающимися людьми, конкурсы и т.д.)	– Недостаточное внимание формированию интересов молодежи к прошлому, к традициям, истории города, страны	– Развитие социально-значимых проектов на городском уровне  – Повышение заинтересованности руководителей учреждений НПО и СПО	– Отсутствие интереса молодежи к прошлому, истории города, страны
3. Здоровьесберегающая и доступная для всех среда			
Сильная сторона	Слабая сторона	Благоприятные возможности	Риски
– Социализация детей с ограниченными возможностями здоровья, детей, оставшихся без попечения родителей, разнообразие культурно-массовых мероприятий для данных категорий детей	– Недостаточное внедрение здоровьесберегающих технологий в учебно-воспитательный процесс	– Проведение мероприятий центра «Яркие дети» на всероссийском и международном уровнях  – Создание условий для участия детей-инвалидов и детей-сирот в других мероприятиях всероссийского и международного уровней	– Отсутствие возможности повышения квалификации педагогов в данной области
4. Педагогическое сообщество			
Сильная сторона	Слабая сторона	Благоприятные возможности	Риски
– Высокая квалификация педагогов, сильный педагогический коллектив	– Кадровая нестабильность  – Низкая заработная плата	– Привлечение молодых специалистов, педагогов	– Невозможность привлечь «ценных» и опытных сотрудников вследствие низкой заработной платы, отсутствия ставок

Продолжение таблицы 3

– Богатый опыт работы педагогов	– Малое количество научно-методических сборников, разработок, публикаций, методических рекомендаций педагогов	– Систематический выпуск сборников научно-методических материалов, статей педагогов  – Создание электронных портфолио педагогов	– Отсутствие интереса у педагогов  – Отсутствие достаточной компьютерной грамотности педагогов
– Возможность повышения квалификации	– Небольшое количество бюджетных мест на курсах повышения квалификации  – Ограниченная возможность повышения квалификации платным образом	– Расширение возможностей для повышения квалификации педагогов и сотрудников  – Организация курсов повышения квалификации на базе центра	– Отсутствие финансирования  – Отсутствие возможности у организации проводить курсы повышения квалификации
<b>5. Социальное партнерство</b>			
<b>Сильная сторона</b>	<b>Слабая сторона</b>	<b>Благоприятные возможности</b>	<b>Риски</b>
– Развитие сети социального партнерств; увеличение количества партнеров в деятельности центра	– «Разовость» некоторого процента мероприятий, несистематичность.	– Планирование долговременной совместной деятельности (Долговременных программ сотрудничества)  – Усиление партнерских связей для дальнейшего трудоустройства выпускников	– Ведомственная разобщенность
– Взаимодействие с организациями из разных областей деятельности	– В мероприятиях самих социальных партнеров мало задействованы творческие коллективы центра	– Привлечение коллективов центра к работе с социальными партнерами (планирование совместных программ)	– Незаинтересованность партнеров  – Загруженность педагогов-организаторов



Продолжение таблицы 3

6. Материально-техническое развитие			
Сильная сторона	Слабая сторона	Благоприятные возможности	Риски
– Удачное месторасположение зданий ЦДО «Яркие дети», хорошие помещения для занятий	– Требуется ремонт некоторых помещений, существует недостаток в необходимом оборудовании, реквизите для работы и выступлений коллективов	– Создание современного многофункционального центра дополнительного образования детей с сильной материально-технической базой, возможностями использования высокотехнологического оборудования.	– Недостаточность финансирования  – Финансирование и специалисты
– Наличие автопарка	– Расширение автопарка (автобус)	– Расширение возможностей перевозки реквизита Организация познавательных экскурсий для детей по городу и СО  – Вывоз коллективов на всероссийские конкурсы	– Отсутствие финансирования
– Возможность предоставлять платные образовательные услуги	– Слабая развитость платных услуг	– Сильная сеть платных услуг, отвечающая современным запросам общества	– Обеспечение рекламой и PR-кампаниями – Отсутствие востребованности помещений в утренние часы

Вывод по результатам SWOT-анализа потенциала развития ЦДО «Яркие дети»: в настоящее время центр располагает сложившейся системой образования, предлагающей обучающимся широкий выбор образовательных услуг, позволяющей обеспечить доступность образования, и развивающейся системой внешних связей. Вместе с тем, дальнейшее развитие центра зависит от его способности комплексно и в сжатые сроки решить следующие задачи:

– создание развивающей образовательной среды образовательного учреждения дополнительного образования детей в соответствии с требованиями современных условий обучения Министерства образования и науки РФ;

– опережающая подготовка педагогического коллектива по проблеме методического обеспечения реализации образовательных программ, непрерывного повышения самообразования, формирования ключевых компетенций обучающихся и их социального опыта, использования современных образовательных технологий, инновационных форм образования;

– совершенствование системы управления, включающей в себя систему внутреннего контроля за качеством образования;

– развитие сети платных образовательных услуг.

Полноценный анализ констатирующего этапа позволил нам приступить к формирующему этапу исследования.

### 3.2 Результаты формирующего и контрольного этапов эксперимента

Формирующий эксперимент предполагал разработку программы развития ЦДО «Яркие дети», базирующуюся на модели управления процессом развития ЦДО «Яркие дети».

Процесс разработки Программы развития в системе дополнительного образования с точки зрения координации и управления деятельностью по данному направлению относится к компетенции Совета центра дополнительного образования [64]. Владельцем данного процесса является председатель Совета – директор ЦДО «Яркие дети».

На заседании Совета ЦДО «Яркие дети» 20.08.2019 в связи с окончанием срока действия Программы «Развитие ЦДО «Яркие дети» на 2015–2018 гг.» было принято решение о разработке Программы развития на 2019–2022 гг.»

Целью новой Программы стала совершенствование деятельности организации дополнительного образования детей, для достижения более высокого уровня образования, обновления структуры и содержания образования; сохранения фундаментальности и развития практической направленности образовательных программ, которые отвечают потребностям личности и государства.

Основные процессы и направления развития образовательной организации представлены на рисунке 5.

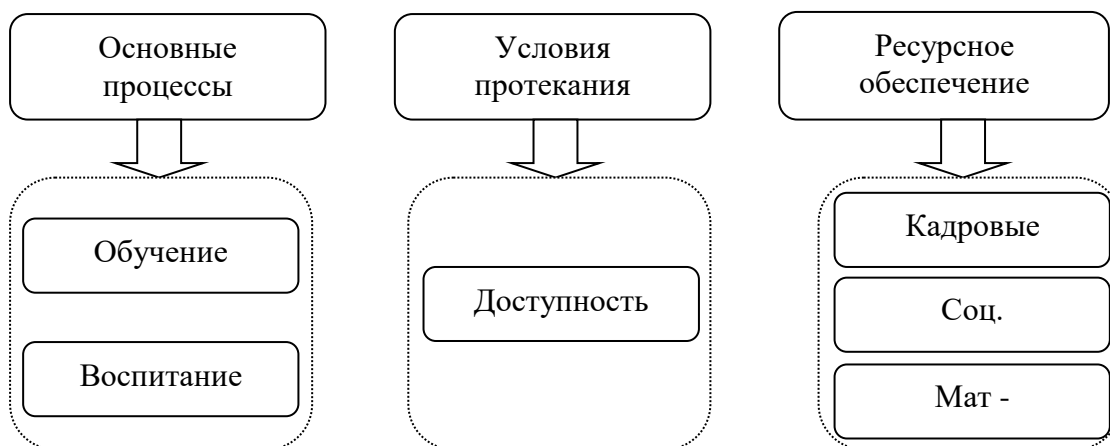


Рисунок 5 – Схема основных направлений развития

Для работы над созданием Программы развития ЦДО «Яркие дети» была сформирована специальная группа, в состав которой входят:

Руководитель группы – директор, осуществляет управление по созданию Программы развития, несет непосредственную ответственность за достижение целей Программы.

Куратор группы – методист, осуществляет административную, организационную, методическую поддержку и документационное обеспечение Программы.

Команда проекта – заместители директора, руководители временных рабочих групп по проектированию, осуществляют управление отдельными направлениями, входящими в Программу, и несут ответственность за результаты проектирования своих направлений.

Прямое руководство всеми участниками работающими над разработкой Программы Развития ЦДО «Яркие дети» на 2019 – 2022 гг. осуществляет директор, в непосредственном подчинении которого находятся заместители директора.

Функциональные обязанности участников по разработке:

- а) методический совет и заместитель директора по учебной работе:
  - проведение анализа текущего состояния образовательной среды ЦДО;
  - планирования направлений развития и комплекса мероприятий по достижению показателей в учебной, методической и научной работе ЦДО;
- б) заместитель директора по учебно-производственной работе:
  - анализ текущего состояния материально-технической базы ЦДО;
  - организация деятельности по поиску новых направлений в области социального партнерства;
  - планирование совершенствования учебно-материальной базы;
- в) заместитель директора по административно-хозяйственной части и безопасности:

– планирование административно-хозяйственного обеспечения деятельности ЦДО;

– планирование обеспечения комплексной безопасности образовательной организации.

г) начальник отдела кадров:

– анализ кадрового состава с точки зрения соответствия профессиональным стандартам;

– планирование проведения повышения квалификации работников ЦДО «Яркие дети».

д) методист:

– организация и проведение курсов повышения квалификации сотрудников, участвующих в разработке;

– оказание методического сопровождения процесса разработки Программы развития;

– оформление документации по сопровождению процесса разработки.

Разработка Программы Развития ЦДО «Яркие дети» на 2019 – 2022 гг.» в связи с окончанием действия Программы Развития ЦДО «Яркие дети» на 2014 – 2018 гг.» начинается с инициализации процесса на заседании Совета ЦДО. По решению Совета, определяется и утверждается приказом директора организационная структура управления по разработке Программы. В дальнейшем, в процессе работ по разработке Программы развития должно проводиться вовлечение в процесс разработки сотрудников центра дополнительного образования детей.

Эффективность разработки Программы развития в значительной степени определяется наличием мотивации персонала, то есть готовностью к разработке [41]. Определение кандидатов во временные рабочие группы по проектированию из числа вспомогательного и обслуживающего персонала проводилось представителями администрации по направлениям деятельности самостоятельно. Отбор кандидатов во временные группы по

проектированию из числа педагогических работников целесообразно проводить по желанию на заседаниях предметно-цикловых комиссий. Далее делегаты проходят собеседование с руководителями направлений проектирования (заместителей директора по учебной, учебно-производственной и воспитательной работе). В процессе собеседования определяется степень мотивированности персонала к работе над разработкой программы. Руководители, в свою очередь предлагают в качестве стимулирования материальную и нематериальную мотивацию. Материальная мотивация заключается в выплатах стимулирующего характера за проведение дополнительных работ исходя из критериев отраженных в Положении об оплате труда в ЦДО «Яркие дети». Нематериальная мотивация служит хорошим дополнением к материальной, но не может полностью ее заменить [70]. В качестве нематериальной мотивации предложена система льгот и поощрений в соответствии с потребностями каждого участника процесса проектирования.

Для подготовки сотрудников в области проектирования и разработке, а так же ознакомления с нормативной базой для проектирования системы показателей эффективности реализации Программы развития, организовано обучение на внутри центра «Яркие дети», курсах повышения квалификации. В рамках курсов рассмотрены документы, выполняющие роль управляющего воздействия на процесс разработки Программы развития организации дополнительного образования детей:

1. Федеральный закон РФ от 29.12.2012 № 273–ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Положения Национальной образовательной инициативы «Наша новая школа» от Утверждено Президентом РФ 04 февраля 2010г ПР-271) [62].

3. Положения 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).

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

5. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 24 апреля 2015 года № 729 Об утверждении плана мероприятий на 2019–2020 годы по реализации концепции развития дополнительного образования детей;

6. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 04 сентября 2014 года № 1726-р Об утверждении Концепции развития дополнительного образования детей.

7. 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).

8. Типовое положение об образовательном учреждении дополнительного образования детей, утвержденное постановлением Правительства Российской Федерации от 07.03.95 № 233.

9. Указ Президента Российской Федерации от 29 мая 2017 года «Об объявлении в Российской Федерации Десятилетия детства».

10. 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.

11. 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.

12. Федеральный проект «Успех каждого ребенка» (Приложение к протоколу заседания проектного комитета по национальному проекту «Образование» от 07 декабря 2018 года № 3) [75].

Было проведено 5 занятий курсов повышения квалификации, с привлечением всех участников задействованных в разработке Программы развития.

Требования к управлению программой. Ниже приведен список нормативных документов, определяющих ориентиры для развития системы дополнительного образования, ставших направляющими для разработки содержания ожидаемого результата Программы и показателей оценки реализации [11].

1. Постановление Правительства Свердловской области от 06.08.2019 № 503-ПП «О системе персонифицированного дополнительного образования детей на территории Свердловской области».

2. Постановление Правительства Свердловской области от 01.08.2019 № 461-ПП «О региональном модельном центре дополнительного образования детей в Свердловской области».

3. Распоряжение Правительства Свердловской области от 26.10.2018 № 646-РП «О создании в Свердловской области целевой модели развития региональной системы дополнительного образования детей».

Система программных мероприятий, разработанная с учетом показателей программных документов федерального и регионального уровня, включает шесть направлений, каждое из которых имеет свои



задачи и мероприятия по реализации. Руководители временных рабочих групп, ответственные за реализацию направлений показаны в таблице 4.

Таблица 4 – Направления Программы Развития центра дополнительного образования «Яркие дети» на 2019–2022 гг.»

Направление	Задачи	Ответственные
<b>Основные процессы</b>		
Образовательная среда	<p>1. Совершенствование и развитие многообразных видов деятельности (внедрение инновационных технологий, разработка авторских программ) с учетом интересов и творческих возможностей учеников.</p> <p>2. Развитие интересов и творческого потенциала каждой личности, ориентирование ребенка на самостоятельный выбор жизненного пути, созидание и труд.</p> <p>3. Совершенствование форм, обеспечивающих обучение и воспитание детей с опережающим развитием (одаренные дети), их поддержку и сопровождение</p>	Заместитель директора по учебной работе
	<p>4. Развитие программ научно-технической и физкультурно-спортивной направленностей.</p> <p>5. Создание системы диагностики развития учащихся и оценки эффективности деятельности педагогов, формулирование модели выпускника</p>	
Воспитательная среда	<p>1. Развитие и популяризация детского художественного творчества, повышение исполнительского мастерства детских и юношеских коллективов.</p> <p>2. Организация культурно-массовых мероприятий (концерты, театральные постановки, встречи с выдающимися людьми, конкурсы и др.) с целью эстетического, интеллектуального и культурного воспитания личности</p>	Заместитель директора по воспитательной работе
<b>Условия протекания основных процессов</b>		
Доступная для всех среда	1. Обеспечение доступности современного образования для различных категорий населения в соответствии с их образовательными потребностями	Заместитель директора по учебной работе
Управление	1. Создание эффективных координационных механизмов управления образовательной организацией	Директор

Продолжение таблицы 4

Направления	Задачи	Ответственные
Ресурсное обеспечение основных процессов		
Педагогическое сообщество	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Привлечение к работе молодых специалистов, талантливых педагогов.</li> <li>2. Расширение возможностей для повышения квалификации педагогов и сотрудников.</li> <li>3. Повышение компетентности педагогов (переподготовка и повышение квалификации, аттестация, обмен опытом с лучшими педагогами, сетевое взаимодействие, участие в конференциях и др.).</li> <li>4. Введение электронного портфолио педагогов.</li> <li>5. Методическое руководство деятельностью специалистов дополнительного образования</li> </ol>	Начальник отдела кадров, методист
Материально-техническое развитие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Совершенствование учебного пространства для осуществления эффективной деятельности подразделений (капитальный ремонт).</li> <li>2. Оборудование и оснащение подразделений мат.-тех. средствами, необходимыми для осуществления деятельности</li> </ol>	Заместитель директора по учебно-производственной работе
Социальное партнерство	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Планирование долговременной совместной деятельности (Долговременных программ сотрудничества)</li> <li>2. Усиление партнерских связей для дальнейшего трудоустройства выпускников</li> </ol>	Директор

Программа развития утверждается директором ЦДО и закрепляется приказом [58].

Вывод по управлению процессом разработки Программы развития ЦДО «Яркие дети». Управленческие действия включают в организационную структуру разработки, управленческие решения и комплекс мероприятий по разработке с фиксированными сроками и установленными ответственными лицами.

Для обеспечения контроля за реализацией Программы развития коллективно было принято решение о системе отчетности о проведенной работе в рамках Программы развития ЦДО «Яркие дети».

О влиянии разработанной и внедренной нами модели свидетельствует сравнение результатов констатирующего и контрольного этапов эксперимента.

По итогам формирующего эксперимента было проведено итоговое обследование, которое выявило уровень мотивационной среды развития центра дополнительного образования детей после апробации.

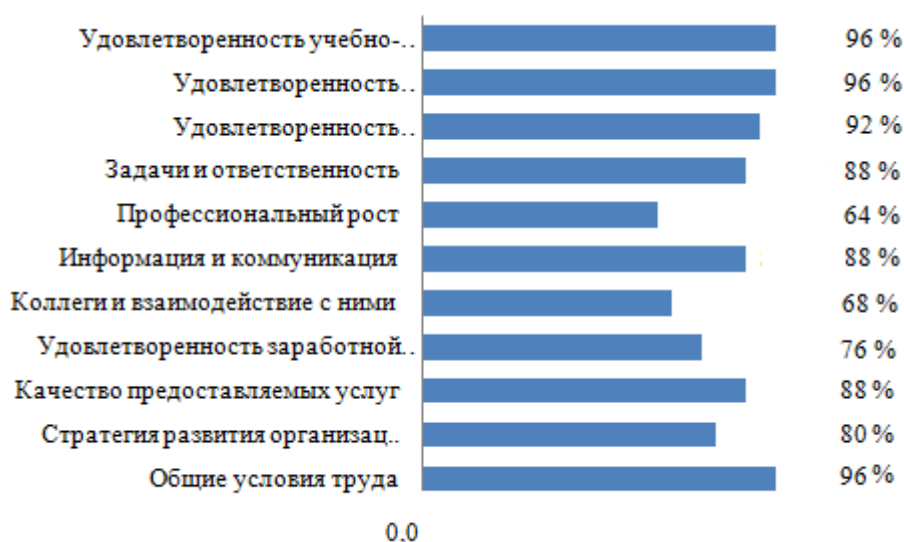


Рисунок 6 – Оценка мотивационной среды развития ЦДО «Яркие дети»

Также для определения потребностей и степени удовлетворенности педагогов образовательной организацией было проведено повторное исследование по методике (Приложение 2). Данное исследование позволяет определить повысилась ли степень удовлетворенности персонала.

$$\frac{1435}{475} = 3,02$$

где, 1435 – общая сумма баллов всех ответов педагогов, а 475 – общее количество ответов.

Коэффициент больше 3, то можно констатировать высокий уровень удовлетворенности.

Анализируя полученные данные, мы видим повышение уровня удовлетворенности персонала.

Так же, для того, чтобы изучить уровень удовлетворенности обучающихся учебно-воспитательным процессом, нами была использована методика (Приложение 1).

Данная методика позволяет получить информацию для дальнейшего принятия решений по повышению эффективности и качества учебно-воспитательного процесса.

В исследовании приняли участие 35 обучающихся в возрасте от 8 до 15 лет. Показателем удовлетворенности обучающихся центром дополнительного образования (О) является частное от деления общей суммы баллов ответов всех обучающихся на общее количество ответов.

$$\frac{1132}{350} = 3,2$$

где, 1132 – общая сумма баллов всех ответов обучающихся, а 350 – общее количество ответов.

Коэффициент больше 3, следовательно, можно констатировать высокий уровень удовлетворенности участников образовательного процесса.

Одним из направлений исследований развития ЦДО является изучение социального заказа на дополнительное образование детей (Приложение 4). Данный мониторинг позволяет собрать информацию для дальнейшего принятия решения по повышению эффективности деятельности ЦДО «Яркие дети».

В анкетировании приняли участие 50 родителей (законный представитель). Участникам предлагалось ответить на 10 вопросов с вариантами ответа.

Результаты анкетирования представлены в виде диаграммы (рисунок 7).



Рисунок 7 – Результат удовлетворенности родителей ЦДО «Яркие дети»

По результатам анкетирования, видно, что показатели удовлетворенности родителей разными сферами работы ЦДО, достаточно высоки. Это свидетельствует о том, что управление развитием ЦДО «Яркие дети», соответствует социальному заказу и осуществляет функционирование, отвечая всем требованиям государства.

Таким образом, сравнивая результаты констатирующего и контрольного этапов, видно, что согласно итогового анкетирования мы выявили повышение уровень мотивационной среды развития (рисунок 8).

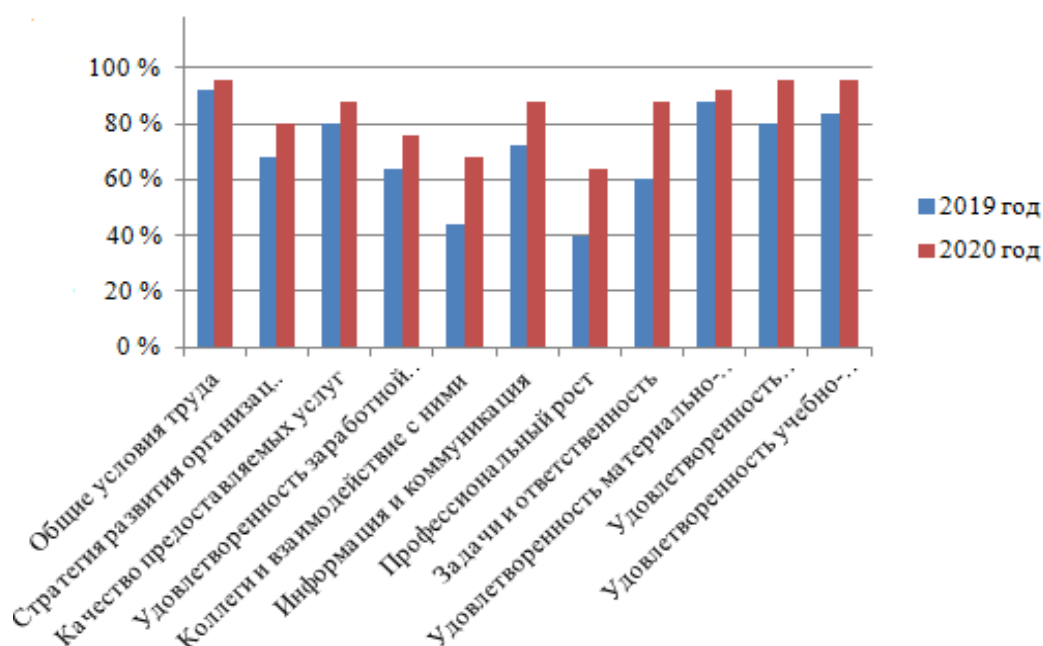


Рисунок 8 – Оценка мотивационной среды развития ЦДО «Яркие дети»

На рисунке мы видим сравнение показателей за 2019 год и 2020 год, исходя из этого, можно констатировать, увеличение показателей мотивационной среды развития ЦДО «Яркие дети».

Так же сравнивая результаты диагностики определения степени удовлетворенности педологов, на констатирующем и контрольном этапе исследования, мы видим повышение коэффициента (рисунок 9).

Сравнительные данные представленные в диаграмме (рисунок 9)

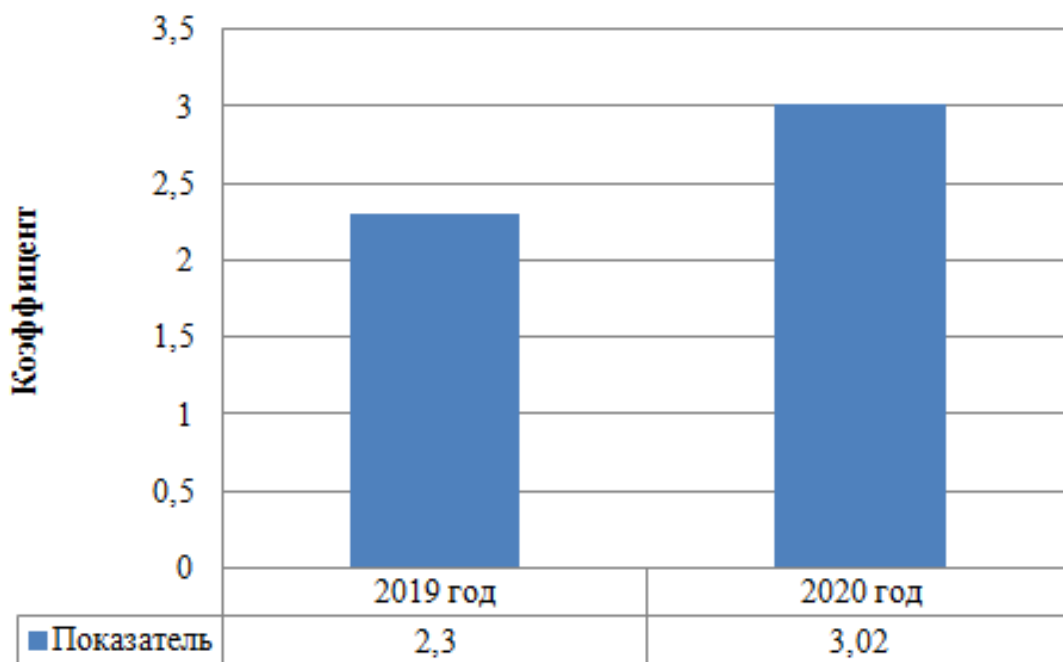


Рисунок 9 – Результат удовлетворенности персонала ЦДО «Яркие дети»

Таким образом, проанализировав результаты констатирующего и контрольного этапов, мы видим положительные изменения в управлении развитием.

### Выводы по 3 главе

Целью контрольного этапа эксперимента была оценка эффективности модели управления процессом развития центра дополнительного образования детей.

Полученные результаты на контрольном этапе экспериментальной работы позволили провести сравнительный анализ констатирующего и контрольного этапа эксперимента, которые дали возможность проверить значимость разработанной нами модели управления процессом развития ЦДО.

Сравнивая результаты констатирующего и контрольного этапов, мы отметили, что улучшились показатели оценки мотивационной среды развития ЦДО «Яркие дети».

Так же увеличился показатель степени удовлетворенности педагогов образовательной организацией.

В ходе контрольного этапа эксперимента, мы изучили степень удовлетворённости обучающихся учебно-воспитательным процессом. Результаты диагностики показали коэффициент 3,2, что говорит о высоком уровне удовлетворенности обучающихся.

Для изучения социального заказа на дополнительное образование детей, было проведено анкетирование, в котором приняли участие родители обучающихся. Нами было отмечено, что родители имеют высокий уровень удовлетворенности учебно-методической базой ЦДО, профессионализмом педагогов, взаимоотношениями с педагогами, материально-технической базой и др.

Анализ результатов формирующего эксперимента показал увеличение числа вовлеченных в совместную деятельность по разработке программы развития по собственной инициативе. Макропроцесс разработки Программы развития ЦДО «Яркие дети» на 2019–2022 гг.» декомпозирован на более мелкие микропроцессы, что позволило детально

разработать алгоритм действий руководства и персонала по разработке программы и документировать основные процедуры разработки.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проблема управления развитием центром дополнительного образования детей на современном этапе модернизации образования и становления государственно-общественного управления является актуальной, однако недостаточно изученной. Актуальность проблемы исследования является социально значимой для теории и практики дополнительного образования детей и подтверждена теоретическим анализом и педагогическим опытом ее эффективного решения в процессе управления развитием учреждения дополнительного образования детей.

Управление развитием центра дополнительного образования представляет собой результат управленческо-педагогической деятельности, сопряженный с развитием социокультурного пространства учреждения, созданием положительного имиджа учреждения, программированием образовательной деятельности, направленной на максимальную полноту удовлетворения потребностей обучающихся в саморазвитии, самосовершенствовании, самореализации, и позволяющий прогнозировать успешное развитие центра в современных условиях модернизации образования.

В ходе теоретического исследования были изучены и обоснованы понятия и сущность управления образовательной организацией, а так же организация процесса развития центра дополнительного образования детей.

В результате обзора библиографических источников было установлено, что под развитием центра дополнительного образования понимается закономерное, целенаправленное, управляемое позитивное изменение (целей, содержания, методов, форм организации педагогического процесса) и его управляющей системы, приводящее к достижению качественно новых результатов обучения и воспитания.

Разработана и опытно-экспериментальным путем проверена модель управления процессом развития центра дополнительного образования. Данная модель легла в модель развития ЦДО «Яркие дети», как средство, влияющее на переход от низкого уровня развития к более высокому уровню. Всего в модели управления развитием предусмотрено три уровня развития: низкий, средний, высокий. Каждый из уровней отличается от другого уровнем сложности решаемых задач, позицией управленца. Разработанная модель была апробирована в условиях ЦДО «Яркие дети», и, результаты описаны в практической части диссертационной работы.

Модель опирается на комплекс организационно-педагогических условий рассматриваемого процесса, который включает: развитие инновационной составляющей образовательно-воспитательной среды дополнительного образования детей; повышение квалификации в аспекте социально-профессиональной мобильности педагогов дополнительного образования детей; мониторинг оценки качества дополнительного образования.

Научно-методическое сопровождение включает способы управления социокультурным развитием учреждения дополнительного образования детей на основе программно-содержательного и технологического обеспечения рассматриваемого процесса.

Проведенное исследование подтвердило, что реализация намеченных путей и способов управления развитием ЦДО «Яркие дети» способствует повышению уровня развития социально-образовательного, культурно-инновационного, информационно-образовательного, программно-содержательного пространства и пространства социально-профессионального развития педагогов.

Управление развитием центра дополнительного образования сложный и противоречивый процесс, требующий определенного времени и тщательной работы всех участников образовательного процесса [69]. Анализ

литературы позволил выявить, что управление развитием возможно через разработку и реализацию Программы развития.

Разработка Программы, как некий образ будущего качественного состояния компонентов образования, предполагает коллективное участие заинтересованных лиц. Поэтому важно выбрать эффективный стиль управления, который позволит мотивировать участников к совместной деятельности и может повлиять на развитие центра.

Исследовательская работа выявила эффективность разработанной модели. Сама апробация предполагала работу с административным персоналом и педагогами.

В ходе формирующего эксперимента, при разработке Программы развития, изменялись управленческие подходы. Для работы с администрацией и педагогами использовались различные способы мотивации, формы работы, тренинги. Расширение полномочий руководителей временных рабочих групп и ответственности за результат говорит о действенности модели управления.

Сравнение контрольного и констатирующего эксперимента позволило сделать выводы о руководства на развитие центра. Уровень развития ЦДО «Яркие дети» был изучен с помощью методики определения потребностей и степени удовлетворенности педагогов образовательной организацией.

Данная методика позволила определить потребности и степень удовлетворенности педагогов, что позволило в дальнейшем внести изменения в Программу развития.

На основе анализа исследования оценки мотивационной среды развития центра дополнительного образования детей было выявлено, что существующие виды и формы мотивации необходимо применять индивидуально, исходя из потребностей каждого работника.

Так же была проведена диагностика удовлетворённости обучающихся и родителей учебно-воспитательным процессом с целью

изучения социального заказа на дополнительное образование детей, сбор информации для принятия решения по повышению эффективности деятельности ЦДО «Яркие дети».

Таким образом, гипотеза исследования нашла свое подтверждение, цель диссертационной работы достигнута, задачи решены.

Перспективами развития данного исследования могут быть:

– унификация модели, которая будет учитывать перспективу использования организациями дополнительного образования, работающими по федеральным стандартам;

– разработка рекомендаций для реализации модели управления в условиях оптимизации образования: реорганизации государственных и частных учреждений дополнительного образования.

Результаты апробации модели управления процессом развития центра дополнительного образования детей, могут быть использованы образовательными организациями для организации системы государственно-общественного управления, как важного компонента демократизации.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абраухова, В. В. Инновационные подходы в деятельности учреждения дополнительного образования как средство его развития: автореф. дис. ... канд. пед. наук. – Ростов на Дону, 1997. – 53 с.
2. Аналитическая записка. Стратегия развития государственных и муниципальных учреждений дополнительного образования детей. В кн. от внешкольной работы – к дополнительному образованию детей. / под ред. А. К. Бруднова. – Москва: 2000. – 15–17 с.
3. Андрейченко, А. Г. Факторы и барьеры творческого саморазвития учреждения дополнительного образования: автореф. дис. ... канд. пед. наук. – Казань, 1997. – 32 с.
4. Березина, В. А. Дополнительное образование детей в России / В. А. Березина. – Москва: Диалог культур, 2007. – 512 с.
5. Бишляга, М. В. Воспитание и дополнительное образование детей на основе интегративного подхода / М. В. Бишляга, Л. В. Неретина. – Магнитогорск, 2008. – 72 с.
6. Борытко, Н. М. Подготовка педагогов дополнительного образования в системе повышения квалификации. В кн. Инновационные процессы в учреждениях дополнительного образования: теория и практика. – Волгоград, 1999. – 13 с.
7. Большой энциклопедический словарь / ред. А. М. Прохоров. – Москва: Советская Энциклопедия, 1991. – 941 с.
8. Бояринцева, А. В. Дополнительное образование сегодня / А. В. Бояринцева // Журнал «Новые ценности образования. Принцип дополнительности». – 2006. – 109 с.
9. Бруднов, А. К. Доклад «Система дополнительного образования детей: проблемы становления и развития в условиях реформирования российского образования». – Москва, 1996. – 63 с.

10. Буйлова, Л. Н. Современные педагогические технологии в дополнительном образовании детей. – Москва, 1999. – 57 с.
11. Буйлова, Л. Н. Дополнительное образование. Нормативные документы и материалы / Л. Н. Буйлова, Г. П. Буданова. – Москва: Просвещение, 2008. – 320 с.
12. Вихорева, О. А. Дополнительное образование детей: теория и практика: монография / О. А. Вихорева. – Челябинск, 2010. – 28 с.
13. Воронин, А. М. Управление развитием инновационной образовательной среды школы. – Брянск, 1995. – 93 с.
14. Гагарин, А. В. О развивающем характере современной системы дополнительного образования детей и молодежи // Психологическая наука и образование. – 2000. – № 3. – 21 с.
15. Горский, В. А. Педагогические принципы развития системы дополнительного образования детей / В. А. Горский, А. Я. Журкина // Дополнительное образование. – 1999. – № 2. – 3 с.
16. Горшкова, Н. С. Модель учреждения дополнительного образования в современных условиях. Проблемы, идеи, практика / Н. С. Горшкова, Е. А. Наумова // Внешкольник. – 1997. – № 9 – 6с.
17. Гузеев В. В. Три парадигмы и четыре поколения в развитии образовательной технологии // Завуч. – 1998. – № 1. – 12 с.
18. Гущина, С. В. Программно-целевой подход к управлению дополнительным образованием школьников (Муниципальный аспект): дис. ... канд. пед. наук / С. В. Гущина – 13.00.01: Челябинск, 2000.
19. Давыденко, Т. М. Рефлексивное управление школой: теория и практика. Москва. Белгород. – 1995. – 251 с.
20. Давыдова, Н. Н. Управление развитием образовательных учреждений на основе сетевого подхода / Н. Н. Давыдова, В. А. Федоров // Педагогический журнал Башкортостана. – 2012. – № 4. – 15–23 с.

21. Дополнительное образование детей: (сборник нормативно-правовых документов и методических материалов) / сост.: Буданова, Г. П., Буйлова, Л. Н. – Москва, 2008. – 42 с.

22. Евладова, Е. Б. Развитие дополнительного образования в общеобразовательных учреждениях / Е. Б. Евладова, Л. А. Николаева. – Москва, 1996. – 49 с.

23. Езопова, С. А. Менеджмент в дошкольном образовании / С. А. Езопова. – Москва: Академия, 2003. – 65 с.

24. Ермолаева, Т. Н. Педагогические технологии в сфере дополнительного образования / Т. Н. Ермолаева, Л. Г. Логинова. – Москва – Самара, 1998. – 53 с.

25. Иваненко, И. Н. Насущные проблемы развития системы дополнительного образования детей / И. Н. Иваненко // Дополнительное образование. – 2005. – 21 – 23 с.

26. Иванченко, В. Н. Инновации в образовании: общее и дополнительное образование детей: учебно-методическое пособие для учителей, педагогов дополнительного образования, методистов, классных руководителей, студентов и аспирантов педагогических учебных заведений, слушателей институтов повышения квалификации / В. Н. Иванченко. – Ростов на Дону, 2011. – 72 – 75 с.

27. Инновационные процессы в образовании // Сборник научных трудов Тюменского государственного университета / под ред. В. И. Загвязинского. Тюмень, 1990. – 42 с.

28. Инновационные процессы в учреждениях дополнительного образования: теория и практика. Материалы областной научно-практической конференции, Волгоград, 23 февраля 1999 года. Волгоград: Перемена, 1999. – 50 с.

29. Конаржевский, Ю. А. Внутришкольное управление: вопросы теории и практики / Ю.А. Конжаревский. – Москва: Педагогика, 1992. – 180 с.

30. Конаржевский, Ю. А. Внутришкольный менеджмент / Ю. А. Конжаревский. – Москва: Центр «Педагогический поиск», 2000. – 224 с.
31. Концепция духовно-нравственного воспитания российских школьников. – Москва. – 2009.
32. Концепция и программа развития Дома детского творчества Советского района Ростова на Дону (1997-2000 г.г.). / Е. Ф. Грязева, А. М. Рябченко. – Ростов на Дону, 1998. – 27 с.
33. Корнева, А. Н. Модель образовательной деятельности учреждения дополнительного образования инновационного типа / А. Н. Корнева, С. И. Буюева // Внешкольник. – 1999. – № 1. – 51 с.
34. Кочетов, А. И. Культура педагогического исследования / А. И. Кочетов. – Минск, 1996. – 57 с.
35. Кричевский, В. Ю. Финансовая самостоятельность в сфере образования: Первые шаги: Пособие для руководителей образовательных учреждений. – Москва: Просвещение, 2005. – 35–37 с.
36. Крыжко, В. В. Психология в практике менеджера образования: Материалы для специалиста образовательного учреждения / В. В. Крыжко, Е. М. Павлютенков. – Санкт-Петербург: КАРО, 2001. – 90 с.
37. Крюкова, Е. А. Личностно-развивающие образовательные технологии: природа, проектирование, реализация: Монография. – Волгоград: Перемена, 1999. – 64 с.
38. Лазарев, В. С. Как разработать программу развития школы: Методическое пособие для руководителей образовательных учреждений / В. С. Лазарев, М. М. Поташник. – Москва: Новая школа, 1993. – 48 с.
39. Лазарев, В. С. Психология стратегических решений / В. С. Лазарев. – Москва: Новая школа, 1985. – 240 с.
40. Леках, В. А. Системный подход дополнительном образовании / В. А. Леках // Дополнительное образование. – 1999. – № 1. – 16 с.



41. Максименко, Т. А. Технология управления дополнительным образованием детей в муниципальной образовательной системе: на материале города Салехарда: дис. ... канд. пед. наук: – Москва, 2004. – 95 с.
42. Менеджмент в управлении школой // под ред. Шамовой, Т. И. – Москва: МИЛ «НВ Магистр», 1992. – 231 с.
43. Моисеев, А. М. Основы стратегического управления школой / А. М. Моисеев, О. М. Моисеева. – Москва: Центр педагогического образования, 2014. – 256 с.
44. Наумова, Н. М., Принципы обновления в учреждении дополнительного образования / Н. М. Наумова, Н. В. Добрецова. – Санкт-Петербург, 1995. – 43 с.
45. Научно-педагогические основы разработки и реализации образовательных программ в системе дополнительного образования детей. – Москва, 1996. – 25 с.
46. Нормативно-правовое обеспечение системы дополнительного образования и социального воспитания. – Москва: Центр инноваций в педагогике, 1995. – 74 с.
47. Ожегов, С. И. Словарь русского языка / С. И. Ожегов. – Москва, 1986.
48. Орлов, А. А. Мониторинг инновационных процессов в образовании / А. А. Орлов // Педагогика. – 1996. – № 3. – 36 с.
49. Панов, В. И. Центр творчества детей и юношества как субъект развивающегося образования / В. И. Панов // Практика управления развивающейся школой в городе. Тезисы докладов научно-практической конференции городов России. – Смоленск, 1995. – 87 с.
50. Панов, В. И. От развивающего обучения к развивающему образованию / В. И. Панов // Известия Российской академии образования. 2000. – 39 с.
51. Педагогическая энциклопедия: в 2 т. Москва, 1993.

52. Педагогический менеджмент и прогрессивные технологии в образовании: Материалы VII Международной научно-практической конференции. – Пенза, 2000. – 102 с.

53. Педагогическое проектирование в системе образования. Методические материалы. – Санкт-Петербург, 2005. – 32–33 с.

54. Попова, Г. Н., Гайнулина, В. М. О смысле развития дополнительного образования / В. М. Гайнулина // Дополнительное образование. – 2000. – 41 с.

55. Поташник, М. М. Управление современной школой / М. М. Поташник. – Москва, 1992. – 165 с.

56. Программа «Десятилетие детства». – Москва, 2018.

57. Программа воспитания учащихся образовательных учреждений Санкт-Петербурга, реализующих программу общего образования, на 2011 – 2015 годы.

58. Программа «Развитие образования» России на 2018 – 2025 годы. Утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 г. – № 1642.

59. Программно-целевое управление развитием образования: опыт, проблемы, перспективы: Пособие для руководителей образовательных учреждений и территориальных образовательных систем. / под ред. А. М. Моисеева. – Москва: Пед. общество России, 1999. – 98 с.

60. Проданов, И. И. Проектирование новых организационных форм управления инновационными процессами / И. И. Проданов. – Сочи: СРЦУРО, 1997. – 21 с.

61. Психологический словарь / Под ред. В. В. Давыдова, А. В. Запорожца, Б. Ф. Ломова и др.; Науч.-исслед. ин-т общей и педагогической психологии Акад. пед. наук СССР. – Москва: Педагогика, 1983. – 2 с.

62. Решение правительства Свердловской области «Об утверждении стратегии развития воспитания в Свердловской области до 2025 года», – 56 с.

63. Российское образование: модернизация и свободное развитие // Педагогика. – 2001. – №7. – 46 с.

64. Саранов, А. М. Инновационный поиск в современной развивающейся школе: Учеб. пособие к спецкурсу / А. М. Саранов. – Волгоград: Перемена, 1999. – 3 с.

65. Саранов, А. М. Инновационный процесс как фактор саморазвития современной школы: методология, теория, практика / А. М. Саранов. – Волгоград, 2000. – 13 с.

66. Саранов, А. М. Противоречия в развитии инновационной школы / А. М. Саранов, К. Ю. Грачев, В. В. Арнаут. – Волгоград: Перемена, 2002. – 52 с.

67. Слостенин, В. А. и др. Педагогика: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / В. А. Слостенин, И. Ф. Исаев, Е. Н. Шиянов; Под ред. В. А. Слостенина. – Москва: Издательский центр «Академия», 2002. – 501 с.

68. Советский Энциклопедический Словарь (гл. редактор А. М. Прохоров) издание четвертое, Москва, изд. «Советская энциклопедия», 1988 г.

69. Тейлор, Ф. У. Принципы научного менеджмента / А. У. Тейлор. – Москва: «Дело ЛТД», 1991. – 348 с.

70. Типовое положение об образовательном учреждении дополнительного образования детей (утв. постановлением Правительства РФ от 7 марта 1995 г. N 233) (с изменениями от 22 февраля 1997 г., 8 августа 2003 г., 1 февраля 2005 г., 7 декабря 2006). – 111 с.

71. Управление качеством образования. Практикоориентированная монография и методическое пособие / под ред. М. М. Поташника. Москва: Педагогическое общество России. – 2000. – 448 с.

72. Управление развитием школы / под ред. М. М. Поташника, В. С. Лазарева. – Москва: Новая школа. – 1995. – 43 с.
73. Ушаков, К. М. Управление школьной организацией: организационные и человеческие ресурсы / К. М. Ушаков. – Москва, – 1995. – 40 с.
74. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 21.12.2012. – Москва: Просвещение. – 2010.
75. Федеральная Программа Развития Российского Образования / Алексеев Н. Г., Громько Ю. В., Дмитриев Д. Б. и др. Москва: Московская Академия Развития Образования, 1993. – 179 с.
76. Философский энциклопедический словарь. – Москва: ИНФРА-М., 2007. – 576 с.
77. Фомина, А. Б. Учреждение дополнительного образования детей: инновационная социально-педагогическая модель: Учебно-методическое пособие. Ч. 1,2. – Москва, 1996. – Ч. 1 – 70 – 82 с.
78. Фомина, А. Б. Развитие социально-педагогических функций учреждения дополнительного образования детей / А. Б. Фомина, Л. Н. Буйлова, Е. А. Филиппова. – Москва, 1998. – 21 с.
79. Хомерики, О. Г. Развитие школы как инновационный процесс / О. Г. Хомерики, М. М. Поташник, А. В. Лоренсов, – Москва, – 1994. – 23 с.
80. Шамова, Т. И., Давыденко, Т. М., Шибанова, Г. Н. Управление образовательными системами / Т. И. Шамова, Т. М. Давыденко, Г. Н. Шибанова, – Москва: Издательский центр «Академия», 2002. – 384 с.
81. Шетинская, А. И. Педагогическое управление учреждением дополнительного образования инновационного типа / А. И. Шетинская. – Москва, 1997. – 134 с.
82. Ямбург, Е. А. Школа для всех: Адаптивная модель / Е. А. Ямбург. – Москва, 1996. – 69 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Методика изучения удовлетворённости учащихся учебно-воспитательным процессом.

Цель: определить степень удовлетворенности обучающихся.

Инструкция: Обучающимся предлагается прочитать (прослушать) утверждения и оценить степень согласия с их содержанием по следующей шкале:

4 – совершенно согласен;

3 – согласен;

2 – трудно сказать;

1 – не согласен;

0 – совершенно не согласен.

№	Утверждение	Степень согласия
1.	Я всегда иду в центр с радостью	4 – совершенно согласен; 3 – согласен; 2 – трудно сказать; 1 – не согласен; 0 – совершенно не согласен.
2.	В центре у меня обычно хорошее настроение	4 – совершенно согласен; 3 – согласен; 2 – трудно сказать; 1 – не согласен; 0 – совершенно не согласен.
3.	В нашем классе хороший преподаватель	4 – совершенно согласен; 3 – согласен; 2 – трудно сказать; 1 – не согласен; 0 – совершенно не согласен.
4.	К нашим педагогам всегда можно обратиться за советом и помощью в любой ситуации	4 – совершенно согласен; 3 – согласен; 2 – трудно сказать; 1 – не согласен; 0 – совершенно не согласен.
5.	У меня есть любимый преподаватель	4 – совершенно согласен; 3 – согласен; 2 – трудно сказать; 1 – не согласен; 0 – совершенно не согласен.
6.	В классе я могу всегда свободно высказать свое мнение	4 – совершенно согласен; 3 – согласен; 2 – трудно сказать;

		1 – не согласен; 0 – совершенно не согласен.
7.	Я считаю, что в нашем центре созданы все условия для развития моих способностей	4 – совершенно согласен; 3 – согласен; 2 – трудно сказать; 1 – не согласен; 0 – совершенно не согласен.
8.	Я считаю, что знания полученные в центре пригодятся в жизни	4 – совершенно согласен; 3 – согласен; 2 – трудно сказать; 1 – не согласен; 0 – совершенно не согласен.
9.	На летних каникулах я скучаю по центру	4 – совершенно согласен; 3 – согласен; 2 – трудно сказать; 1 – не согласен; 0 – совершенно не согласен.
10.	В центре я познакомился с интересными друзьями	4 – совершенно согласен; 3 – согласен; 2 – трудно сказать; 1 – не согласен; 0 – совершенно не согласен.

Обработка полученных результатов. Показателем удовлетворенности обучающихся центром дополнительного образования (О) является частное от деления общей суммы баллов ответов всех обучающихся на общее количество ответов.

Если (О) больше 3, можно констатировать высокую степень удовлетворенности; если же (О) больше 2, но меньше 3 или (О) меньше 2, это соответственно свидетельствует о средней и низкой степени удовлетворенности учащихся школьной жизнью.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Методика определения потребностей и степени удовлетворенности педагогов образовательной организацией.

Цель: определить степень удовлетворенности педагогов жизнедеятельностью в сообществе ЦДО и своим положением в нем.

Инструкция: Педагогам предлагается прочитать включенные в тест утверждения и с помощью шкалы оценок выразить степень своего согласия с ними. Для этого педагогу следует поставить напротив каждого утверждения одну из пяти цифр, которая означает ответ, соответствующий его точке зрения:

4 – совершенно согласен;

3 – согласен;

2 – трудно сказать;

1 – не согласен;

0 – совершенно не согласен.

1. Я удовлетворен (а) своей учебной нагрузкой.

2. Меня устраивает составленное расписание занятий.

3. Мое рабочее время благодаря собственным усилиям и действиям администрации тратится рационально.

4. Меня устраивает работа методического объединения и мое участие в ней.

5. У меня существует реальная возможность повышать свое профессиональное мастерство, проявлять творчество и способности.

6. Я испытываю потребность в профессиональном и личностном росте и стараюсь ее реализовать.

7. Мои достижения и успехи замечаются администрацией и педагогами центра.

8. У меня сложились с коллегами неконфликтные отношения.

9. Я ощущаю в работе поддержку своих коллег.

10. Мне кажется, что администрация справедливо оценивает результаты моей работы.

11. Я ощущаю доброжелательное отношение к себе со стороны администрации.

12. Я комфортно чувствую себя в среде обучающихся.

13. Я удовлетворен(а) отношением обучающихся ко мне и моему кружку.

14. В большинстве случаев я испытываю чувство взаимопонимания в контактах с родителями обучающихся.

15. Мне кажется, что родители разделяют и поддерживают мои педагогические требования.

16. Мне нравится мой кабинет, оборудование и условия работы в нем.

17. Меня устраивает сложившийся нравственно-психологический климат в Центре.

18. На мой взгляд, созданная в Центре система научно-методического обеспечения способствует повышению моего профессионального мастерства.

19. Я доволен размером заработной платы и своевременностью ее выплаты.

Обработка полученных результатов. Показателем удовлетворенности педагогов жизнедеятельностью в образовательной организации (О) является частное от деления общей суммы баллов всех ответов педагогов на общее количество ответов.

Принято считать: если коэффициент О больше или равен 3, то можно констатировать высокий уровень удовлетворенности; если он равен или больше 2, это свидетельствует о средней степени удовлетворенности; если же данный коэффициент меньше 2, то можно предположить, что существует низкая степень удовлетворенности педагогов



жизнедеятельностью в сообществе центра дополнительного образования и своим положением в нем.

### ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Анкета для оценки мотивационной среды развития центра дополнительного образования детей.

Цель: определить уровень мотивационной среды развития ЦДО.

Инструкция: Выберите один из предложенных вариантов ответа, насколько приведенные в анкете утверждения соответствуют положению дел в ЦДО (да/нет).

№	Вопрос	Да	Нет
1.	Общие условия труда		
2.	Стратегия развития организации		
3.	Качество предоставляемых услуг		
4.	Удовлетворенность заработной платой		
5.	Коллеги и взаимодействие с ними		
6.	Информация и коммуникация		
7.	Профессиональный рост		
8.	Задачи и ответственность		
9.	Удовлетворенность материально-техническими средствами		
10.	Удовлетворенность взаимодействия с администрацией		
11.	Удовлетворенность учебно-методическими средствами		

Обработка полученных результатов: анализ полученных данных.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Анкета для родителей.

Цель: изучение социального заказа на дополнительное образование детей, сбор информации для принятия решения по повышению эффективности деятельности ЦДО «Яркие дети».

Инструкция: внимательно прочитать вопрос. Выбрать один из предложенных вариантов ответа.

1. Охотно Ваш сын (дочь) посещает наш Центр?

– Да.

– Нет.

2. Ваш ребенок чувствует себя комфортно, на занятиях и других мероприятиях в ЦДО «Яркие дети» которое он посещает?

– Да.

– Нет.

3. Вы удовлетворены успехами своего ребенка в результате занятий в Центре?

– Да.

– Нет.

4. Удовлетворены профессионализмом педагога дополнительного образования?

– Да.

– Нет.

5. Удовлетворены взаимоотношениями педагога дополнительного образования с родителями?

– Да.

– Нет.

6. Удовлетворены ли Вы разнообразием дополнительных общеобразовательных программ, реализуемых в ЦДО «Яркие дети», где занимается Ваш ребенок?

– Да.

– Нет.

7. Удовлетворены ли Вы учебно-методической базой центра?

– Да.

– Нет.

8. Вы получаете от педагогов дополнительного образования полную и своевременную информацию о личных достижениях и/или проблемах Вашего ребенка?

– Да.

– Нет.

9. Вы владеете достаточно полной информацией о деятельности ЦДО «Яркие дети»?

– Да.

– Нет.

10. Вы удовлетворены материально-техническим оснащением ЦДО «Яркие дети»?

– Да.

– Нет.

Обработка полученных результатов: анализ полученных данных.