

*Чернов Денис Владимирович*

*Кандидат исторических наук, доцент, заведующий кафедрой социальной работы, Новосибирский государственный педагогический университет, chernov.de@mail.ru, ORCID 0000-0002-3022-5927, Новосибирск*

## МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ В УЧРЕЖДЕНИИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

*Аннотация.* Введение. Повышение конкурентоспособности и обеспечение эффективного развития дополнительного образования – важный современный тренд. Для обеспечения качества образования и сохранения устойчивых позиций на рынке учреждения проектируют программы развития. Проблемой является их эффективная реализация, требующая новых управленческих решений и моделей.

Цель статьи – проанализировать опыт ресурсного районного центра детского творчества по разработке оптимальной для учреждения дополнительного образования модели управления развитием.

Методология. Использованы метод моделирования и проектный подход. Они позволили соотнести актуальные процессы управления развитием дополнительного образования и повышение качества образовательных услуг и подчеркнули основную идею нашей работы.

Результаты исследования. Обобщен теоретический опыт и представлена практическая модель управления развитием, апробированная в центре детского творчества «Содружество» Калининского района г. Новосибирска. В статье предложена также аналитика программы развития учреждения как концептуальная основа разработки управленческой модели.

Заключение. В заключении делается вывод о том, что в результате проведенного исследования выявлены основные механизмы управления развитием, а предложенная модель управления соответствует потребностям конкурентного развития современного учреждения дополнительного образования.

*Ключевые слова:* дополнительное образование, управление развитием, программа развития, качество образования, модель управления, учреждение дополнительного образования, педагогические инновации.

**Введение, постановка проблемы.** Актуальные педагогические вызовы, модернизация системы образования в нашей стране, рост педагогических запросов населения, конкурентная образовательная среда требуют от современного учреждения дополнительного образования постоянного развития и реальных качественных изменений. Опыт создания и внедрения в образовательную систему различных управленческих моделей в России представлен многочисленными подходами и подкреплен соответствующей методологией. Вместе с тем система дополнительного образования детей сегодня особенно

остро нуждается в коррекции традиционных инструментов управления. Районные центры детского творчества оказались в непростой конкурентной среде, разворачивается серьезная борьба за рынок между муниципальными учреждениями и коммерческим сектором. В связи с этим исследования, направленные на изучение современных управленческих моделей, необходимы для укрепления позиций бюджетной сферы дополнительного образования.

**Цель статьи** – проанализировать опыт ресурсного районного центра детского творчества г. Новосибирска по разработке оптимальной для учреждения дополни-

тельного образования модели управления развитием.

**Обзор научной литературы по проблеме.** Многочисленные изыскания по этому вопросу были обобщены в коллективной монографии под редакцией доктора педагогических наук, профессора А. В. Золотаревой «Дополнительное образование детей как фактор развития региональной системы образования» [5], а также в работах отечественных исследователей: В. А. Березиной [1], М. В. Воробьева [2], М. В. Груздева [4], Е. Б. Евладовой [6], Ю. Н. Титова [11] и др.

Первый шаг для повышения эффективности своей работы многие муниципальные учреждения дополнительного образования уже сделали. Существенными достижениями стали инновационная практика конструирования программ развития, применение проектных подходов в организации деятельности центров и домов детского творчества, педагогического маркетинга [8, с. 166]. Необходимо также отметить, что современная концепция развития дополнительного образования, по мнению исследователя В. П. Голованова, подвергается постоянным изменениям и требует адекватной реакции на эти изменения в самих учреждениях [3, с. 60].

Следующий шаг – это построение в рамках программ развития и системы работы учреждения в целом таких управленческих моделей, которые позволят качественно изменить образовательную деятельность.

Итак, управление развитием представляет собой инновационный способ продуцирования и продвижения актуальных управленческих решений в системе образования, обеспечивающих достижение качественных изменений, оперативного реагирования на социальные, культурные и экономические вызовы современного мира. Модель указывает на незавершенность формирования системы управления или уникальность инновационных решений, готовых для обсуждения и тиражирования.

**Методология и методы исследования.**

Опыт построения модели управления развитием важен не столько своей теорией и скорее должен демонстрировать практические наработки локального педагогического сообщества. В связи с этим методология исследования включала в себя системный подход, при помощи которого была определена проблемная ситуация, обозначены границы объекта моделирования. Разработка управленческой модели выполнялась в рамках проектного подхода, организации работы проектных команд и апробации предложенной модели.

Модель управления развитием, анализируемая в статье, разработана автором совместно с педагогическим коллективом и проходит апробацию на базе муниципального бюджетного учреждения дополнительного образования детей – центра детского творчества «Содружество» Калининского района г. Новосибирска. Это ресурсный центр дополнительного образования в районе, который объединяет основные процессы организации воспитательной, социально-культурной, досуговой, развивающей деятельности крупнейшего в Новосибирске района. Представляемая модель в достаточной степени соответствует миссии, цели, задачам учреждений дополнительного образования подобного типа и может быть востребована в педагогическом сообществе не только нашего города.

**Результаты исследования, обсуждение.** На основе разработанной и утвержденной программы развития и традиционных управленческих процессов в учреждении центр «Содружество» стремится предложить педагогическому сообществу эффективный опыт управления развитием учреждения, представленный в виде инновационной, наглядной и тиражируемой для учреждений дополнительного образования модели. Эта модель управления развитием ЦДТ «Содружество» может стать основой для построения в учреждениях дополнительного образова-

ния собственных управленческих систем, интегрированных в программы развития и в традиционные практики управления.

Модель управления развитием дополняет *технология* как система процедур, представленная отдельными направлениями работы в определенной последовательности (этапности). Таким образом, под *моделью управления развитием ЦДТ* мы понимаем структурно и документально оформленную инновационную управленческую практику, включающую в себя концептуальные компоненты программы развития и технологические элементы управленческой деятельности в учреждении.

Концепция программы развития центра представляет собой систему взглядов и приоритетов в деятельности, которые обусловлены современными требованиями общества, образовательными запросами семьи каждого учащегося и педагога [9].

Как правило, в современных условиях учреждение дополнительного образования детей определяет потенциал своего устойчивого развития в следующих смысловых и системных процессах:

1) поиск и внедрение новых моделей повышения качества образовательного процесса, научно-методического сопровождения и воспитательной работы;

2) совершенствование работы учреждения дополнительного образования как ресурсного центра Калининского района, содействующего развитию воспитательной среды района и обеспечивающего оптимальный уровень развития задатков, способностей, творческого потенциала, профессионального самоопределения обучающихся в условиях здоровьесберегающего образовательного пространства;

3) продвижение своего научно-методического потенциала, творческих идей, обучающихся и воспитывающих концепций и технологий в целях развития единого культурно-воспитательного и образовательного пространства Калининского района.

Для обеспечения современного каче-

ства, доступности и эффективности дополнительного образования детей, создания благоприятных условий развития единого образовательного пространства в районе и на основе сохранения лучших наработок и сложившихся традиций в центре определены стратегические цели развития [9]:

1) формирование условий для дальнейшего развития центра как образовательного комплекса с современной инфраструктурой, как ресурсного центра, реализующего дополнительное образование, отвечающее запросам населения, требованиям к качеству и перспективным задачам инновационного социально-ориентированного развития Калининского района г. Новосибирска;

2) повышение привлекательности и конкурентоспособности образовательных услуг центра путем внедрения новых перспективных направлений дополнительного образования, а также совершенствования качества реализующихся образовательных программ на основе сохранения доступности образования, интеграции обучения и творческой деятельности, использования новейших технологий и современных учебных материалов, ориентации на социально-экономические и научно-технологические изменения в обществе;

3) создание на основе развития внутренней системы оценки качества работы учреждения инструментальных и концептуальных условий для устойчивого роста профессиональных компетенций педагогического коллектива, системных изменений в содержании и структуре образовательного, методического и воспитательного процессов, всестороннего удовлетворения потребностей обучающихся в интеллектуальном, нравственном, культурном и физическом развитии.

Концептуальной и инструментальной основой управления педагогическими процессами работы центра является *проектный подход*, давно зарекомендовавший себя в системе образования в целом и обеспеченный достаточным количеством на-

учно-методических разработок [10, с. 353].

Проектное управление в развитии центра детского творчества «Содружество» – это тип управления образовательной организацией в режиме развития, при котором осваиваются новшества и наращивается образовательный потенциал организации, и, как следствие, улучшается качество ее работы [12, с. 128].

Проектная часть программы развития представлена тремя направлениями деятельности, осуществление которых переносится в область решения нескольких проектных управленческих тактик в каждом. Каждый проект связан с остальными, но при этом является самодостаточным управленческим продуктом и включает в себя собственное целеполагание, описание ресурсов, ожидаемые результаты и критерии его эффективности. Проекты, собранные в направлениях, составляют единую систему управленческих, педагогических, научных и методических, а так-

же общественных усилий, определенных педагогическим коллективом центра на пятилетний период развития учреждения, с целью достижения качественных изменений в системе дополнительного образования Калининского района г. Новосибирска [9].

Таким образом, модель управления развитием ЦДТ «Содружество» определяется:

- актуальными педагогическими вызовами (в первую очередь к качеству образования и его оценки) и образовательной средой Калининского района г. Новосибирска;
- программой развития (как исходным целеполагающим документом), механизмами реализации программы развития (являющейся составной частью программы развития);
- разработанной для педагогического коллектива технологической картой управления развитием центра (алгоритм взаимодействия программы развития и традиционных для центра программ деятельности по отдельным направлениям работы) (см. рис. 1).



Рис. 1. Модель управления развитием ЦДОД

Реализация представленной модели – задача сложная и она предполагает глубокую проработку отдельных управленческих процессов. Этот блок вопросов определен как механизмы реализации программы развития. Они представляют собой способы решения управленческих задач (управление реализацией программы) учреждения дополнительного образования и обеспечивают критериальные значения для определения ориентиров эффективности развития, оценки качества работы и достижения целевых значений программы развития учреждения дополнительного образования детей [7, с. 27].

Управление реализацией программы должно быть обеспечено эффективным руководством, осуществляющим разработку, утверждение и реализацию стратегии, итоговый контроль и включать в себя субъекты системы управления программой, а также их полномочия и ответственных должностных лиц в реализации программы развития в ЦДТ [9]. Руководство программой предполагает коллегиально-совещательную структуру, состоящую из трех уровней:

1) педагогический совет – высший уровень руководства программой, который осуществляет стратегическое руководство, принятие основных решений, утверждение программы, промежуточных и итогового отчетов по ее реализации;

2) координационный совет по реализации – первый уровень руководства; определяет концептуальную составляющую программы и основные механизмы реализации программы, проводит отбор и утверждение отдельных проектов, контролирует процесс реализации проектов, назначает руководителей проектов, утверждает промежуточные отчеты о реализации каждого проекта, разрабатывает и вносит на педагогический совет предложения о коррекции программы развития;

3) рабочая группа – второй уровень руководства, осуществляет руководство

конкретным проектом. Контролирует реализацию проекта, готовит к утверждению промежуточные и итоговый отчет по проекту; корректирует проект, осуществляет мониторинг и оценку качества проектных мероприятий.

Кроме того, для обеспечения эффективности работы модели целесообразно разделить управление на стратегическое и проектное.

Стратегическое управление программой включает в себя:

- утверждение программы развития, назначение руководителей проектов;
- составление и утверждение календарного плана управления проектами;
- контроль за исполнением проектов;
- подведение и утверждение промежуточных результатов программы;
- подведение и утверждение итоговых результатов программы.

Управление проектами включает в себя:

- разработку проектных мероприятий на планируемый год реализации программы развития;
- обсуждение проектных мероприятий на планируемый год реализации программы развития;
- утверждение проектных мероприятий на планируемый год реализации программы развития;
- подведение промежуточных результатов за отчетный год реализации программы развития;
- обсуждение промежуточных итогов за отчетный год реализации программы развития;
- утверждение промежуточных итогов за отчетный год реализации программы развития.

Реализация модели управления программой развития предполагает создание системы критериев и показателей, указывающих на эффективность управленческих решений, на достижение поставленных программой развития задач. В дополнительном образовании опыт ор-

ганизации мониторинга эффективности образовательного процесса уже давно стал привычным. Во многих учреждениях разработаны и используются системы оценки качества образовательных услуг и воспитательной работы. В связи с этим имеет смысл лишь указать на актуальные направления педагогическим коллективам, нацеленным на отработку управленческих моделей в рамках своих программ развития, на поиски нового управленческого опыта в непростых современных условиях. Среди наиболее важных критериев эффективности реализации управленческих моделей следует выделить следующие:

- единство и наличие взаимосвязи всех компонентов образовательного процесса – обучения, воспитания и развития;
- единство базовых компонентов деятельности учреждения;
- конкурентоспособность образовательного учреждения;
- соответствие деятельности учреждения социальному заказу;
- удовлетворенность учащихся, педагогов родителей жизнедеятельностью в учреждении.

**Заключение.** Таким образом, представленная управленческая модель включает в себя не только теоретическое обоснова-

ние ее значимости, но и ключевые механизмы реализации деятельности организации и критерии оценки ее эффективности.

Во многих учреждениях дополнительного образования в настоящее время ведется активная работа по созданию авторских моделей управления развитием. Разработанная и реализованная в центре детского творчества «Содружество» модель является инновационным продуктом, востребованным как условие формирования системы педагогического маркетинга учреждения дополнительного образования, стремящегося обеспечить стабильное качество своих образовательных услуг.

Предложенная модель управления программой развития ориентирована на существенные позитивные изменения в работе учреждения. Встроенная в программу развития, она обеспечивает эффективность принятия управленческих решений как на стратегическом, так и на проектном уровне, тем самым способствуя повышению качества образовательных результатов, педагогических кадров, организационной культуры и управленческого поведения руководящего состава и главное – безопасности пребывания детей в учреждении дополнительного образования.

#### Библиографический список

1. Березина В. А. Дополнительное образование детей в России: учебно-методическое пособие. – М.: АНО «Диалог культур», 2007. – 511 с.
2. Воробьев М. В., Гейн А. Г. Информационные технологии в управлении региональной системой дополнительного образования детей // Педагогическое образование в России. – 2014. – № 8. – С. 23–27.
3. Голованов В. П. Современное дополнительное образование детей: к вопросу о новой концепции развития // Евразийский образовательный диалог: материалы международного форума. – Ярославль: ГАОУ ЯО ИРО, 2014. – С. 60–64.
4. Груздев М. В. Интеграция формального

и неформального образования: новый сценарий развития // Народное образование. – 2014. – № 8. – С. 4–38.

5. *Дополнительное образование детей как фактор развития региональной системы образования: коллективная монография / под ред. А. В. Золотаревой, С. Л. Паладьева.* – Ярославль: Изд-во ЯГПУ, 2009. – 300 с.

6. *Золотарева А. В. Принципы организации дополнительного образования детей в России // Ярославский педагогический вестник. Психолого-педагогические науки: научный журнал.* – 2013. – № 1, т. II (Психолого-педагогические науки). – С. 194–199.

7. *Кагарманова А. И. Структура управления*



учреждением дополнительного образования детей как фактор повышения эффективности его работы // *Внешкольник*. – 2015. – № 2 (164). – С. 27–33.

8. *Логинова Л. Г.* Управление программами дополнительного образования детей // *Ярославский педагогический вестник*. – 2017. – № 5. – С. 166–169.

9. *Программа* развития МБОУ ДОД ЦДТ «Содружество» Калининского района г. Новосибирска. 2019–2024 гг. [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.sodruzhestvonsk.edusite.ru/cs\\_document.html](http://www.sodruzhestvonsk.edusite.ru/cs_document.html) (дата обращения: 18.06.2019)

10. *Смурова Н. Ф., Филимонюк Л. А., Лит-*

*винова Е. Р.* Проектный подход в управлении образовательной организацией дополнительного образования детей // *Проблемы современного педагогического образования*. – 2018. – № 59-1. – С. 353–355.

11. *Тугова Ю. Н.* Мониторинг качества дополнительного образования детей в решении задач управления системой образования в муниципалитете // *Внешкольник*. – 2015. – № 2 (164). – С. 33–35.

12. *Чернов Д. В.* Проектирование программ развития учреждений дополнительного образования детей // *Социально-политические исследования*. – 2019. – № 4 (5). – С. 128–137.

*Поступила в редакцию 10.06.2020*

### **Chernov Denis Vladimirovich**

*Cand. Sci. (Historical), Assoc. Prof., Head of the Department of Social work at the Novosibirsk State Pedagogical University, chernov.de@mail.ru, ORCID 0000-0002-3022-5927, Novosibirsk*

## **DEVELOPMENT MANAGEMENT MODEL IN THE INSTITUTION OF ADDITIONAL EDUCATION**

*Abstract.* Introduction. Increasing competitiveness and ensuring the effective development of continuing education is an important modern trend. To ensure the quality of education and maintain a stable position in the market, institutions design development programs. The problem is their effective implementation, requiring new management decisions and models.

The purpose of the article is to analyze the experience of the resource district center of children's creativity in developing the development management model optimal for the institution of further education.

*Methodology.* The simulation method and design approach are used. They made it possible to correlate the actual processes of managing the development of additional education and improving the quality of educational services, emphasizing the main idea of this work.

*Research results.* The proposed methods helped to generalize theoretical experience and present a practical model of development management, tested at the center of children's creativity "Commonwealth" of the Kalinin district of Novosibirsk. The article also proposes analytics of the institution development program as a conceptual basis for the development of a managerial model.

*Conclusion.* In conclusion, it is concluded that, as a result of the study, the main development management mechanisms are identified, and the proposed management model meets the needs of the competitive development of the modern institution of additional education.

*Keywords:* additional education, development management, development program, quality of education, management model, institution of continuing education, pedagogical innovation.

### **References**

1. Berezina, V. A., 2007. Additional education of children in Russia: teaching aid. Moscow: ANO "Dialogue of Cultures" Publ., 511 p. (In Russ.)
2. Vorobeve, M. V., Gein, A. G., 2014. Information technology in the management of the regional system of continuing education of children. *Pedagogical education in Russia*, 8, pp. 23–27 (In Russ.)
3. Golovanov, V. P., 2014. Modern continuing

education of children: on the issue of a new concept of development. Eurasian Educational Dialogue: proceedings of an international forum. Yaroslavl: GAOU YAO IRO Publ., pp. 60–64. (In Russ.)

4. Gruzdev, M. V., 2014. Integration of formal and non-formal education: a new development scenario. Public Education, 8, pp. 4–38. (In Russ., abstract in Eng.)

5. Zolotareva, A. V., Paladieva, S. L., ed., 2009. Additional education of children as a factor in the development of the regional education system: collective monograph. Yaroslavl: YAGPU Publ., 300 p. (In Russ.)

6. Zolotareva, A. V., 2013. The principles of the organization of additional education of children in Russia. Yaroslavl Pedagogical Bulletin. Psychological and pedagogical sciences: a scientific journal, no. 1, vol. II (Psychological and Pedagogical Sciences), pp. 194–199. (In Russ.)

7. Kagarmanova, A. I., 2015. The management structure of the institution of additional education of children as a factor in increasing the efficiency of its work. Outofschool student, no. 2 (164), pp. 27–33. (In Russ.)

8. Loginova, L. G., 2017. Management of programs for further education of children. Yaroslavl Pedagogical Bulletin, no. 5, pp. 166–169. (In Russ., abstract in Eng.)

9. Development program Center of children's creativity "Commonwealth" of the Kalinin district of Novosibirsk, 2019 [online]. Available at: [http://www.sodruzhestvonsk.edusite.ru/cs\\_document.html](http://www.sodruzhestvonsk.edusite.ru/cs_document.html) (accessed: 18.06.2019) (In Russ.)

10. Smurova, N. F., Filimonyuk, L. A., Litvinova, E. R., 2018. The project approach to managing the educational organization of additional education for children. Problems of modern pedagogical education, no. 59-1, pp. 353–355. (In Russ., abstract in Eng.)

11. Titova, Yu. N., 2015. Monitoring the quality of additional education of children in solving the problems of managing the education system in the municipality. Outofschool, no. 2 (164), pp. 33–35. (In Russ.)

12. Chernov, D. V., 2019. Designing programs for the development of institutions for additional education of children. Socio-political studies, no. 4 (5), pp. 128–137. (In Russ., abstract in Eng.)

*Submitted 10.06.2020*