

Г. А. Добрынина

## ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ МОДЕРНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ: УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ

Рассматриваются предпосылки появления дополнительного образования, причины выделения его из образования общего, обязательного. Подчеркиваются их отличия, принципиальные пути развития. Подробно изучаются сегодняшние проблемы развития дополнительного образования в России и пути их решения. Также отмечаются необходимость, варианты и перспективы повышения квалификации работников образовательной сферы, особенно руководящего звена.

**Ключевые слова:** дополнительное образование, будущие специалисты, переобучение, педагоги, повышение квалификации, модернизация.

Характер образования в России меняется, что подтверждает ориентир на развитие инициативы, конкурентоспособности, мобильности будущих специалистов. Большую роль здесь играет дополнительное образование (ДО), развивающее способности, ценностные ориентации, влияющее на жизненное и профессиональное самоопределение. Оно осуществляет свою деятельность в контексте лично ориентированного подхода, изменившего взгляд на сущность образования: оно становится процессом индивидуального саморазвития, обретения своего образа в рамках индивидуальной траектории развития через диалог в системе взрослый – ребенок [1]. Все больше требований предъявляют к системе ДО глобальные изменения в стране и в мире – ее роль в подготовке подрастающего поколения возрастает.

Из-за ускорения темпов общественного развития появляются совершенно иные требования к обучению нового поколения. Недавно главной задачей социализации подростков было овладение культурой, созданной за существование человечества, ввиду незначительности темпов социальных преобразований. Эта система воспитания не ориентировала на развитие навыков самостоятельного развития, не требовала учета индивидуальных особенностей на основе имеющихся базовых знаний и навыков [2, с. 201].

Во второй половине XIX в. экономически развитые страны впервые столкнулись с необходимостью переобучения большой массы взрослых. Эти люди работали по давно устоявшимся привычкам, обеспечивающим успешное выполнение производственных обязанностей. Но появление новой техники ставит работника в ситуацию неполного соответствия предъявляемым к нему требованиям. Уровень ориентации на овладение новыми знаниями определяет эффективность работы системы ДО взрослых. С одной стороны, сама жизнь заставляет человека учиться независимо от собственной воли. Но интересом к новым знаниям он определяет качество обучения. Возникает такой аспект социологического

изучения ДО, как выявление содержания потребностей и интересов взрослых людей в развитии себя как работников [3, с. 98]. При этом набор образовательных услуг в учреждениях ДО не определяется изучением потребностей в них – общество предлагает то, что может финансировать [4, с. 345].

Система строится на развитии задатков, которые имеются у детей разного возраста [5, с. 78]. Поэтому кружки и секции должны учитывать многообразие природных склонностей детей, создавая возможности для раскрытия внутреннего потенциала личности.

Сегодня настоящим профессионалом можно стать лишь при условии совпадения работы с природными склонностями. Тогда человек заинтересован в самообразовании, самореализации. И система ДО должна выявить и развить способности, обеспечивающие устойчивое саморазвитие в будущем. Возникает новое социальное взаимодействие с индивидуальными особенностями личности, обеспечивающее общественный прогресс. Нынешнее общество развивается за счет массового включения людей в разные виды производства на основе раскрытия их задатков.

Но многое нужно менять. Более 80 % работников учреждений ДО признают необходимость существенных изменений в системе; 77 % считают, что должна быть в первую очередь увеличена зарплата; 95 % уверены в нехватке материального обеспечения работы различных секций [6, с. 174], 65 % за возрождение системы кружков технического профиля. В ходе утверждения рыночной экономики даже в крупных городах почти исчезли секции технического творчества – нет денег на оснащение оборудованием. Поэтому дети, по мнению 43 % респондентов, в лучшем случае конструируют технические устройства на компьютерах, что ведет к большим трудностям с развитием склонностей к работе с техникой.

Важнейшая роль системы ДО как одного из факторов развития способностей и интересов личностного и профессионального самоопределения

подчеркнута в Концепции модернизации российского образования. Она насчитывает 18 тыс. образовательных учреждений различной ведомственной принадлежности, в том числе в системе образования – 8,9 тыс., культуры – 5,8 тыс., спорта – 1,1 тыс., общественных организаций – более 2 тыс. В них занимаются свыше 10 млн детей в возрасте от 5 до 18 лет (около 39 % от общего числа обучающихся). Помимо обучения, воспитания и творческого развития решаются и другие социально значимые проблемы: обеспечение занятости, самореализация и социальная адаптация, формирование здорового образа жизни, профилактика безнадзорности, правонарушений и других асоциальных проявлений среди подростков.

Одним из эффективных путей решения проблемы творческого развития личности выступает интеграция основного и дополнительного образований, реализация личностно-ориентированного и личностно-деятельностного подходов, способных сыграть значительную роль в достижении вершин творческого развития, в определении жизненного пути [7, с. 18]. Сегодня ДО имеет пять основных направлений: художественно-эстетическое, техническое творчество, физкультурно-спортивная работа, эколого-биологическое, детский туризм и краеведение [8, с. 18]. В приоритете у девочек художественное образование, музыка и вокал (50,9 %), хореография (30,9 %) и прикладное творчество (29,1 %), чуть меньше – спорт (25,5 %). Среди мальчиков популярнее занятия техническим творчеством, спортом, музыкой и информатикой [8, с. 19]. Что же касается мотивации, то у 58 % детей она познавательная, у 42 % социальная [9, с. 202]. Можно выделить несколько типов: 1) индивидуальные интересы учащихся; 2) осознание ценности познания; 3) желание добиться успехов в развитии творческих способностей; 4) желание поощрения; 5) стремление избежать неудач и др.

Но социально-экономическое развитие общества, модернизация российского образования требуют серьезных изменений системы путем повышения доступности и качества услуг ДО и улучшения их социально-адаптирующих функций. Анализируя экспериментальную аттестацию ряда учреждений, можно выделить основные проблемы [9, с. 188]: 1) отсутствие государственных стандартов или иных нормативных документов; 2) не разрешены вопросы четкого определения параметров и критериев, применяемых в аттестации, государственной аккредитации, лицензировании; 3) отсутствие соответствующих методик и необходимого инструментария; 4) неопределенность статуса независимых аттестационных служб.

Существенным препятствием стало отсутствие концептуальных основ, новых педагогических и

технологических проектов, программно-методического обеспечения. Предложения:

1. Обновление теоретических и практических знаний педагогов в соответствии с постоянно растущими требованиями образовательных стандартов или на основе адаптационных достижений в области педагогической науки и практики. Основная форма реализации – сессионные встречи, включающие лекционно-практические курсы, семинары и т. д.

2. Программа профессиональной переподготовки на уровне дипломного и последипломного образования. Позволяет изучать отдельные дисциплины, разделы науки, техники и технологии, необходимые для выполнения нового вида профессиональной деятельности. Реализуется в двух направлениях: «производство кадров» (для студентов) – введение в Томском государственном педагогическом университете специализации «педагог дополнительного образования» и «воспроизводство кадров» (для работников ДО и учителей) через деятельность стажерских площадок, творческих мастерских по самым разным профилям.

3. Программа стажировки, рассматриваемая как вид дополнительного профессионального образования (стажировка педагогов в течение одного года и более и как один из разделов учебного плана при повышении квалификации, например в ходе сессионных встреч в рамках аттестации).

Актуальной проблемой является оценка результативности деятельности педагога. Важно подчеркнуть, что управление реализуется на трех взаимосвязанных уровнях:

а) стратегическом (деятельность директора во взаимодействии с региональными управленческими структурами по определению социального заказа и выработке нормативно-правовой базы);

б) тактическом (работа директора и его заместителей, руководителей подразделений по разработке программ развития, устава, программ отделов и др. и по обеспечению внутреннего контроля);

в) оперативном (включение наряду с руководителями педагогов дополнительного образования в реализацию функций управления).

Современный подход к критериям оценки эффективности управленческой деятельности основывается на расширении и уточнении функций управления: информационно-аналитической, планово-прогностической, контрольно-диагностической, мотивационно-целевой, организационно-исполнительской, коррекционно-регулятивной [10, с. 28].

Применение программно-целевого метода позволит избежать таких негативных последствий и рисков, как:

– рост социальной напряженности из-за неравной доступности ДО и дифференциации его качества для различных регионов и групп населения;

– усиление деградации материальной инфраструктуры, что может потребовать экстренных мер по ее воссозданию;

– сокращение доли обучающихся по программам ДО и рост числа безнадзорных детей, склонных к асоциальному поведению;

– девальвация возможностей ДО для развития социальных компетенций молодежи, формирования навыков адаптации и освоения новых видов деятельности, замещение образовательной деятельности исключительно досуговой занятостью.

Система должна быстро реагировать на новые образовательные запросы, что требует от руководителей учреждений новых знаний в области менеджмента. Однако в настоящее время доля руководителей, имеющих соответствующее образование, в Томской области составляет менее 1 %. Ключевая проблема здесь – отсутствие устойчивого развития учреждений данного типа в современных социально-экономических условиях.

Основные проблемы функционирования учреждений ДО Томской области можно обозначить так:

– противоречивая законодательная база, отсутствие социальных гарантий, обеспечивающих доступность качественного ДО для всех слоев населения;

– отсутствие систематизации и доступности программ нового поколения, направленных на развитие инновационной деятельности, информационных технологий;

– неразвитость механизмов государственно-общественного контроля над качеством;

– дефицит высокопрофессиональных кадров педагогов и менеджеров;

– остаточный принцип финансирования из бюджетов всех уровней;

– отсутствие гарантированного финансирования системы всероссийских мероприятий с обучающимися по различным направлениям.

Являясь частью системы образования, секции ДО менее других образовательных учреждений готовы к новым социально-экономическим условиям, не защищены от негативных последствий развития рыночных отношений, хотя охват ими учащихся в общеобразовательных учреждениях составляет около 70 %. В стране активно реализуется приоритетный национальный проект «Образование», направленный на качественные перемены в отрасли, но ДО в него не вошло.

Во-первых, пора менять содержание ДО по современным требованиям и инновационной деятельности, для чего нужна четкая стратегия развития, концепций и программ. Во-вторых, из-за отсутствия компьютерного оборудования крайне ограничено используются современные информационные технологии в образовательном процессе.

Изучение востребованности программ ДО в современных условиях выявило несоответствие между запросами школьников в самореализации и возможностями педагогического коллектива обеспечить социально активного воспитанника учреждения. Для изменения ситуации нужно сделать несколько важных шагов.

Шаг 1. Обеспечить государственные гарантии доступности ДО. Для этого нужно сохранить бесплатность, равный доступ всех детей. Важно обеспечить многообразие видов деятельности, мобильно реагируя на запросы потенциальных заказчиков. Нужно расширять возможности доступа детям социально уязвимых групп населения. Дополнительные образовательные программы нового поколения должны содержать разные уровни сложности и позволять педагогу найти оптимальный вариант работы.

Шаг 2. Создать условия для повышения качества ДО детей. Требуется учет социокультурных, экономических, политических изменений в стране и мире, постоянное совершенствование образовательного процесса. Важно усиление государственно-общественного контроля над качеством, развитие информационных технологий. Качество услуг (образовательных программ, уровня их реализации, результата) и качество обслуживания (образовательного взаимодействия педагогов ДО и обучающихся, характера общения и отношений) создают авторитет системы в социуме.

Шаг 3. Объединить усилия государственных, общественных организаций и бизнес-сообщества. Система живет на межведомственной основе. Развитие сотрудничества важно для конкурентоспособности молодежи в условиях рыночной экономики ввиду доступного качественного образования. Но затрат государственного и местных бюджетов всех уровней не хватит. Поэтому нужны иные средства, например ресурсные возможности бизнес-сообщества. Их можно аккумулировать в специальном фонде развития и реализовать в региональной части национального проекта «Образование». Это долгосрочные инвестиции в будущее развитие российского общества и государства – в кадровый потенциал интеллектуального, научно-технического, творческого и культурного развития страны.

Шаг 4. Совершенствовать ресурсный потенциал. Развитие зависит от успешного решения задач организационного, программно-методического, кадрового, научного, материально-технического характера, что требует специальных средств. Успешность определяется возможностью мобилизации всех видов ресурсов и обеспечения их целевого использования. При этом обеспечиваться должны лишь реальные предложения, учитывающие состо-

яние федерального и региональных бюджетов, ситуацию в конкретный момент. Важно эффективно расходовать выделяемые средства, создать базу адресной поддержки. Нужно определить механизмы решений о выделении финансовых средств отдельным районам, образовательным учреждениям, другим организациям на нужды развития ДО или для преодоления кризисов. Принципы формирования финансовых ресурсов развития образования и требования оценки эффективности используемых средств лучше закрепить в соответствующих нормативных документах.

Шаг 5. Управлять устойчивым развитием учреждений ДО. Устойчивое развитие основано на идеях ограниченности ресурсов, ответственного потребления, справедливости, взаимосвязанности, неотделимости социальных, экономических, экологических, культурных, политических и духовных аспектов, долгосрочной перспективы. Управление призвано обеспечить устойчивость процесса изменений, что предполагает привлечение экспертных сообществ, способных предложить и обосновать последствия формирования той или иной политики, создание эффективного механизма социального взаимодействия, обеспечивающего возможность просчитанной реализации этой политики и ее оперативной коррекции по мере накопления опыта реализации. Для динамичного развития сферы в системе управления нужно выделить службу стратегического развития, задачами которой будут определение приоритетных направлений развития, анализ долгосрочных перспектив и управление реализацией выбранной стратегии. Среди ведущих механизмов – программно-целевой подход в управлении, целевое финансирование и повышение ответственности за эффективное использование средств, поддержка лидеров, активно участвующих в инновационной деятельности, усиление общественно-государственного характера управления. Все это требует совершенствования нормативно-правовой базы.

Для реализации этих шагов развития системы на 2012–2015 гг. необходимо использовать следующие основные механизмы.

Программно-целевой метод управления решит имеющиеся проблемы на основе выделенных задач, сконцентрирует ресурсы для целенаправленного использования.

Целевое финансирование, повышение ответственности за эффективное расходование средств. Формирование бюджета для обеспечения целей программы, а не процесса и издержек. Механизм публичной общественно-государственной экспертизы расходования выделенных средств.

Создание общественного фонда развития. Нужно осуществлять поддержку лидеров системы, стимулировать и содействовать инновационной дея-

тельности учреждений, а также отдельных педагогов и руководителей.

Приоритетное развитие ресурсной базы. Планомерно наращивать ресурсы, необходимые для устойчивого развития дополнительного образования в Томской области. Их распределение при этом должно отвечать задачам обеспечения развития в конкретных районах и учреждениях.

Формирование системы государственного и общественного контроля над реализацией концепции. Можно создать межведомственный совет, куда войдут представители лучших образовательных учреждений, региональных органов исполнительной и законодательной власти, общественных и творческих организаций, ученые, представители бизнес-сообщества.

Сфера образования в целом и дополнительного в частности переходит в сферу услуг, причем специфических, воспроизводящих интеллектуальные ресурсы. Процесс модернизации системы способствует тому, что учреждения ДО становятся субъектами рынка образовательных услуг. Современные требования к специалисту определяются его способностью работать с высокой эффективностью в условиях осложняющихся обстоятельств, непрерывного роста социальной, экономической, экологической, техногенной, личностной экстремальности и постоянных изменений содержания труда. Это напрямую касается педагогической деятельности, которая всегда сопряжена с повышенной профессиональной и личностной ответственностью за результаты и последствия предпринимаемых действий [11]. Но меняться должен и ее руководитель, причем также посредством переобучения.

В современных условиях от умения руководителя провести маркетинг, найти своего заказчика зависит репутация учреждения, финансовое благополучие, развитие и микроклимат педагогического коллектива.

Требования к квалификации руководящего звена системы образования растут быстрее требований к качеству образования как такового. Ведь руководителям нужно не только детально понимать поставленные цели, но и владеть инструментами, обеспечивающими их достижение, грамотно применять их, в том числе при пересечении разных культур, возможностей семей и детей и ограниченных ресурсах всех типов. Директор образовательного учреждения – это не только и не столько менеджер, а гораздо шире. И система подготовки должна быть шире, чем менеджера или экономиста. По сути, директор должен мыслить и действовать как предприниматель, цель которого не извлечение прибыли, а организация процессов обучения. Но пути и инструменты, стиль мышления, подходы к

управлению могут и должны быть аналогичны предпринимательской деятельности. Поэтому основная задача специалистов дополнительного профессионального образования – создание «интеллектуальной» системы подготовки и отслеживания компетентности руководителей образовательных учреждений всех типов.

Приоритетные направления развития российского образования предлагают обеспечить растущие потребности в постоянном повышении квалификации или переподготовке работников и создать инфраструктуру для доступа к непрерывному профессиональному образованию. Для этого можно расширить число организаций, предоставляющих услуги профессионального образования, и создать общественно-профессиональные объединения, участвующие в экспертизе и аттестации образовательных программ.

В 2011 г. была утверждена новая квалификация руководителя образовательного учреждения [12, с. 50]. Нужно наличие высшего профессионального образования по направлениям «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом» или высшее образование с дополнительной профессиональной подготовкой в государственном и муниципальном управлении, менеджменте или экономике. Требования по ним закреплены в Федеральных стандартах высшего профессионального образования. Каждый регион готовит по ним пакет нормативных документов.

Повышение уровня подготовки руководителей может проходить в разных формах, таких как переподготовка, прохождение курсовой подготовки или участие в семинарах, конференциях, практикумах, конкурсах и т. п.

Эксперты ОЭСР, изучавшие российскую систему повышения квалификации педагогов, заметили, что хотя она и решает задачи специализированной подготовки, но не всегда дает возможности личностного развития. Его можно обеспечить, если содержание, формы и методы постдипломного образования будут стимулировать поиск самостоятельных творческих решений. Также эксперты обозначили необходимость тщательного подбора преподавательского состава для системы постдипломного образования. Возникает потребность согласованного преобразования всех ступеней системы и достройка новыми элементами. В РФ переподготовку ежегодно проходят лишь 2–3 % работников, тогда как развитые страны переобучают 50–60 % и планируют рост числа. У нас с «отраслевой» профессиональной переподготовкой складываются внутрифирменные системы обучения. Например, в реальных секторах экономики 25 % предприятий повышают квалификацию служащих в формате учебных семинаров [12, с. 51].

Развитие кадрового потенциала – одна из главных задач государственной образовательной политики. Состояние системы постдипломного образования работников отрасли характеризуется рядом противоречий:

- между потребностью в управлении развитием системы повышения квалификации и переподготовки руководителей образовательных учреждений и преобладанием процессов управления функционированием;

- быстрыми изменениями образовательных потребностей педагогов и руководителей учреждений и установленной плановой периодичностью повышения квалификации;

- преимущественно государственным характером финансирования системы постдипломного образования по остаточному принципу и существующим рынком образовательных услуг;

- новыми требованиями к модернизации образования и традиционными формами работы по программам постдипломного образования;

- необходимостью введения личностных моделей работы с педагогами для реализации дифференцированного подхода к их профессиональной подготовке и отсутствием содержательной основы, определяющей специфику системы повышения квалификации.

Управление образовательными учреждениями требует от специалистов четкого понимания целей государственной и региональной политики в сфере образования, имеющихся приоритетов и проблем развития, умений реализовывать заявленные проекты, готовить и внедрять современные технологии, находить нестандартные решения. На современном этапе подготовка, переподготовка и повышение квалификации управленческих кадров могут рассматриваться как одно из средств реализации стратегии модернизации образования в целом. Для этого нужно:

- продолжить изменение системы постдипломного образования региона;

- увеличить разнообразие форм обучения руководителей образовательных учреждений;

- придать научную обоснованность и актуальность программам повышения квалификации руководителей по стратегии развития системы образования региона;

- обновить содержание и формы экономического образования руководителей;

- развить сетевое взаимодействие учреждений при осуществлении программ постдипломного образования;

- оптимизировать функции органов государственной власти региона по организации и ресурсной поддержке системы постдипломного образования руководителей;

– внедрить системы менеджмента качества в учреждениях, реализующих образовательные программы для руководителей образовательных учреждений;

– использовать инновационный потенциал образовательных учреждений региона для реализации программ постдипломного образования руководителей;

– обеспечить информатизацию образовательного процесса по программам постдипломного образования и развить формы дистанционного обучения;

– разработать и ввести механизмы независимой экспертной оценки качества образовательных услуг, предоставляемых участниками рынка в сфере дополнительного образования с учетом мнений потребителей;

– развить межрегиональное и международное сотрудничество в сфере повышения квалификации и переподготовки руководителей образовательных учреждений;

– подготовить систему требований и механизмов независимой экспертизы образовательных программ постдипломного образования руководителей;

– повысить информационную открытость учре-

ждений, реализующих программы постдипломного образования;

– улучшить отбор специалистов для формирования резерва руководителей из числа наиболее подготовленных педагогических работников региона для занятия вакантных должностей в сфере управления образовательными учреждениями и территориальными образовательными системами.

Решить поставленные задачи можно следующим образом:

– определить ведущие методологические подходы к организации постдипломного образования руководителей образовательных учреждений региона;

– разработать и издать учебные и методические пособия для реализации в учреждениях ДПО или вузах региона программ для руководителей образовательных учреждений по направлениям подготовки «Менеджмент» и «Экономика»;

– обновить содержание и формы повышения квалификации, профессиональной переподготовки и выстроить систему подготовки резерва управленческих кадров;

– оптимизировать ресурсную базу системы постдипломного образования.

### Список литературы

1. Каргина З. А. Современные методологические подходы в сфере дополнительного образования детей // Вестн. Томского гос. пед. ун-та (Tomsk State Pedagogical University Bulletin). 2011. Вып. 1 (103).
2. Буйлова Л. Н. Особенности анализа дополнительного образования детей / Проблемы современного образования. 2007. № 51. С. 200–208.
3. Леднев В. С. Содержание образования: сущность, структура, перспективы. М.: Высшая школа, 2010. 224 с.
4. Уткин Э. А., Денисов А. Э. Государственное и региональное управление. М.: Финансы и статистика, 2011. 623 с.
5. Петренко А. А. Управление развитием образовательного учреждения инновационного типа: практическое пособие. М.: Аркти, 2010. 284 с.
6. Лебедев О. Т. Модернизация управления образованием // Народное образование. 2005. № 6. С. 173–174.
7. Софронова Т. И. Возможности интеграции дошкольного и дополнительного образования // Марийский институт образования. 2009. 34 с.
8. Березина В. А. Дополнительное образование детей в современных условиях // Нормативные документы образовательного учреждения. 2006. С. 17–19.
9. Логинова Л. Г. Аттестация и аккредитация учреждений дополнительного образования детей. М.: ГИЦ ВЛАДОС, 2010. 240 с.
10. Журавлёва Л. В. Теоретические основы профессиональной подготовки менеджеров образования: учебно-практическое пособие. Сургут: Дефис, 2011. 47 с.
11. Берестнева О. Г., Ямпольская Л. И., Козлова Н. В. Изучение особенностей учителя в практике повышения квалификации // Вестн. Томского гос. пед. ун-та (Tomsk State Pedagogical University Bulletin). 2005. Вып. 1 (45).
12. Данельченко Т. А. Мониторинг качества подготовки слушателей в учреждении дополнительного профессионального образования // Тенденции дополнительного профессионального образования в контексте современной образовательной политики: материалы Всероссийской научно-практической конференции: в 2 ч. М.; Челябинск: Изд-во ИИУМЦ «Образование», 2010. С. 49–53.

Добрынина Г. А., ст. преподаватель.

**Томский государственный педагогический университет.**

Ул. Киевская, 60, Томск, Россия, 634061.

E-mail: veronique\_star@mail.ru

Материал поступил в редакцию 22.03.2012.

*G. A. Dobrynina*

**PROBLEMS AND WAYS OF MODERNIZATION OF THE SYSTEM OF ADDITIONAL EDUCATION: MANAGEMENT ASPECT**

In the article there considered premises of the appearance of additional education, reasons of its separation from general obligatory education. The author emphasized their differences, principle ways of development. In detail present-day problems of the development of additional education in Russia are studied, also the ways of their solution. There is also noted necessity, variants and prospects to increase qualification of educators, particularly managers.

**Key words:** *additional formation, future specialists, conversion training, teachers, increasing of qualification, modernization.*

**Tomsk State Pedagogical University.**

Ul. Kievskaya, 60, Tomsk, Russia, 634061.

E-mail: veronique\_star@mail.ru