

Проектирование программы развития УДОД на основе изменения его организационно-педагогической культуры

Организационно-педагогическая культура УДОД представляет собой обусловленную влиянием внешней и внутренней среды систему, характеризующую направленность педагогической деятельности в соответствии с миссией учреждения и включающую в себя ценности, нормы, традиции, стили управления, отношения между субъектами.



Л.Б. Малыгина,
ст. преподаватель факультета повышения квалификации и переподготовки педагогов ДО Ленинградского областного института развития образования

Вопросы организационно-педагогической культуры все больше интересуют педагогическую общественность. Ведь они во многом определяют характер приобретаемого ребенком жизненного опыта; характер изменений в деятельности образовательного учреждения, что имеет фундаментальное значение для выбора направления его развития.

В настоящее время изменения являются необходимым элементом функционирования УДОД, позволяющим им адаптироваться к непрерывно изменяющимся условиям внешней среды, а также быстрее и качественнее реагировать на запросы потребителей образовательных услуг. Поэтому в системе ДО процесс создания программ развития приобрел особую актуальность. Однако любое преобразование, будь то локальное изменение структуры образовательного процесса или внедрение новых образовательных технологий и методик, окажется неэффективным без соответствующего изменения организационно-педагогической культуры. И без новых целей, ценностей остальные меры оказываются косметическими и действующими недолгий срок. Таким образом, встает вопрос: как обеспечить изменение организационно-педагогической культуры при проектировании программы развития УДОД?

Исследования в области изменений организационной культуры проводили многие ученые, среди которых: Э. Шейн («Организационная культура и лидерство», СПб: Питер, 2002), К. Камерон и Р. Куинн («Диагностика и изменение организационной культуры», СПб: Питер, 2001), Ушаков К.М. («Развитие организации: в поисках адекватных теорий», М.: Сентябрь, 2004). Указанные авторы сходятся во мнении, что большинство уси-

лий по изменению организационной культуры терпит неудачу по следующим основным причинам.

Во-первых, успех изменений деятельности ОУ напрямую зависит от руководителя — насколько стратегически верно он мыслит, сколь успешно видит перспективы развития своего учреждения. Выработка стратегии, переориентация межличностных отношений, системы норм и правил поведения не принесут ожидаемого эффекта при нежелании руководителя совершенствовать личную управленческую компетентность. Во-вторых, педагоги не желают или не могут перестраиваться, менять стереотип своего поведения. Это вполне понятно, ведь любое изменение затрагивает «статус кво» работника, требует от него дополнительного напряжения сил, порождает неопределенность, дискомфорт. В-третьих, педагогический коллектив зачастую просто не понимает необходимости изменений, так как руководитель не обеспечивает его необходимой информацией. Если же педагоги знают, почему изменения необходимы, их сопротивление существенно ослабевает.

Как преодолеть сопротивление педагогического коллектива нововведениям и ускорить его вовлечение в дело изменения организационно-педагогической культуры? Используя опыт ОУ, рассматриваемого в качестве примера, предлагаем вашему вниманию этапы планирования действий по проектированию программы развития УДОД.

Процесс проектирования на основе изменения организационно-педагогической культуры включает пять этапов. Для того чтобы у читателя сразу сложилось общее представление о нем, представим все действия в виде таблицы.

Таблица 1

Проектирование программы развития на основе изменения организационно-педагогической культуры УДОД			
№	Название этапа	Действия	Результат
1	Выявление типов существующей и предпочтительной организационно-педагогической культуры УДОД и их различий	Анкетирование педагогов, администрации, родителей обучающихся	Характеристики существующей и предпочтительной организационно-педагогической культуры, благодаря которым становятся видны направления ее непосредственного изменения
2	Формирование творческой группы и проведение с ее членами семинаров для выработки согласованного взгляда на настоящее и будущее состояние организационно-педагогической культуры УДОД	1. Обсуждение результатов исследования организационно-педагогической культуры УДОД. 2. Использование технологии бизнес-менеджмента Swot-анализ для оценки влияния внешней среды на деятельность УДОД	Перечень проблем, на решение которых должна быть направлена программа развития. Образование мотивации членов творческой группы к изменению организационной культуры
3	Проведение с членами творческой группы семинара для выявления системообразующих положений в определении организационно-педагогической культуры УДОД	Членам творческой группы предлагается тщательно разобраться в смысле изменений в каждом типе культуры и составить списки наиболее важных аспектов каждого типа	Возникновение понимания, какие изменения предполагаются, а какие нет в результате перестановки акцентов в конкретных типах организационно-педагогической культуры
4	Проведение педагогического совета «Организационно-педагогическая культура как фактор развития УДОД»	Представление педагогическому коллективу результатов Swot-анализа деятельности УДОД. Разработка миссии УДОД	Образование мотивации всего педагогического коллектива к изменению организационно-педагогической культуры. Текст миссии УДОД
5	Разработка и внедрение программы развития основанной на ценностях, нормах и принципах, вытекающих из требований новой стратегии учреждения	Swot-анализ всех составляющих миссии УДОД. SMART-анализ качества задач развития УДОД. Планирование стратегических действий по развитию УДОД	Разработка системы мониторинга реализации Программы развития. Программа развития УДОД

Рассмотрим перечисленные выше этапы подробнее.

1. Выявление типов существующей и предпочтительной организационно-педагогической культуры и их различий

Основа изменений организационно-педагогической культуры — это диагностика, т.е. выявление ее доминирующего типа. На наш взгляд, наибольший интерес для этих целей представляет типология К. Камерона и Р. Куинна. Определение сущностных характеристик рассматриваемых ими культур вполне применимо к системе российского образования, что позволило нам выделить следующие типы организационно-педагогических культур.

Групповая сплоченность (клан). Организации этого типа характеризуются сплоченностью и разделением всеми педагогами ценностей и целей организации. Руководители воспринимаются как воспитатели. Организация похожа на большую семью и придает значение высокой степени сплоченности педагогического коллектива и моральному климату. Связующая сущность организации — традиции и преданность. Критериями успеха являются добрые чувства к учащимся и их родителям и забота о них.

Инновационная (адхократия). Организацию этого типа характеризует динамичное, предпринимательское и творческое отношение к работе. Связующей сущностью организации является

преданность экспериментированию и новаторству. Руководители — новаторы, предприниматели. Успех означает предоставление уникальных и новых образовательных услуг.

Иерархическая. Для этого вида организационно-педагогической культуры характерен последовательный образ действий в стабильной окружающей среде, а символы, образцы для подражания и церемонии подчеркивают важность соответствия утвержденной политике. Ключевые ценности успеха данной организации — это четкое распределение полномочий, механизмы учета и контроля, правила и процедуры. Тип руководителя — координатор, наставник, организатор.

Рыночная. Тип организации, функционирующий как рынок образовательных услуг и ориентированный на внешнее окружение, а не на внутреннее состояние. Педагоги целеустремленны и соперничают между собой. Связующей сущностью организации является стремление побеждать. Ключевые ценности успеха — рыночная доля и степень проникновения на рынок образовательных услуг. Руководители — жесткие управленцы и суровые конкуренты.

Камерон и Куинн в качестве основного инструмента для оценки текущей культуры и предпочтительного ее состояния предлагают анкету, содержание которой было нами адаптировано для проведения исследований в УДОД Ленинградской области. По результатам заполненных анкет становится возможным оценить шесть важней-

ших параметров культуры, причем их предпочтительный и настоящий уровни: важнейшие характеристики, общий стиль лидерства в учреждении, управление педагогами, связующую сущность учреждения, стратегические цели, критерии успеха. Оценка параметров дается в баллах. Сумма всех параметров дает общее представление об организационно-педагогической культуре УДОД и позволяет определить ее настоящее и предпочтительное состояние. Тип культуры, имеющий наибольшее количество баллов, является доминирующим в учреждении.

Как показали результаты, в настоящее время в УДОД Ленинградской области доминируют клановая и адхократическая культуры. К тому же для большинства педагогов, представителей администрации, детей, родителей обучающихся характерно стремление продолжать развиваться в этих двух направлениях. Данное обстоятельство показывает удовлетворенность УДОД существующей в них организационно-педагогической культурой и нежелание развиваться в направлении рыночной и иерархической организационных культур, т.е. полное неприятие каких-либо серьезных изменений организационной культуры.

Вместе с тем процесс модернизации системы образования способствует становлению УДОД как субъекта рынка образовательных услуг. С утверждением Концепции развития дополнительного образования детей Ленинградской области, в которой определена необходимость формирования и развития рыночной организационно-педагогической культуры, переход экономики к рыночным отношениям вызвал настоятельную потребность обратиться к проблеме изменения организационно-педагогических культур УДОД. От способности образовательного учреждения провести маркетинг, найти своего заказчика зависит репутация этого учреждения, финансовое благополучие, микроклимат педагогического коллектива, его сохранность и развитие. Без маркетинга, изучения спроса на образовательные услуги со стороны родителей и обучающихся в настоящее время не обойтись. Реформа государственного и местного самоуправления влечет за собой установление жестких рамок финансирования, поиск дополнительных финансовых резервов, которые вновь образованная структура власти найдет... за счет ликвидации УДОД, сокращения их бюджетного финансирования.

Словом, при решении данных задач обнаруживается определенное противоречие: **между удовлетворенностью педколлективом УДОД существующей в них клановой организационно-**

педагогической культурой, нежеланием менять ее и необходимостью развития рыночной организационно-педагогической культуры.

После того, как на первом этапе получены результаты исследования как существующей, так и предпочтительной организационно-педагогической культуры, становятся видны направления ее непосредственного изменения.

2. Формирование творческой группы и проведение с ее членами семинаров для выработки согласованного взгляда на настоящее и будущее организационно-педагогической культуры УДОД

На втором и последующих этапах изменения организационной культуры УДОД мы в основном опирались на так называемый *коммулятивный эффект группы*, который формулируется следующим образом: если группа верно подобрана и верно управляется, то результат ее деятельности всегда выше, чем сумма усилий отдельных людей. Члены группы прошли отбор согласно следующим критериям: группа состояла из представителей всех сфер деятельности УДОД: административной, методической, образовательной, досуговой; отсутствовали конфликты между членами группы; все члены группы были профессионалы в своем деле. Это были, в основном, педагогические работники высшей квалификационной категории, пользующиеся уважением среди своих коллег, учащихся и их родителей.

Управление творческой группой осуществлял автор статьи. На первом, проектировочном семинаре члены группы познакомились с результатами исследования как существующей, так и предпочтительной организационно-педагогической культуры своего УДОД.

Для того чтобы участники семинара смогли осознать необходимость развития рыночной организационно-педагогической культуры в УДОД, им было предложено оценить влияние внешней среды на деятельность учреждения. Для этого нами использовалась западная технология бизнес-менеджмента Swot-анализ, где «S» (strengths) означает сильные стороны организации, «W» (weaknesses) — ее слабые стороны, «O» (opportunities) — те благоприятные для организации возможности, которые создает внешняя среда и ее ожидаемые результаты, «T» (threats) — угрозы, опасности, риски для организации, которые несет с собой эта среда.

Участникам семинара было предложено дать Swot-анализ всех составляющих деятельности

ДДТ, а именно: программного обеспечения, научно-методического обеспечения, кадрового обеспечения, контингента обучающихся, материально-технического обеспечения. При работе с этим методом соблюдалась следующая последовательность действий: сначала оценивались возможности и угрозы со стороны внешней среды по отношению к УДОД, а затем сильные и слабые стороны самого УДОД с учетом выявленных возможностей и угроз. Для наглядного отображения хода и результатов анализа на большом листе бумаги вычерчивались оси координат, где каждой из полу-

ченных четвертей соответствует одна из четырех указанных выше позиций — внешние возможности и угрозы, а также сильные и слабые стороны учреждения.

В качестве иллюстрации сказанного рассмотрим результаты Swot-анализа деятельности Гатчинского ДДТ. В результате работы группы были получены следующие первичные результаты Swot-анализа. Исходя из результатов, представленных в таблице 2, проблемы, на решение которых должна быть направлена программа развития, представлены в столбце «слабые стороны».

Таблица 2

Результаты Swot-анализа деятельности Гатчинского ДДТ	
Программное обеспечение	
Сильные стороны Наличие программ дополнительного образования. Наличие долгосрочных (свыше 2-х лет) программ. Соответствие структуры 1/3 программ требованиям к содержанию и оформлению программ. Большая часть программ имеет содержание, соответствующее действующим Требованиям к содержанию и оформлению программ	Слабые стороны Большое количество программ, рассчитанных на младший школьный возраст. Большое количество программ, рассчитанных на 1 и 2 года обучения. Отсутствие досуговых программ. Отсутствие критериев оценки результативности реализации программ. Отсутствие долгосрочных программ. Небольшое количество программ для мальчиков. Не все программы ДДТ соответствуют действующим Требованиям к содержанию и оформлению программ
Возможности Соответствие всех программ Требованиям к содержанию и оформлению программ. Увеличение числа долгосрочных программ. Увеличение числа программ для среднего и старшего школьного возраста. Соответствие программ социальному заказу. Введение разнообразных форм и методов работы	Ограничения и риски Рост большого количества документации. Наличие программ, не соответствующих социальному заказу. Введение в практику СанПиНов
<i>Внешняя среда</i>	<i>Организация</i>
Информационно-методическое обеспечение	
Сильные стороны Наличие подписных изданий. Осуществление информационной функции методической службы ДДТ в полной мере. Методическое сопровождение деятельности ОУ Южного образовательного округа по вопросам дополнительного образования детей. Участие в региональном эксперименте по введению предпрофильного и профильного обучения	Слабые стороны Недостаточное количество методической литературы в библиотеке. Недостаточное обеспечение диагностическими методиками. Недостаточная взаимосвязь с другими УДОД по обмену опытом. Чрезмерно разнообразный функционал методистов
Возможности Создание автоматизированной информационной системы на Ленинградскую область	Ограничения и риски Сокращение подписных изданий
<i>Внешняя среда</i>	<i>Организация</i>
Кадровое обеспечение	
Сильные стороны Наличие большого количества (около 50%) педагогических работников с квалификационными категориями. Высокая квалификация методических и руководящих работников. Наличие большого количества педагогических работников с высшим педагогическим образованием. Наличие желания у педагогов учиться на курсах повышения квалификации, а также стремления вести исследовательскую работу. Наличие молодых (до 30 лет) педагогов (около 12%)	Слабые стороны Небольшое количество мужчин-педагогов. Неготовность многих педагогов пожилого возраста работать в режиме развития ДДТ, сопротивление их инновационной деятельности. Отсутствие педагогов со специальным образованием «педагог дополнительного образования». Нежелание многих педагогов старше 45 лет заниматься самообразованием
Возможности	Ограничения и риски Сокращение кадров ДДТ. Наличие педагогов, работающих временно в ожидании другой работы. Сокращение 2-х ставок методистов
<i>Внешняя среда</i>	<i>Организация</i>

Контингент обучающихся	
Сильные стороны Наличие обучающихся-подростков. Работа с детьми-инвалидами, одаренными детьми	Слабые стороны Уменьшение количества подростков в подростковых клубах. Большое количество обучающихся дошкольного, младшего школьного возраста
Возможности Увеличение числа обучающихся старшего школьного возраста	Ограничения и риски Нежелание посещать ДДТ. Потеря контингента из-за введения платных услуг
<i>Внешняя среда</i>	<i>Организация</i>
Материально-техническое обеспечение	
Сильные стороны Наличие помещений и 4-х залов. Наличие у каждого педагога учебного кабинета. Наличие мебели	Слабые стороны Отсутствие множительной техники, выхода в Интернет, современной музыкальной техники
Возможности Введение платных образовательных услуг с целью улучшения материально-технического обеспечения. Более эффективное использование площадей для проведения мероприятий (новогодних елок, дискотек) за родительскую оплату	Ограничения и риски Потеря здания, арендуемого ДДТ
<i>Внешняя среда</i>	<i>Организация</i>

Использование этого метода позволило участникам группы решить одновременно следующие задачи: проанализировать все составляющие деятельность УДОД, влияние внешней среды по отношению к УДОД, определить принципиальные направления развития, возможности, ограничения и риски для УДОД.

Решение задач вызвало так называемое размо- раживание творческой группы (термин был вве- ден Куртом Левином и обозначает образование мотивации к изменению организационной культу- ры). Имея результаты Swot-анализа, члены груп- пы наглядно увидели данные внешней среды, про- тиворечащие сложившемуся порядку вещей в учреждении. Подобная информация привела уча- стников семинара к состоянию беспокойства, так как часть целей ДДТ не достигнута и в учрежде- нии не все в порядке. В ходе семинара члены груп- пы уже сами стали высказывать мнение, что в уч- реждении необходимо развитие рыночной организационно-педагогической культуры. Но од- новременно следует сохранять акценты на клано- вом и адхократическом типах культуры.

В заключение перед творческой группой была сформулирована задача: спланировать процесс изменения организационно-педагогической куль- туры ДДТ в направлении рыночной организаци- онно-педагогической культуры. План изменения организационно-педагогической культуры ДДТ должен был быть представлен в виде текста Про- граммы развития.

3. Проведение с членами творческой груп- пы семинара для выявления системообра- зующих положений в определении органи- зационно-педагогической культуры УДОД

Цель этого этапа состояла в создании некоего согласованного видения того, какими будут же-

лаемое будущее и наиболее важные элементы ДДТ, что будет, а что не будет изменено, и что в на- стоящее время в существующей культуре следу- ет сохранить. Членам группы было предложено тщательно разобраться в смысле изменений в ка- ждом типе культуры и составить списки наибо- лее важных аспектов каждого типа.

Повышение культуры в аспекте групповой сплоченности предполагает: общение, сопри- частность, взаимовыручку, сплоченность в кол- лективе; доброе отношение к потребителям обра- зовательных услуг (учащимся и их родителям) как партнерам, заботу о людях; делегирование полно- мочий педагогам; заботу руководства о профес- сиональном совершенствовании педагогов, рас- ширении сферы их компетентности и обретении больших возможностей для личного развития. *Не предполагает* расслабленности и терпимо- сти к педагогам, работающим посредственно.

Повышение инновационной культуры пред- полагает: новаторство, поиск новых решений, уникальных открытий; работу временных творче- ских групп, которые распускаются после выпол- нения задач; поощрение осмысленного риска. *Не предполагает:* бездумного риска; отсутствие координации.

Ослабление иерархической культуры пред- полагает: сокращение документооборота; боль- ше децентрализованных решений. *Не предпо- лагает:* отсутствия мониторинга показателей деятельности; неприятия ориентации на измене- ния; отсутствия подотчетности педагогических ра- ботников.

Повышение рыночной культуры предпола- гает: анализ и прогноз социального заказа ДДТ; нацеленность педагогического коллектива на дос- тижение цели, победу, движение вперед, на ре- ализацию новых конкурентоспособных образова-

тельных программ; расценивание учащихся и их родителей как разборчивых, заинтересованных в приобретении потребителей образовательных услуг. *Не предполагает:* неприязнотности педагогов к условиям работы, своему статусу, кругу общения; достижения поставленной цели в ущерб собственному «Я» или же хорошим взаимоотношениям с людьми, друзьями, коллегами.

После того, как творческая группа была «разморожена», а также возникло понимание, какие изменения предполагаются, а какие нет в результате перестановки акцентов в конкретных типах культуры, стало возможным определение миссии ДДТ и целей его развития.

4. Проведение педагогического совета «Организационно-педагогическая культура как фактор развития ДДТ»

Целью этого этапа было создание ситуации «размораживания» всего педколлектива. В ходе педсовета были представлены результаты Swot-анализа деятельности ДДТ. Далее руководителем учреждения было предложено видение решения обнаруженных проблем как развитие рыночной организационно-педагогической культуры. Для выработки согласованного взгляда на миссию ДДТ педколлективу было предложено разделить на четыре группы и определить миссию учреждения по отношению к учащимся, родителям учащихся, другим образовательным учреждениям и к коллективу. Результаты работы каждой группы были подвергнуты обсуждению. Здесь важно было вовлечь каждого в дискуссию, не игнорировалась ни одна точка зрения. Руководитель творческой группы добивался того, чтобы педагоги проявили максимум рационализма и убедительности. Не поддерживались абстрактные рассуждения и не позволялось участникам дискуссий отвлекаться на другие проблемы.

Характеристика миссии, разработанной педагогическим коллективом Гатчинского ДДТ, по отношению к другим субъектам была следующей: *«Миссия по отношению к учащимся: развитие интеллектуальных и творческих способностей; эстетическое развитие; создание условий для социализации учащихся. По отношению к родителям учащихся: вовлечение их в совместную с ДДТ деятельность, помощь в воспитании, развитии и обучении детей, формирование преемственности поколений учащихся, посещающих ДДТ. По отношению к другим образовательным учреждениям: создание единого информационного пространства по вопросам дополнительного*

образования детей Южного образовательного округа, организация и проведение внутри округа мероприятий по повышению квалификации педагогов дополнительного образования детей. По отношению к коллективу: предоставление педагогам возможности свободной творческой работы на основе своих педагогических и профессиональных интересов, поддерживание в коллективе атмосферы доверия и открытости, оказание методической помощи в совершенствовании педагогического мастерства и содействия в обобщении опыта».

5. Разработка и внедрение программы развития организационно-педагогической культуры, основанной на ценностях, нормах и принципах, вытекающих из требований новой стратегии учреждения

Теперь, когда все педагоги поняли, что предполагает и что не предполагает изменение культуры ДДТ, следовало определить план действий, необходимых для перемен. С целью планирования стратегических действий по изменению организационно-педагогической культуры был проведен Swot-анализ всех составляющих миссии Гатчинского ДДТ. Были выявлены: характеристика организационно-педагогической культуры ДДТ и ее предпочтительного состояния для педагогов, родителей, учащихся; сильные и слабые стороны деятельности учреждения, возможности и ограничения (риски) развития учреждения и реализации его миссии.

Это определило постановку цели и задач по развитию Гатчинского ДДТ. При постановке задач члены творческой группы пользовались технологией бизнес-менеджмента — SMART-анализом (оценка качества целей и задач развития организации). Согласно этой технологии цели и задачи должны быть: S — конкретными, M — измеримыми, A — достижимыми, R — реалистичными, T — ограничены во времени. Технология описана К.М. Ушаковым, который, иллюстрируя ее эффективность, говорит о следующем: если цель сформулирована в общем виде, то никакого толку от дальнейшей работы нет. Например, такая, как повысить явку родителей на собрания (цель сформулирована в общем виде). А вот если цель — повысить явку до 60%, то она конкретна и измерима. Конечно, желательно поставить 100%, но тогда, скорее всего, цель будет не достижима и нереальна. В качестве примера рассмотрим, как сформулировал педагогический коллектив Гатчинского ДДТ цель и задачи развития своего учреждения.

Постановка цели и задач по развитию Гатчинского ДДТ

Цель реализации Программы развития Гатчинского ДДТ: изменение организационно-педагогической культуры в соответствии с социальным заказом общества, родителей, детей.

Задачи реализации:

1. В области программного обеспечения деятельности ДДТ:

Выявить социальный заказ общества, родителей, детей к определению характера и качества педагогических услуг, реализуемых в системе ДО г. Гатчина. К январю 2008 г. привести в соответствии 90% программ, реализуемых ДДТ, с социальным заказом. К маю 2006 г. привести в соответствии 100% программ, реализуемых ДДТ, с требованиями к содержанию и оформлению программ. К сентябрю 2007 г. увеличить число долгосрочных программ до 30%, число программ для среднего и старшего школьного возраста — до 50%. К январю 2008 г. на 2 программы увеличить число программ для мальчиков. К сентябрю 2006 г. спроектировать досуговые программы подростковых клубов и обеспечить их реализацию.

2. В области информационно-методического обеспечения деятельности ДДТ:

К маю 2006 г. обеспечить реализацию дополнительных образовательных программ диагностическими методиками. Постоянно обеспечивать взаимосвязь ДДТ с другими УДОД по обмену опытом. К январю 2007 г. создать информационный банк методического обеспечения реализации дополнительных образовательных программ, обеспечить постоянное повышение уровня квалификации педагогических работников. К январю 2008 г. ввести в образовательный процесс современные

методы и формы работы, в том числе информационные технологии.

3. В области кадрового обеспечения:

Мотивация педагогов к работе в режиме развития ДДТ. Мотивация педагогов ДДТ к занятию самообразованием и повышением квалификации через курсовую подготовку и получению специального образования «педагог дополнительного образования» на базе Ленинградского областного института развития образования.

4. По контингенту учащихся:

К 2007 г. увеличить число учащихся старшего школьного возраста до 20% от общего количества учащихся ДДТ.

5. В области материально-технического обеспечения деятельности ДДТ:

В соответствии с социальным заказом ввести платные образовательные услуги с целью улучшения материально-технического обеспечения. Обеспечить эффективное использование площади для проведения мероприятий (новогодних елок, дискотек) за родительскую оплату.

В соответствии с поставленными задачами был определен План стратегических действий по развитию Гатчинского ДДТ, который одновременно являлся и планом по развитию организационно-педагогической культуры этого учреждения. Он включал в себя развитие пяти направлений деятельности ДДТ: состава контингента обучающихся, программного, научно-методического, кадрового и материально-технического обеспечения.

Для того чтобы можно было оценить ожидаемые результаты изменения организационно-педагогической культуры, в ходе эксперимента была разработана система мониторинга реализации Программы развития Гатчинского ДДТ (табл. 3).

Таблица 3

Система мониторинга реализации Программы развития Гатчинского Дома детского творчества (фрагмент)

Задачи реализации	Индикаторы (измеримые показатели решения задачи)	Измерения (средство регистрации показателей, способ применения индикаторов)	Допущения (факторы риска и ограничения, способные оказать отрицательное воздействие на ход выполнения и успех решения задачи; возможности положительного влияния внешних факторов)
Программное обеспечения деятельности ДДТ:			
1. Выявить социальный заказ общества, родителей, детей к определению характера и качества педагогических услуг, реализуемых в системе дополнительного образования детей г. Гатчина	Наличие выявленного социального заказа всех групп заказчиков на дополнительные образовательные услуги	Анкетирование и опросы относительно социального заказа на дополнительные образовательные услуги	Плюс: сложившаяся система отношений с ОУ г. Гатчина способствует выявлению социального заказа. Минус: неоднородность родителей по уровню образования, социальному положению и культуры
2. К январю 2008 г. привести в соответствии 90% программ, реализуемых ДДТ, социальному заказу	1. Удовлетворение социального заказа разных групп заказчиков. 2. Отношение к ДДТ в городе и области	Место в рейтинге УДОД Ленинградской области, определенное по результатам аттестации ДДТ	Плюс: достаточно высокая квалификация педагогов ДДТ. Минус: недостаточность знаний ряда педагогов в области проектирования образовательных программ; сопротивление

			педагогов перед необходимостью корректировать или полностью менять содержание образовательных программ
3. К сентябрю 2007 г. увеличить число долгосрочных программ до 30%	Наличие 30% от общего количества программ реализуемых долгосрочных программ	Данные аттестации ДДТ	Плюс: наличие краткосрочных программ, на базе которых возможно проектирование долгосрочных программ; наличие кадрового обеспечения. Минус: потеря контингента при реализации долгосрочных программ
4. К сентябрю 2007 г. увеличить число программ для среднего и старшего школьного возраста до 50%	1. Наличие 50% от общего количества программ реализуемых программ для среднего и старшего школьного возраста. 2. Увеличение контингента среднего и старшего школьного возраста	Данные аттестации ДДТ. Достижения учащихся ДДТ в конкурсах и фестивалях различного уровня для детей среднего и старшего школьного возраста	Плюс: наличие помещений для реализации программ для среднего и старшего школьного возраста. Минус: сложившаяся демографическая обстановка ограничивает контингент учащихся среднего и старшего школьного возраста; конкуренция со стороны ОУ, реализующих программы профильного обучения
Информационно-методического обеспечения деятельности ДДТ:			
1. К маю 2006 г. обеспечить реализацию дополнительных образовательных программ диагностическими методиками	1. Обеспечение реализации каждой программы диагностическими методиками. 2. Методический уровень педагогического коллектива	1. Данные аттестация ДДТ и педагогов. 2. Повышение качества дополнительного образования	Плюс: наличие обеспечения диагностическими методиками ряда образовательных программ. Минус: недостаточность знаний ряда педагогов в области проектирования и применения диагностических методик; отсутствие мотивации разрабатывать и применять диагностические методики
2. К январю 2008 г. ввести в образовательный процесс современные методы и формы работы, в том числе информационные технологии	1. Методический уровень педагогического коллектива. 2. Повышения качества дополнительного образования. 3. Сохранение контингента учащихся	Данные аттестации педагогов и ДДТ	Плюс: сложившаяся система повышения квалификации педагогов ДДТ в Ленинградском областном институте развития образования и Центре информационных технологий г. Гатчина. Минус: существование объективных причин пропусков занятий по повышению квалификации (проведение педагогами занятий с группами за родительскую оплату); нежелание ряда педагогов внедрять в образовательный процесс современные методы и формы работы, информационные технологии
Кадровое обеспечение:			
1. Мотивация педагогов к работе в режиме развития ДДТ	1. Участие педагогов в создании Программы развития ДДТ. Проектирование и реализация образовательных программ в соответствии с социальным заказом. 2. Микроклимат в педагогическом коллективе	1. Данные аттестации педагогов и ДДТ. 2. Анкетирование членов педагогического коллектива	Плюс: личная заинтересованность педагогов в успешном прохождении собственной аттестации и аттестации ДДТ. Минус: отсутствие у большинства педагогов положительной мотивации работать в режиме развития ДДТ по причине следующих угроз: статусу; отношениям с коллегами и руководством; дополнительной работы; незнакомой работы; дополнительных затрат времени и сил на переучивание и приспособление; проиграть в чем-либо
2. Мотивация педагогов ДДТ к занятию самообразованием и повышением квалификации через курсовую подготовку и получению специального образования «педагог дополнительного образования» на базе ГОУ ЛОИРО.	Методический уровень педагогического коллектива	1. Наличие удостоверений, сертификатов, дипломов о повышении квалификации или переподготовки. 2. Данные аттестации педагогов и ДДТ	Плюс: личная заинтересованность педагогов в успешном прохождении собственной аттестации и аттестации ДДТ; сложившаяся система повышения квалификации педагогов ДДТ на факультете ПК и ППО Ленинградского областного института развития образования. Минус: нежелание педагогов затрачивать личные средства и время на повышение квалификации
Контингент учащихся:			
К 2007 г. увеличить число учащихся старшего школьного возраста до 20% от общего количества учащихся ДДТ	1. Наличие реализуемых образовательных программ для учащихся старшего школьного возраста. 2. Наличие сохраняемого контингента учащихся старшего школьного возраста в количестве 20% от общего количества учащихся ДДТ. 3. Достижения в конкурсах различного уровня для старшего школьного возраста	Данные аттестации ДДТ. Ежегодные отчеты ДДТ о достижениях	Плюс: наличие помещений (в т.ч. подростковых клубов) для работы с учащимися школьного возраста; наличие педагогов с опытом работы с учащимися старшего школьного возраста. Минус: сложившаяся демографическая обстановка ограничивает контингент учащихся старшего школьного возраста; конкуренция со стороны ОУ, реализующих программы профильного обучения