

Л. Г. Логинова

Управление программами дополнительного образования детей

В статье представлен фрагмент авторского подхода к управлению качеством в дополнительном образовании детей, охватывающего и аспект управления программами. Особое внимание уделено характеристике качественной определенности программы дополнительного образования детей с последующим обоснованием адекватного им управления. Выделены основные проблемы, сопровождающие освоение в организации деятельности по управлению программами, и формулируются отдельные предложения по их преодолению.

Ключевые слова: креативное разрушение, самонастройка на развитие, управление программами, управленческое сопровождение.

L. G. Loginova

Programme Management in Children Additional Education Institutions

The article presents a fragment of the author's approach to the management of quality in the additional education of children, covering the aspects of control programmes. Special attention is paid to the characteristics of quality specific programmes of children additional education, followed by the rationale for adequate control. The main problems accompanying the development of programmes management in organizations and formulates some proposals for overcoming them.

Keywords: creative destruction, self-tuning to development, programme management, management support.

Не бойся медлить, бойся остановиться.

Китайская пословица

Развитие, как известно, – имманентный процесс объективного мира. Социальный мир во всех его проявлениях не свободен от этого универсального принципа. Мы вынуждены развиваться... Однако понимание развития социального мира порой бывает упрощенным, сводящим его к приспособляемости сообразно вызовам внешней среды, количественному росту, увеличению уже имевшегося, что иногда порождает тенденцию изменения от плохого к худшему. Теряются или уходят на второй план такие смыслы развития, как *самодвижение* или *саморазвитие* в реальном времени, развитие как осознанное качественное улучшение, планомерное структурное изменение, совершенствование связей, отношений, организации.

На первый взгляд, эти философские рассуждения отвлекает от заявленной темы, но на самом деле позволяют сфокусировать внимание на принципиально важной для современных организаций дополнительного образования детей (как, впрочем, и для любых других организаций) способности к развитию, к целенаправленному самостоятельному проведению единой линии развития с учетом времени, имеющихся ресурсов, цены своих усилий и готовности не только перемещаться на новую стадию по аналогии со

всеми, но к *креативному или созидательному разрушению*. (Понятие «креативное разрушение» («творческое разрушение», «созидательное разрушение») использовал австро-американский экономист и социолог Йозеф Шумпетер в своей книге «Капитализм, социализм и демократия» («Capitalism, Socialism and Democracy», 1942). Более подробно можно познакомиться с этой идеей в переведенной на русский язык книге Йозефа Алоиза Шумпетера [6].) Ссылаясь на авторитетные мнения, заметим, что

– «история человечества начинается с акта непослушания, что в то же время есть начало его освобождения и интеллектуального развития» (Эрих Фромм);

– «всегда, прежде чем может быть возведено что-то новое, должен быть поколеблен авторитет уже существующего» (Стефан Цвейг).

В этом – глубинный смысл управления и, особенно, управления программами.

Помимо философского воззрения, обращение к теме «управление программами» указывает на выбор теории менеджмента и опирается на субъективную уверенность в особой актуальности положений этой теории для управленческой деятельности в организациях дополнительного образования детей. К числу таких положений относится само понимание менеджмента как *процесса оптимизации ресурсов* для достижения организационных целей [1]; *практики*, которой мож-

но научиться только на личном опыте и которая зависит от контекста [2]; *деятельности*, направленной на преобразование исходной ситуации в желаемую посредством *действий по проектированию* стратегии, новой программы, разработки нового продукта или услуги т. п.

Вместе с тем правомерность этого выбора и уверенности предопределены обозначенной стратегией социально-экономического развития Российской Федерации, законодательно закрепленным новым статусом дополнительного образования детей, реальными событиями, связанными с конкуренцией в образовании, заявленными государственными требованиями в Концепции развития дополнительного образования детей до 2020 г.

Тема статьи обязывает дать разъяснения относительно содержания категорий *креативное разрушение* и *управление*, представить свое понимание *качественной определенности* программы дополнительного образования детей. Это необходимо сделать не только для того, чтобы соблюсти принятые в науке формальности, но в большей степени для того, чтобы четко обозначить предмет данного разговора.

С учетом того, что о программе в дополнительном образовании детей уже многое известно, ограничимся кратким описанием собственной позиции относительно ее качественной определенности.

Качественная определенность программы дополнительного образования детей или ее сущность состоит в том, что она есть

– *уникальный, специально организованный проект* совместной добровольной деятельности, активного общения педагога и ребенка, педагога и группы как участников объединения по интересам;

– *особая технология образования личности*, обеспечивающая по мере взросления детей изменение уровня и характера развития их способностей в процессе освоения и расширения собственного *деятельностного опыта* (Г. П. Щедровицкий);

– *форма со-организации* различных социальных действий участников объединения по интересам, их сотрудничества и со-творчества, определяемая авторским замыслом педагога, его профессионализмом и культурой лидерства.

В рамках нашей темы следует напомнить о факте хронической коллизии «авторства» и «нормативности» программ. Сегодня для организаций и педагогов она создает особую напряженность, поскольку в условиях конкуренции им предстоит определять свою позицию и принимать решение о соотношении в своей деятельно-

сти «миссии по отношению к детям и персонально к каждому человеку» – «дисциплины в заданных границах норм и требований» – «выгоды в работе с заказчиками образовательных услуг».

Среди всех характеристик программы дополнительного образования детей отметим, что для организаций любая из них – это ее *продукт*, который при определенных обстоятельствах может стать *товаром* на рынке образовательных услуг. Изданному тексту программы доверяют как документу, он продается и покупается разными образовательными организациями в качестве «нормативного образца» или основы для деятельности какого-либо образовательного объединения. Иногда определяющим мотивом выбора заинтересованных лиц является статус организации дополнительного образования детей или репутация педагога, забота о собственном имидже и престиже. При всей выгодности для конкретных организаций дополнительного образования детей данного способа привлечения *пользователей образовательных услуг* его вряд ли можно соотнести с подлинной конкурентоспособностью программ.

Процесс *креативного разрушения* является ключевым для рыночной среды. Импульсом для него являются естественные изменения потребностей, ожиданий, запросов, как и трансформации, происходящие со способами деятельности, формами организации, методами под влиянием развития науки и техники. Такое разрушение не происходит само по себе, как реакция на внешние события. Это – специально предпринимаемые действия по *самонастройке организации* на развитие, закрепленные комплексом управленческих решений, которые вырабатываются и принимаются тогда, когда все соглашается с тем, что что-то новое должно заменить старое. Так, в свое время дополнительное образование «разрушило» или «заменило» внешкольное воспитание. Последующие за сменой названия процессы трансформации учреждений, организационных структур, основ деятельности, статусов работников сопровождалась радикальными инновациями. Одним из итогов креативного разрушения стал новый продукт – образовательная программа дополнительного образования детей как альтернатива основным программам общего образования. Альтернативность послужила становлению конкурентоспособности педагога, программы, учреждения, системы в целом.

Сегодня для организаций дополнительного образования детей, чтобы оставаться конкурентоспособными, уже недостаточно только напоминать об альтернативности своих образовательных программ и пользоваться только накопленным,

утвержденным и оформленным по всем правилам комплектом программных документов. Эффект будет кратковременным и слабым, если имеющиеся программы только откорректировать, введя в них такие новые слова, как «дополнительная общеобразовательная программа», «дополнительная общеобразовательная общеразвивающая программа», «дополнительная общеобразовательная предпрофессиональная программа».

Необходимы действия по самонастройке организации на развитие, началом для которых должно стать креативное разрушение сложившегося уклада работ с программами от их разработки до реализации, оценки, воспроизведения и переделки. Новация не в изменении программ или дополнении их новыми свойствами, а в **управлении программами**.

Не имея возможности в рамках статьи представить полное обоснование концепции управления программами в организации дополнительного образования детей, отметим только некоторые ключевые соображения:

– предлагаемые изменения в организациях (называемые часто модернизацией) не преодолеют рамок декларативности, если предметом управления останутся формы и нормы организации образовательного процесса, без учета используемых образовательных технологий, содержания, прогнозируемых результатов программы и особенностей организации деятельности участников объединений по интересам, форм их совместной деятельности и обучения на основе сотрудничества;

– содержательной стороной управления программами является управленческое сопровождение индивидуальных или коллективных субъектов образовательной деятельности, понимаемое как процесс, совокупность навыков и инструментов, позволяющих

- установить эффективные деловые и личные коммуникации;
- активировать потенциал всех участников и создать комплементарную обстановку, в которой одинаково важно мнение каждого;
- работать созидательно и результативно;
- принимать оптимальные организационные решения, которые повлекут за собой самостоятельную работу в совместном воздействии на результативность и успешность объединения, организации;
- вырабатывать новые ценности и цели, прогнозируя векторы изменения внешней среды и «настраиваясь на них», меняя среду и свою собственную идеологию для достижения поставленной цели (все как в замечательных

словах песни известного автора-исполнителя А. Макаревича: «Не стоит прогибаться под изменчивый мир – пусть лучше он прогнется под нас! Однажды он прогнется под нас!»).

– главное – не управленческое воздействие ради достижения поставленных целей, а руководство самоорганизацией участников в совместной деятельности по «оформлению личностного содержания образования, которое строится на личностных смыслах педагога и ребенка, реализации их личностных образовательных инициатив» [4, с. 11];

– важной составляющей управления программами является совершенствование профессиональных компетенций педагогов как инициаторов и разработчиков авторских программ, ответственных за их исполнение, а также изменения компетенций организации в целом. Принципиально для управления не овладение новым в ответ на приказ, административное требование или настойчивую рекомендацию к внедрению очередной инновации по «образу и подобию», а направленность на укрепление позиции *личного участия и влияния* на выработку и реализацию инноваций;

– практически любая программа в дополнительном образовании детей уникальна в том, что выстраивается на хронической коллизии, способ преодоления которой пока не найден.

Как мы уже отметили, с одной стороны – это документ, который создается с соблюдением формализованных процедур и общих для всех правил. Результаты реализации программы (итоги, последствия, эффекты оказания услуги) обязательны для предъявления и учета.

С другой стороны, это большой проект, а в некоторых случаях – набор проектов, ориентированных на улучшение качества настоящей и будущей жизни человека. Успешный или неуспешный исход проекта далеко не всегда предсказуем, тем более – не тождествен результатам программы.

На практике четкого разделения не видно, но управление программами отличается от управления проектами. Что выбрать? Ответ на этот вопрос зависит от выбора каждой конкретной организации, ее возможностей, потенциала, традиций, характера организационной культуры и опыта инновационной деятельности. В конце концов, сегодня еще можно ответить: «Что работает – то и будем использовать».

Однако для обеспечения развития в требуемом направлении организациям дополнительного образования детей в части управления программами важно осваивать интеграционные механиз-

мы по созданию образовательных программ, единственных в своем роде (конкурирующий продукт, инновационная разработка), которые не могут реализовываться без педагога – ее автора и участника, вне конкретного объединения и организации, которую они представляют.

Для большинства организаций дополнительного образования детей управление программами является частью проблемы их самоопределения в новых социально-экономических условиях, что связано с преодолением инерции и социальных стереотипов, с целенаправленным освоением практики обеспечения и поддержания своей способности к конкуренции, действительным подчинением всей деятельности нуждам и пожеланиям внешних и внутренних потребителей. Впрочем, «когда наступают тяжелые времена, нет иного выбора, как взять себя в руки и делать все как можно лучше» (Ли Якокка).

Библиографический список

1. Адизес, И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни [Текст] / И. Адизес ; пер. с англ. В. Кузина. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 368 с.
2. Минцберг, Г. Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента [Текст] / Г. Минцберг ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2011. – 288 с.
3. Мудрые мысли [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://epwr.ru/quotauthor/337/txt10.php>
4. Прокументова, Г. Н. Образовательные инновации: феномен «личного присутствия» и потенциал управления (опыт гуманистического исследования) [Текст] / Г. Н. Прокументова. – Томск : Изд-во Том. ун-та, 2016. – 412 с.
5. Шумпетер, Й. А. «Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия» [Текст] / Й. А. Шумпетер. – М. : Эксмо, 2007. – 864 с.
6. Щедровицкий, Г. П. Психология и методология: Ситуация и условия возникновения концепции поэтапного формирования умственных способностей [Текст] / Г. П. Щедровицкий // Из архива Г. П. Щедровицкого. – Т. 2. – 2004. – Вып. 1.

Bibliograficheskij spisok

1. Adizes, I. Upravljaja izmenenijami. Kak jeffektivno upravljat' izmenenijami v obshhestve, biznese i lichnoj zhizni [Tekst] / I. Adizes ; per. s angl. V. Kuzina. – M. : Mann, Ivanov i Ferber, 2014. – 368 s.
2. Mincberg, G. Dejstvuj jeffektivno! Luchshaja praktika menedzhmenta [Tekst] / G. Mincberg ; per. s angl. – SPb. : Piter, 2011. – 288 s.
3. Mudrye mysli [Jelektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <http://epwr.ru/quotauthor/337/txt10.php>
4. Prozumentova, G. N. Obrazovatel'nye innovacii: fenomen «lichnogo prisutstvija» i potencial upravlenija (opyt gumanisticheskogo issledovanija) [Tekst] / G. N. Prozumentova. – Tomsk : Izd-vo Tom. un-ta, 2016. – 412 s.
5. Shumpeter, J. A. «Teorija jekonomicheskogo razvitija. Kapitalizm, socializm i demokratija» [Tekst] / J. A. Shumpeter. – M. : Jeksmo, 2007. – 864 s.
6. Shhedrovickij, G. P. Psihologija i metodologija: Situacija i uslovija vozniknovenija koncepcii pojetapnogo formirovanija umstvennyh sposobnostej [Tekst] / G. P. Shhedrovickij // Iz arhiva G. P. Shhedrovickogo. – T. 2. – 2004. – Vyp. 1.

Reference List

1. Adizes I. Managing changes. How effectively to operate changes in society, business and private life; translated from English by V. Kuzin. – M. : Mann, Ivanov and Ferber, 2014. – 368 p.
2. Mintsberg G. Act effectively! The best practice of management; translated from English – SPb. : St. Petersburg, 2011. – 288 p.
3. Wise thoughts [An electronic resource]. – Access mode: <http://epwr.ru/quotauthor/337/txt10.php>
4. Prozumentova G. N. Educational Information: phenomenon «personal presence» and capacity of management (experience of a humanistic research). – Tomsk: Tomsk University Publishing House, 2016. – 412 p.
5. Shumpeter Y. A. «Theory of economic development. Capitalism, socialism and democracy». – M. : Eksmo, 2007. – 864 p.
6. Shchedrovitsky G. P. Psychology and methodology: A situation and conditions of emergence of the concept of stage-by-stage formation of mental capacities // From G. P. Shchedrovitsky's archive. – V. 2. – 2004. – Issue 1.