

Управление образования города Ростова-на-Дону
муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования
Железнодорожного района города Ростова-на-Дону
«ДОМ ДЕТСКОГО ТВОРЧЕСТВА»

СОГЛАСОВАНО:

и.о.начальника

Управления образования
города Ростова-на-Дону

 М.В. Распевалова

 «16» сентября 2020г

ПРИНЯТА:

общим собранием

работников

МБУ ДО ДДТ

Протокол № 7

от «07» июля 2020г



Н.Н. Андреева

Приказ № 229

от «07» июля 2020г

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ

муниципального бюджетного учреждения
дополнительного образования

Железнодорожного района города Ростова-на-Дону

«ДОМ ДЕТСКОГО ТВОРЧЕСТВА»

на 2020 – 2025 годы

Ростов-на-Дону

2020

Содержание

Введение.....	10
1. Концепция муниципального учреждения дополнительного образования в контексте реализации стратегии развития образования.....	10
2. Анализ образовательной среды.....	14
2.1. Анализ организации учебного процесса.....	15
2.2. Анализ контингента обучающихся.....	15
2.3. Характеристика педагогических кадров.....	16
2.4. Анализ образовательной деятельности.....	18
2.5. Анализ результативности достижений обучающихся.....	19
2.6. Самообследование учреждения.....	20
3. Результаты реализации Программы развития за 2018-2020 годы.....	20
3.1. SWOT- анализ оценки потенциала развития	21
4. Оптимальный сценарий развития.....	24
5. Этапы развития	25
6. Концепция развития ДДТ.....	26
7. Риски при реализации программы развития и действия по их минимизации	27
8. Анализ устойчивости МБУ ДО ДДТ по отношению к внешним изменениям образовательной среды.....	28
9. Направления и механизмы реализации программы развития.....	32
10. Участие в сетевом взаимодействии.....	37
11. Ресурсное обеспечение реализации программы развития.....	39
12. Способы управления программой развития.....	40
13. Финансовый механизм реализации программы развития.....	46
14. Ожидаемые результаты реализации Программы развития.....	47
15. План реализации программы развития.....	47
16. Список используемой литературы.....	54

Паспорт
Программы развития МБУ ДО ДДТ на 2020-2025 гг

Наименование программы	Программа развития муниципального бюджетного учреждения дополнительного образования Железнодорожного района города Ростова-на-Дону «Дом детского творчества» на период 2020– 2025 гг. (МБУ ДО ДДТ)
Руководитель программы развития	Директор МБУ ДО ДДТ Андреева Н.Н.
Разработчики программы	Андреева Н.Н., директор МБУ ДО ДДТ Яковенко Н.А., заместитель директора по УР Маяцкая И.В. заместитель директора по ВР
Нормативно-правовые основания для разработки программы	- Конституция Российской Федерации - Указ Президента РФ «О мерах по реализации госполитики в области образования и науки» от 07.05.2012г №599; - Федеральный закон от 29.12.2012г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (ред. от 31.12.2014г); - Областной Закон Ростовской области от 14.11.2013г. №26-ЗС «Об образовании в Ростовской области» - Концепция развития дополнительного образования детей до 2020 года, утвержденная распоряжением Правительства РФ от 04.09.2014г № 1726-р; - «Национальная доктрина образования в РФ до 2025 г.», утверждённая постановлением Правительства РФ №751 от 04.10.2000г.; - Государственная программа РФ «Развитие образования 2018 – 2025г», утвержденная Постановлением Правительства РФ от 26 декабря 2017г № 1642; - Федеральная целевая программа «Развития дополнительного образования детей в РФ до 2020г»; - Стратегия развития воспитания в РФ на период до 2025г, утвержденная Постановлением Правительства РФ от 29 мая 2015г № 996-р.; - приказ Минпросвещения РФ от 09.11.2018г №196 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам»; - Указ Президента РФ от 07.05.2018г №204 «О национальных и стратегических задачах развития РФ на период до 2024г»; - Указ Президента РФ от 29.05.2017г № 240 «Об объ-

	явлении в Российской Федерации Десятилетия детства»; - Постановление Правительства РФ от 17.11.2015г №1239 «Об утверждении Правил выявления одаренных детей, сопровождения и мониторинга их дальнейшего развития»; - письмо Минобрнауки РФ «Методические рекомендации по проектированию дополнительных общеобразовательных программ» от 18.11.2015г №09-3242; - письмо Минобрнауки РФ «Методические рекомендации по реализации адаптированных допобразовательных программ для детей с ОВЗ» от 29.03.2016г №ВК-641/09; - профессиональный стандарт «Педагог допобразования детей и взрослых», приказ Минтруда РФ от 05.05.2018г №298Н; - Распоряжение Правительства РФ от 30.12.2012 г. №2620-р об утверждении плана мероприятий «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки»; - Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29.05.2015 г. №996-р г. Москва «Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года»; - Национальный проект «Образование» (2019-2024гг.), паспорт проекта утверждён президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектами, протокол от 03.09.2018 № 10; - Постановление Правительства Российской Федерации от 10.07.2013 № 582 «Об утверждении Правил размещения на официальном сайте образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и обновления информации об образовательной организации». - Постановление Правительства Российской Федерации от 30.03.2013 № 286 «О формировании независимой системы оценки качества работы организаций, оказывающих социальные услуги»; - Постановление Правительства РФ от 18.04.2016 г. № 317 «О реализации Национальной технологической инициативы»; - Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 № 1642 «Об утверждении государственной программы РФ «Развитие образования» (2018-2025гг.); - Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18 октября 2013 г. № 544н «Об утверждении профессионального стандарта «Пе-
--	--

	дагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)); - Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 08.09.2015 № 613н «Об утверждении профессионального стандарта "Педагог дополнительного образования детей и взрослых»; - Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 24.07.2015 г. № 514н «Об утверждении профессионального стандарта "педагог-психолог (психолог в сфере образования)»; - Приказ Минобрнауки России от 11.06.2014 № 657 (ред. от 13.02.2017) «Об утверждении методики расчета показателей мониторинга системы образования» (Зарегистрировано в Минюсте России 13.08.2014 N 33570); - Приказ Минобрнауки России от 15.12.2016 № 1598 «Об утверждении Комплекса мер, направленных на систематическое обновление содержания общего образования на основе результатов мониторинговых исследований и с учетом современных достижений науки и технологий, изменений запросов учащихся и общества, ориентированности на применение знаний, умений и навыков в реальных жизненных условиях»; - Приказ Минобрнауки России от 20.10.2017 № 1025 (ред. от 11.12.2017) «О проведении мониторинга качества образования»; - Приказ Минобрнауки России от 22.09.2017 № 955 «Об утверждении показателей мониторинга системы образования» (Зарегистрировано в Минюсте России 12.10.2017 № 48516); - Гигиенические требования к условиям обучения школьников в современных образовательных учреждениях различного вида (СанПин 2.4.2.1178-02); - Методические рекомендации по организации сетевого взаимодействия общеобразовательных организаций, организаций дополнительного образования, профессиональных образовательных организаций, промышленных предприятий и бизнес-структур в сфере научно-технического творчества, в том числе робототехники. Минобрнауки РФ, 2016 г.; - региональный паспорт приоритетного проекта «Доступное дополнительное образование для детей», приказ МОПО РО от 29.12.2017г №989; - паспорт регионального проекта «Успех каждого ребенка» национального проекта «Образование», утвер-
--	--

	ждённый Советом по проектному управлению при Губернаторе РО 01.04.2019г; - Устав МБУ ДО ДДТ Железнодорожного района города Ростова-на-Дону
Цель программы развития	Формирование и развитие современной модели учреждения, организационных, экономических и методических условий для обеспечения функционирования и развития учреждения, повышения качества, доступности и конкурентоспособности дополнительного образования в интересах обучающихся, их родителей, социальных партнёров и общества.
Основные задачи программы развития	- создать оптимальные условия для повышения качества предоставляемых образовательных услуг, направленных на формирование и развитие творческих способностей обучающихся, их личностного роста и самореализации; - создать условия (программно-методические, кадровые, учебно-материальные) для расширения спектра образовательных услуг; - обеспечить повышение компетентности и профессионального мастерства педагогов дополнительного образования; - обеспечить разработку и обновление содержания образовательных программ; - способствовать внедрению инновационных педагогических технологий, обеспечивающих качественно новый уровень образовательного процесса и образовательных результатов, направленных на развитие проектной и исследовательской деятельности обучающихся, участию в конкурсах, фестивалях, соревнованиях; - обеспечить условия для успешной социализации и включения в учебно-воспитательный процесс детей с ограниченными возможностями здоровья; - создать условия для повышения качества воспитательной среды ДДТ; - внедрить новые финансово-экономические механизмы обеспечения деятельности учреждения в условиях обновляющейся модели экономики образования; - обеспечить обновление материально-технической базы учреждения
Этапы реализации программы развития	Программа реализуется в период 2020-2025 г.г. по следующим этапам: 1 этап, 2020 г. – подготовительный – диагностико-аналитический, информационно-исследовательский

	2 этап, 2021г. – экспериментальный – апробация обновленных форм и содержания работы; 3 этап, 2022-2024г.г. – внедренческий – реализация программных мероприятий в полном объеме; 4 этап, 2025г. – заключительный, аналитико-обобщающий – анализ, систематизация и обобщение результатов, разработка новой редакции программы развития.
Реализуемые образовательные проекты программы развития	Основной организационно-педагогической формой развития учебно-воспитательной деятельности учреждения являются образовательные проекты, реализуемые в рамках Программы развития: Проект «Экологические волонтеры» Проект «Лесной кордон» Проект «Туризм, экология, творчество» Проект «От окраин к сердцу Ростова» Проект «Казачья школа искусств» Проект «Медиацентр «Эфир» Проект «Лаборатория ЛЕГО роботов» Проект «Здоровые дети – успешное будущее России» Проект «Юнармейцы – вперед!» Проект инклюзивного образования «Стирая грани» Проект «Калейдоскоп творчества» Проект «Театр глазами детей» Проект «Ростов – территория безопасности» Проекта «Ростов-город будущего»
Ожидаемые результаты реализации программы	- совершенствование организационно-управленческой деятельности; - создание механизмов мотивации педагогов к повышению качества работы и непрерывному профессиональному росту; - привлечение и поддержка молодых специалистов; - обеспечение государственных гарантий доступности дополнительного образования; - повышение качества дополнительного образования; - обновление содержания дополнительных общеобразовательных программ; - рост профессионального уровня и достижений педагогических работников; - удовлетворенность участников образовательного процесса качеством предоставляемых услуг; - положительная динамика достижений обучающихся на фестивалях, конкурсах художественного и технического творчества, соревнованиях и выставках различного уровня, увеличение числа образцовых коллективов;

	- совершенствование материально-технической базы; - развитие системы платных образовательных услуг и привлечение внебюджетных источников финансирования.
Целевые индикаторы реализации программы развития	<u>Повышение качества образовательного процесса:</u> - увеличение количества детей и подростков, охваченных дополнительным образованием; - показатель удовлетворенности образовательным процессом всех его участников - до 95%; - актуализация образовательных программ - 100% - расширение перечня дополнительных платных образовательных услуг; - увеличение количества обучающихся с особыми образовательными потребностями; - увеличение количества обучающихся, принимающих участие в творческих и спортивных соревнованиях, конкурсах, фестивалях различного уровня; <u>Повышение уровня компетентности педагогических кадров:</u> - число педагогических работников, прошедших курсы повышения квалификации - ежегодно не менее 20% - соответствие квалификации работников занимаемым должностям - 100%; - число педагогов, аттестованных на высшую и первую категорию - до 55%; - число работников, участвующих в инновационной деятельности – до 20 % <u>Обеспечение открытости учреждения для создания положительного имиджа:</u> - рост числа социальных партнеров; - число родителей, вовлеченных в разнообразные формы взаимодействия с учреждением - до 10%; - увеличение посещаемости сайта учреждения, информационных ресурсов в социальных сетях, web – страниц; - увеличение числа публикаций об учреждении в системе социальной коммуникации (печатных изданиях, телекоммуникации, интернет-пространстве)
Механизм реализации программы	- участие в районных проектах по отдельным стратегическим линиям развития; - разработка инновационных проектов МБУ ДО ДДТ - создание механизмов для реализации профессионального стандарта педагога
Контроль над	Мониторинг результативности реализации этапов

выполнением программы развития	программы развития, с представлением его на педагогическом Совете и сайте МБУ ДО ДДТ.
Финансирование программы	Источники финансирования программы: муниципальный бюджет, дополнительные платные образовательные услуги, благотворительная помощь юридических и физических лиц.
Сайт учреждения	Официальный сайт МБУ ДО ДДТ https://ddt-rostov.ru/

Введение

Программа развития МБУ ДО Железнодорожного района города Ростова-на-Дону «Дом детского творчества» разработана в соответствии с целями государственной образовательной политики Российской Федерации в области образования и является управленческим документом, определяющим перспективы и пути развития учреждения на среднесрочную перспективу.

Настоящая Программа – документ, определяющий общую стратегию позитивных изменений образовательного учреждения как целостной системы на определенный период времени, фиксирующий основные параметры современной модели учреждения, а также сроки и способы его достижения.

Программа развития представляет собой управленческий документ, предусматривающий реализацию комплекса мероприятий и создания необходимых условий образовательной организации для достижения определенных документами стратегического планирования целей политики в сфере образования.

Программа развития разработана на основе проектного управления, закрепленного в Постановлении Правительства РФ от 12.10.2017 №1242 (ред. от 17.07.2019) «О разработке, реализации и об оценке эффективности отдельных государственных программ Российской Федерации» и предусматривает возможность достижения целевых показателей с опорой на внутренние и привлеченные ресурсы. Программа развития является основанием для интеграции образовательной организации в сетевые сообщества (объединения, кластеры) системы образования по приоритетам развития образования.

Программа развития определяет стратегические направления развития образовательной организации на среднесрочную перспективу: ценностно смысловые, целевые, содержательные и результативные приоритеты развития.

Программа как проект перспективного развития МБУ ДО ДДТ призвана: обеспечить достижение целевых показателей Государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на срок 2018 - 2025 годы (утв. постановлением Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 г. №1642) и стратегических целей Национального проекта «Образование», обеспечить качественную реализацию муниципального задания и всесторонне удовлетворение образовательных запросов субъектов образовательных отношений; консолидировать усилия всех заинтересованных участников образовательных отношений и социального окружения МБУ ДО ДДТ для достижения целей Программы.

1. Концепция муниципального учреждения дополнительного образования в контексте реализации стратегии развития образования

Меры, принимаемые государством по развитию дополнительного образования до 2025 года определены в следующих стратегических документах: Постановление Правительства РФ от 26 декабря 2017 №1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие образования" (сроки реализации 2018-2025);

Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. №204 в части решения задач и достижения стратегических целей по направлению «Образование»;

Национальный проект «Образование», утвержден президиумом Совета президентов РФ (протокол от 03.09.2018 №10);

Региональный проект «Успех каждого ребенка (Ростовская область)» Утвержден Советом по проектному управлению при Губернаторе Ростовской области (Протокол от 10.01.2020г.)

Программа развития МБУ ДО ДДТ предусматривает обновление содержания дополнительного образования всех направлений, повышение качества и вариативности образовательных программ и их реализацию в сетевой форме, чтобы они отвечали вызовам времени и интересам детей с разными образовательными потребностями, совершенствование профессионального мастерства педагогических и управленческих кадров, модернизацию материально-технических условий.

Новая модель качества образования является компетентностной характеристикой образовательной деятельности обучающихся, оценивающей способность ребенка к использованию полученных знаний в организации его жизнедеятельности.

К новым ресурсам относятся: компетенции самостоятельной образовательной деятельности обучающихся; возможности онлайн-образования; подготовка родителей как компетентных участников образовательных отношений.

Инструментами достижения нового качества образования, актуальными для МБУ ДО ДДТ выступают: технологии проектной, экспериментальной и исследовательской деятельности обучающихся; вовлечение в образовательный процесс внешних субъектов (родителей, представителей предприятий, социальных институтов, студентов и др.) сетевые формы реализации программы; система выявления и поддержки одаренных детей; ранняя профориентация обучающихся; психолого-педагогическое консультирование обучающихся и родителей.

Деятельность коллектива МБУ ДО ДДТ направлена на решение задач в рамках проектов «Успех каждого ребенка» и регионального проекта «Социальная активность».

Основная идея проекта «Успеха каждого ребенка» дополнительного образования, создание комплексной модели поддержки талантливых детей. Путь к успеху у каждого свой, но главное — это путь, дорога, по которой необходимо пройти. Пройти — значит, быть в движении. Движение — значит, действие. Программы дополнительного образования важны, поскольку дают возможность каждому ребёнку попробовать себя в различных сферах, приобрести новые умения, найти себе занятие по душе и по таланту, сориентироваться в конечном счёте в выборе будущей профессии.

Система дополнительного образования не стоит на месте, а постоянно находится в развитии, отвечая новым требованиям образования. В МБУ ДО ДДТ имеется опыт работы по формированию системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и подростков, основанной на принципах справедливости, направленной на самоопределение и профессиональную ориентацию всех обучающихся.

Внедрение методологии (целевая модель) сопровождения, наставничества и шефства для обучающихся, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися

Таблица 1.

Значение индикативных показателей Программы Развития
2020 по 2025 г.г.

№	Наименование показателя	Тип показателя	Период, год				
			2019	2020	2021	2022	2025
«Успех каждого ребенка»							
1	Доля обучающихся ДТДиМ в возрасте от 5 до 18 лет, от числа охваченных дополнительным образованием в Железнодорожном районе г.Ростова-на-Дону (%)	основной	72	74	75	76	80
2	Доля детей, получивших поддержку при выстраивании индивидуального образовательного маршрута, обеспечивающего положительную динамику проявления своих способностей и талантов (%)	основной	5	5	5	6	7
3	Доля детей, принявших участие в мероприятиях, направленных на поддержку и развитие способностей и талантов (%)		25	26	27	28	30
4	Число детей с ограниченными возможностями здоровья обучаются по дополнительным общеобразовательным программам (чел.)	основной	18	21	22	23	24
5	Количество вновь открытых и действующих программ, направленных	основной					

	на обновление содержания и технологий реализации которых учитывает современные тенденции (или направления) развития науки, искусства и техники, подтверждая положительной динамикой их привлекательности, востребованности и результативности.						
6	Количество разработанных и внедренных модельных дополнительных общеобразовательных программ инновационного уровня, ориентированных на формирование у детей и молодежи навыков будущего	основной	1	1	2	2	2
7	Количество разработанных и получивших положительные результаты реализации дополнительных общеобразовательных программ для детей с ограниченными возможностями здоровья, детей-инвалидов		1	1	2	2	2
«Социальная активность»							
	Численность детей и подростков, задействованной в мероприятиях по	основной	28	29	30	31	32

	вовлечению в социальные проекты (чел.)						
	Количество команд (в том числе педагогических работников и обучающихся) – участников проектов и мероприятий регионального, всероссийского и международного уровней	основной	1	2	3	4	5
	Доля педагогических работников, вовлеченных в различные формы наставничества	основной	1	1	2	22	

2. Анализ образовательной среды МБУ ДО ДДТ

Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования Железнодорожного района города Ростова-на-Дону «Дом детского творчества» работает над реализацией ключевых положений Концепции развития дополнительного образования детей РФ на основании муниципального задания и социального заказа для обеспечения ранней социализации обучающихся, их всестороннего гармоничного развития, культурного, гражданского и патриотического воспитания на основе гуманистических ценностей, российской идентичности и донской этнокультуры.

Дом детского творчества имеет структурные подразделения и территориально обособленные корпуса, расположенных по принципу наилучшей доступности для обучающихся, создания оптимальных условий для получения дополнительного образования и организации досуга детей и подростков:

- административный корпус, включающий Центр раннего развития и социальной адаптации детей дошкольного возраста «Лазорик», ул.Верещагина, 10;
- Центр технического творчества учащихся, ул. 1-я Баррикадная, 17/1;
- Казачья школа искусств, пер. Урицкого, 67 а;
- Центр раннего развития и социальной адаптации детей дошкольного возраста «Детское время» и физкультурно-спортивный отдел, Пржевальского, 30;
- Центр психолого-педагогического сопровождения детей и подростков, ул. Краснополянская, 17/41/47а.

Наряду с собственными помещениями для реализации дополнительных общеобразовательных программ и осуществления деятельности детских объединений Дом детского творчества на основе договоров безвозмездного пользования использует помещения всех общеобразовательных учреждений района.

Форма собственности МБУ ДО ДДТ – муниципальная, учредителем является Управление образования города Ростова-на-Дону, организационно-административное управление осуществляет МКУ «Отдел образования Железнодорожного района города Ростова-на-Дону».

Деятельность учреждения осуществляется по следующим направлениям:

- реализация дополнительных общеобразовательных общеразвивающих программ дополнительного образования для детей и подростков в возрасте от 5 до 18 лет по 6 направленностям, 65 программ :
 - художественная (38 программ);
 - техническая (10 программ);
 - физкультурно-спортивная (5 программ);
 - естественнонаучная (3 программы);
 - туристско-краеведческая (1 программа);
 - социально-гуманитарная (8 программ)
- организация методической работы, направленной на методическое сопровождение образовательного процесса, оказание помощи педагогическим кадрам учреждения и педагогам образовательных учреждений района, способствующей повышению их педагогического мастерства;
- реализация дополнительных общеобразовательных общеразвивающих программ дополнительного образования детей и социально-досуговых программ для детей с ограниченными возможностями здоровья;
- реализация социально-досуговых программ для обучающихся всех возрастных категорий;
- организация досуговой деятельности, проведение массовых мероприятий;
- информационное обеспечение образовательного процесса.

2.1. Анализ организации учебного процесса.

Организация образовательного процесса, продолжительность и сроки обучения в коллективах регламентируются дополнительными общеобразовательными общеразвивающими программами, учебными планами, расписанием занятий, которые разрабатываются педагогическими работниками и утверждаются приказом директора ДДТ.

Образовательный процесс осуществляется с учетом:

- реализации образовательных потребностей обучающихся и их родителей (законных представителей);
- оптимизации процесса развития обучающихся с учетом возрастных и индивидуальных особенностей обучающихся;
- содействия дальнейшему самоопределению обучающихся;
- оптимального использования материально-технической и информационной базы учреждения.

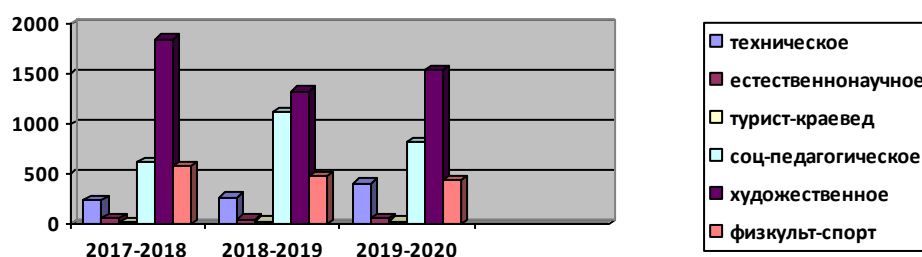
2.2. Анализ контингента обучающихся.

Количество обучающихся в ДДТ определяется муниципальным заданием и ежегодно составляет более трех тысяч детей и подростков, которые выбирают направления дополнительного образования в соответствии со своими индивидуальными интересами и склонностями. Анализ возрастного состава обучающихся МБУ ДО ДДТ демонстрирует наличие всех возрастных категорий детей от дошкольников до старшекласников.

Наибольшее число обучающихся избирают направления художественного творчества и физкультурно-спортивного. Однако, в соответствии с государственными интересами социально-экономического развития страны, обеспечения её конкурентоспособности и технологического обновления производства, реализуемые направления дополнительного образования нуждаются в педагогической корректировке и изменении мотивации обучающихся в сторону естественнонаучного и технического направлений.

Таблица 2

направление	численность обучающихся		
	2017-2018	2018-2019	2019-2020
техническое	240	270	405
естественнонаучное	60	45	60
туристско-краеведческое	15	30	30
социально-педагогическое	615	1115	813
художественное	1856	1328	1540
физкультурно-спортивное	585	481	442
всего	3371	3269	3290



2.3. Характеристика педагогических кадров

Таблица 3

квалификация:

	2017-2018	2018-2019	2019-2020
количество педагогов	74	56	55
высшая квалификационная категория	42 (56,8%);	29 (51,8%);	29 (52,7%);
первая квалификационная категория	20 (27,0%);	8 (14,3%);	8 (14,6%);
не имеют квалификационной категории	12 (16,0%)	19 (33,9%)	18 (32,7%)

образование:

	2017-2018	2018-2019	2019-2020
количество педагогов	74	56	55
высшее образование	63 (85,1%);	47 (83,9%);	47 (85,4%);
неоконченное высшее	1 (1,4%);		
среднее профессиональное	10 (13,5%)	9 (16,1%)	8 (14,6%)

2.5. Анализ образовательной деятельности

Содержание и регламентация образовательной деятельности Дома творчества обеспечивается дополнительными общеобразовательными программами и годовым учебным планом. Программы ориентированы на реализацию миссии учреждения, основной цели образовательной и воспитательной программ учреждения.

Дополнительные общеобразовательные программы представляют собой адаптированные программы с использованием индивидуальных методик и технологий.

Содержание и структура дополнительных общеобразовательных программ соответствуют современным требованиям. Методы, формы и средства реализации программ соответствуют возрасту, интересам детей и социальному заказу родителей. Результат качества реализации программ отслеживается педагогическим мониторингом в различных формах: диагностические карты, открытые занятия, мастер-классы, конкурсы, фестивали, выставки, соревнования, отчетные концерты. Каждый педагог выбирает такие формы мониторинга знаний, умений, навыков и аттестации обучающихся, которые позволяют ребенку максимально проявить и показать свои знания, умения и способности.

Критерии оценки знаний, умений, навыков обучающихся по годам обучения по каждому направлению деятельности оценивается с помощью параметров:

1. Теоретическая подготовка: теоретические знания по профилю деятельности;
2. Практическая подготовка по профилю обучения: практические умения и навыки, предусмотренные образовательной программой.
3. Уровень развития общих способностей и творческого потенциала.
4. Уровень воспитанности, социальной адаптированности.
5. Достижения обучающихся: участие и победы на конкурсах разной направленности и уровней.

В течение учебного года процесс отслеживания уровня освоения обучающимися образовательных программ (качество теоретической и практической подготовки) проходит в 3 этапа:

- начальная педагогическая диагностика (стартовый контроль);
- промежуточная диагностика (текущий контроль с целью корректировки процесса освоения учебного материала);
- итоговая диагностика (итоговый контроль)

Итоги реализации дополнительных общеобразовательных программ в рамках реализации предыдущей программы развития МБУ ДО ДДТ:

- обеспечена доступность и востребованность дополнительного образования с учётом интересов социального заказчика – детей и родителей;
- образовательный процесс выстраивается с учетом условий территориальной социокультурной среды.

- обновлено содержание дополнительных общеобразовательных программ творческих объединений; активнее используются возможности электронных образовательных ресурсов (ЭОР);
- значительное внимание уделяется формированию у детей и подростков социальных компетенций;
- качественно улучшилась работа с педагогическими кадрами.

2.4. Анализ методической деятельности.

Одной из основных задач методической службы МБУ ДО ДДТ является создание и развитие эффективной системы непрерывного образования, профессионального развития и повышение компетентности педагогических и руководящих работников образовательного учреждения.

Основные направления деятельности методической службы:

- повышение квалификации руководящих и педагогических кадров;
- методическое сопровождение педагогических работников при подготовке и прохождении аттестации;
- методическое сопровождение образовательного процесса: оказание методической консультационной помощи педагогическим работникам при разработке образовательных программ, дидактических материалов, инновационных педагогических технологий, разработке материалов по оценке качества обучения и т.д.;
- обобщение и распространение передового педагогического опыта;
- методическое сопровождение педагогов - участников конкурсов педагогических достижений.

В целях развития кадрового потенциала образовательного учреждения на особом контроле администрации стоит вопрос повышения квалификации педагогов. Проводится ежегодный мониторинг квалификации педагогов, составляются графики аттестации, ведется работа с педагогами по повышению мотивации повышения квалификации. Администрация МБУ ДО ДДТ и методическая служба оказывает консультационную помощь педагогам учреждения при подготовке материалов для прохождения аттестации.

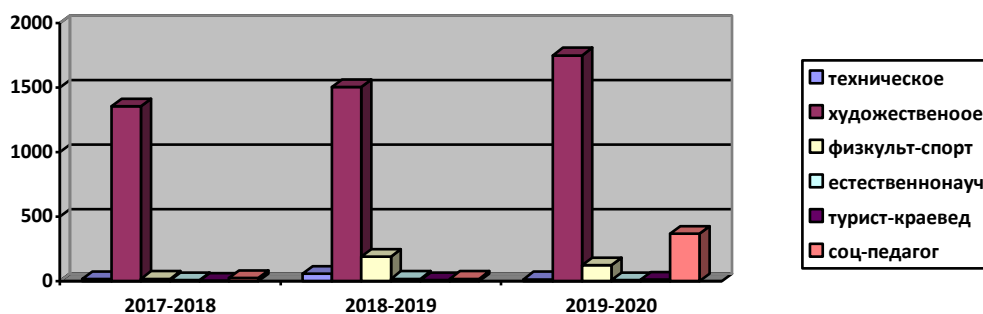
МБУ ДО ДДТ является сетевой инновационной площадкой Федерального бюджетного государственного научного учреждения «Институт изучения детства, семьи и воспитания Российской Академии Образования» по теме «Сетевые проекты профессионального развития как фактор становления детского творческого потенциала и раскрытия детской одарённости» (приказ №2 от 30.01.2020г).

Одним из важных социально-значимых направлений работы учреждения является организация досуговой деятельности обучающихся и проведение культурно-массовых мероприятий с участием родителей и общественности района. В рамках досуговой деятельности ведётся общественно-полезная и волонтерская работа по пропаганде и развитию донской этнокультуры (казачьи традиции, обряды, фольклор) и национальной тематике народов Дона. Практически все социально-политические мероприятия района (День железнодорожника, День города, День учителя, День матери, Новогодние и Рождественские

празднования) организуются и проводятся педагогами и обучающимися МБУ ДО ДДТ

2.5. Анализ результативности достижений обучающихся

Высокая социальная активность и ответственность обучающихся отражается в результативности участия обучающихся и коллективов ДДТ в фестивалях, конкурсах и соревнованиях различного уровня и направлений. Количество обучающихся, ставших победителями и призерами конкурсных мероприятий (конкурсов, выставок, соревнований, турниров, фестивалей) за последние три учебных года.



Результативность деятельности детских объединений ДДТ представлена по направленностям за 2019-2020 учебный год:

Таблица 4

Направленность	Количество обучающихся, ставших победителями и призерами конкурсных мероприятий				
	районный	городской	областной	всероссийский	международный
техническая	2	2	4	1	5
художественная	822	12	27	257	632
физкультурно-спортивная	10		91		24
естественнонаучная			1		6
туристско-краеведческая	2	4		1	4
социально-педагогическая	119		19	169	61
всего	955	18	142	428	732

Для категории детей с особыми возможностями здоровья (ОВЗ) и, соответственно, с ограниченными когнитивными способностями разработан и успешно реализуется проект «Стирая грани», в рамках данного проекта реализуются дополнительная общеобразовательная общеразвивающая программа «Фантазия»; адаптированная дополнительная общеобразовательная программа «Моё рукотворчество». Педагогами совместно с родителями и обучающимися-волонтерами, проводятся коллективные и индивидуальные социально-досуговые и праздничные мероприятия.

2.5. Анализ информационного обеспечения образовательного процесса.

Открытость образовательного пространства МБУ ДО ДДТ реализуется через работу и систематическое обновление информации на странице в социальной сети Инстаграмм и на сайте учреждения. Контент сайта учреждения содержит информацию о структуре образовательного учреждения, нормативно-правовой базе, реализуемых образовательных программах, работе объединений и достижениях обучающихся, методическую информацию для педагогов, информацию для родителей и обучающихся, новостную информацию о работе учреждения, результаты мониторинга родителей обучающихся.

2.6. Самообследование учреждения.

В соответствии с нормативно-правовыми требованиями МБУ ДО ДДТ ежегодно проводит самообследование образовательно-воспитательной деятельности, результаты которого представляются Учредителю.

Проблемы, выявленные по результатам проведения самообследований ДДТ:

- расширение контингента обучающихся ограничено возможностями учебных площадей (собственных и используемых по договорам) и учебно-материальной базы, оборудования и кадрового потенциала;
- недостаточно активно внедряются программы естественнонаучной и технической направленности из-за отсутствия квалифицированных педагогических кадров и недостаточной материально-технической базы и современного оборудования;
- недостаточно используется потенциал дополнительного образования для расширения возможностей воспитательной деятельности;
- по наблюдениям и психолого-медицинским показаниям контингент обучающихся с каждым годом все больше пополняется детьми с задержками психического развития и имеющими проблемы в поведении;
- недостаточное психолого-педагогическое взаимодействие с родителями детей с ограниченными возможностями здоровья для получения дополнительного образования этой категорией детей;
- для повышения уровня социализации обучающихся необходимо усиление профориентационной составляющей образовательных программ;
- для повышения эффективности и результативности естественнонаучного образования и технического творчества необходимо создание условий для организации и использования цифровых образовательных ресурсов, и ИКТ.

3. Результаты реализации Программы развития за 2018-2020 годы.

- разработан механизм систематического и целенаправленного использования достижений и результатов инновационной деятельности в образовательной практике;
- дополнительные общеобразовательные программы и используемые образовательные технологии педагогически обоснованы и соответствуют нормативно-правовым актам;

- обеспечена вариативность в выборе направлений, форм и видов образовательной деятельности и досуговой деятельности;
- разработана и функционирует система мотивации личностного и профессионального роста педагогов, методистов, административного состава учреждения;
- разработана и функционирует целостная система педагогического мониторинга роста личных достижений обучающихся в различных видах деятельности;

Анализируя результаты реализации Программы развития за 2018-2020 годы, следует отметить, что в настоящее время Дом детского творчества является открытой образовательной системой, ориентированной на удовлетворение потребностей субъектов образовательного процесса, взаимодействующей с различными образовательными, научными учреждениями и общественными организациями. Дом детского творчества обеспечивает доступность дополнительного образования для детей всех возрастных групп; детей, различных по своим социальным и психологическим индивидуальным характеристикам, с различными образовательными потребностями, а также детей с ограниченными возможностями здоровья.

Основной идеей построения Программы развития МБУ ДО ДДТ на 2020-2025 годы стала идея аккумуляции положительного опыта, накопленного Домом детского творчества и формирование готовности всех участников образовательного процесса к работе в условиях системных изменений при построении маршрутов развития в соответствии с федеральными и региональными программными документами.

3.1. SWOT- анализ оценки потенциала развития ДДТ

Таблица 5

Оценка актуального состояния внутреннего потенциала ДДТ		Оценка перспектив развития ДДТ с опорой на внешнее окружение	
сильная сторона	слабая сторона	благоприятные возможности	риски
1. сетевое взаимодействие с социальными партнерами; 2. расширение спектра образовательных услуг; 3. успешная социализация и самореализация обучающихся; 4. расширение социокультурного пространства ДДТ 5. распространение передового педагогического опыта (мастер-классы, обучающие семинары, конкурсы педагогических достижений); 6. профессиональный педагогический коллектив;	1. отсутствие достаточного количества хореографических залов; 2. отсутствие зала для проведения мероприятий и сцены; 3. небольшая площадь помещений; 4. недостаточное финансирование; 5. конкурентность с негосударственными и иными образовательными структурами дополнительного образования; 6. недостаточное ис-	1. расширение спектра образовательных услуг; 2. использование социокультурного пространства города; 3. расширение сетевого взаимодействия в сфере образования, концертной и досуговой деятельности детей; 4. совершенствование имиджевой политики ДДТ; 5. создание креативной среды и ситуации успеха;	1. усиление конкуренции на рынке образовательных услуг; 2. снижение уровня финансирования и сокращение штатного расписания; 3. снижение жизненного уровня населения в связи с экономическим кризисом; 4. недостаточная разработка и реализация педагогических программ деятельности детских общественных объедине-

7. наличие наград и положительных отзывов; 8. привлекательный имидж, открытость социуму; 9. обеспечение безопасности обучающихся.	пользование педагогами современных образовательных технологий в системе дополнительного образования; 7. введение внеурочной деятельности в школах; 8. распространение явления профессионального выгорания.	6. систематическое повышение квалификации педагогов; 7. активное участие педагогов и обучающихся в творческих конкурсах 8. расширение спектра цифровых и информационных технологий	ний; 5. инертность части педагогов в плане использования инновационных технологий; 6. слабая проработка механизмов выявления и продвижения талантливых детей и продуктов их творческой работы 7. снижение платежеспособности потребителей услуг
---	--	--	--

Из SWOT-анализа потенциала развития следуют выводы, что в настоящее время Дом детского творчества располагает:

- сложившейся системой современного дополнительного образования, предлагающей групповые и индивидуальные формы обучения;
- доступностью дополнительного образования для всех возрастных групп и категорий обучающихся;
- развитой системой внешних социокультурных связей;
- партнерской поддержкой и заинтересованностью родителей в дополнительном образовании детей;
- преемственностью и устойчивой продуктивной взаимосвязью общего и дополнительного образования и сохранностью контингента.

Дальнейшее развитие Дома детского творчества зависит от способности оперативно решать следующие проблемы:

- совершенствовать организационно-управленческую деятельность;
- разрабатывать модели повышения квалификации педагогических кадров;
- развивать программно-методическое обеспечение, разрабатывать и внедрять в учебный процесс инновационные образовательные и информационные технологии, способы мониторинга и оценки качества образования, эффективности работы учреждения;
- совершенствовать использование сетевого взаимодействия деятельности ресурсных центров для модернизации и оценки эффективности работы учреждения.

3.2. Анализ реализации программы развития в части удовлетворенности субъектов образовательного процесса

Таблица 6

Количество педагогов/г.г.	Характер удовлетворенности жизнедеятельностью			
	Высокий уровень удовлетворенности	Средний уровень удовлетворенности	Низкий уровень удовлетворенности	Средний показатель
51 чел. / 2015-16г.г	38 чел.(75%)	10 чел.(19%)	3 чел.(6%)	3,3 балла – высокий уровень

				удовлетворенности
58 чел. / 2016-17г.г.	37 чел.(79%)	11 чел.(19%)	1 чел.(2%)	3,23 балла – высокий уровень удовлетворенности
35 чел. / 2017-18г.г.	21 чел. (76%)	13 чел. (22%)	1 чел. (2%)	3,3 балла – высокий уровень удовлетворенности
41 чел. / 2018-19г.г.	33 чел. (80%)	8 чел. (20%)	-	3,4 балла – высокий уровень удовлетворенности

Общий уровень психологической безопасности педагогов высокий.

Таблица 7

Психологическая обучающихся МБУ ДО ДДТ

	Удовлетворенность образовательными услугами родителей (законных представителей) обучающихся (в %)			
	Психологическим климатом		Психологической безопасностью	
	Высокий уровень	Низкий уровень	Высокий уровень	Низкий уровень
275 чел./ 2015	72%	22%	-	-
101 чел./ 2016	76%	19%	-	-
60 чел./ 2017	73%	16%	-	-
173 чел./ 2018	92%	8%	86%	9%
156 чел./ 2019	78%	21%	90%	10%

Родители обучающихся позитивно относятся к учреждению, удовлетворены качеством предоставляемых образовательных услуг, считают, что обладают до-

статочной информацией о МБУ ДО ДДТ. Большинство родителей считают, что ребёнок занимается в учреждении потому, что к нему по-доброму относятся, часто хвалят, ему нравятся занятия в объединениях и педагоги. Родители считают, что МБУ ДО ДДТ успешно обучает и воспитывает в ребенке значимые жизненные и профессиональные качества.

Востребованность дополнительного образования со стороны родителей и обучающихся, являющихся непосредственными потребителями предлагаемых услуг, очевидна и связана с пониманием значимости и важности для развития ребенка.

В «Центре психолого-педагогического сопровождения детей и подростков» собрана методическая и психологическая литература, внедрены методики тестирования участников образовательного процесса по исследованию психологической безопасности и удовлетворенности участников образовательного процесса жизнедеятельностью в МБУ ДО ДДТ. Разработаны и реализуются педагогические практики по развитию коммуникативных навыков и познавательно-творческих способностей

В МБУ ДО ДДТ создана образовательная среда, свободная от проявлений психологического насилия во взаимодействии всех субъектов образовательного процесса, способствующая удовлетворению их потребностей в личностно-доверительном общении, создающая референтную значимость среды и обеспечивающая психическое здоровье включенных в нее участников.

4. Оптимальный сценарий развития

По итогам проведенного SWOT-анализа стратегическим направлением развития Дом детского творчества должна стать реализация дополнительных общеобразовательных развивающих программ с ориентацией на сетевое взаимодействие с социальными партнерами.

Анализ деятельности позволяет сделать вывод о том, что в МБУ ДО ДДТ создана открытая образовательная система, ориентированная на удовлетворение потребностей всех субъектов образовательного процесса, взаимодействующая с различными образовательными, научными учреждениями и общественными организациями.

Вместе с тем определен ряд проблем, требующих решения для обеспечения функционирования и развития учреждения, повышения качества, доступности и конкурентоспособности дополнительного образования в интересах обучающихся, их родителей, социальных партнёров и общества в целом.

Развитие МБУ ДО ДДТ направлено на обновление содержания, организационных форм, методов и технологий дополнительного образования детей; разработку дополнительных общеобразовательных программ нового поколения; внедрение инновационных педагогических технологий, направленных на разностороннее развитие, социальную адаптацию и самореализацию обучающихся.

МБУ ДО ДДТ располагает следующими возможностями:

- профессиональный педагогический коллектив и управленческий персонал;

- отлаженная модель взаимодействия с социальными партнерами;
- широкий спектр образовательных услуг на бюджетной основе;
- наличие дополнительных общеобразовательных общеразвивающих программ для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья;
- многолетний опыт работы, направленный на создание ситуации успеха как для обучающихся, так и для педагогических работников.

Развитие образовательной среды МБУ ДО ДДТ предполагает сохранение уже достигнутого уровня качества образования и его повышение за счет расширения спектра образовательных услуг, совершенствования имиджевой политики учреждения, создания ситуации успеха, активного участия педагогических работников и обучающихся в федеральных, региональных, муниципальных проектах.

Вместе с тем, следует учитывать следующие ограничения и риски:

- отсутствие отдельно стоящего здания с достаточным количеством помещений;
- невозможность прогнозирования затрат, связанных с совершенствованием материально-технической базы;

Программой развития прогнозируются позитивные последствия:

- формирование адекватного складывающимся условиям нормативно-правового обеспечения учреждения;
- создание условий для повышения качества образовательного процесса;
- расширение спектра программ дополнительного образования детей, в том числе и с ОВЗ;
- развитие кадрового потенциала;
- создание условий для совершенствования информационного обеспечения образовательного процесса.

5. Этапы реализации Программы развития МБУ ДО ДДТ.

Программа развития реализуется в период 2020-2025 гг по следующим этапам:

- 1 этап, 2020г – подготовительный – диагностико-аналитический, информационно-исследовательский;
- 2 этап, 2021г – экспериментальный – апробация обновленных форм и содержания работы;
- 3 этап, 2022-2024гг – внедренческий – реализация программных мероприятий в полном объеме;
- 4 этап, 2025г – заключительный, аналитико-обобщающий – анализ, систематизация и обобщение результатов, разработка новой редакции программы развития.

6. Концепция развития ДДТ

Программа развития МБУ ДО ДДТ на 2020-2025 годы является концептуальной основой образовательной и воспитательной деятельности и предназначена для дальнейшего совершенствования и развития учреждения. Программа развития отражает педагогические возможности коллектива, кадровые и организационные ресурсы.

Программа конкретизирует систему приоритетов, учитывающих преимущества условий дополнительного образования детей, реализация которых позволит использовать педагогический потенциал в качестве фактора социально-экономического развития, а также средства художественного, нравственно-патриотического воспитания детей и подростков, дальнейшего укрепления социального партнерства.

В основу концепции развития МБУ ДО ДДТ заложена идея о том, что неперенным условием развития индивидуальности обучающихся и педагогов является самореализация. Учреждением создаются условия построения образовательного процесса как поле выбора в сфере содержания образования, темпов, форм, методов и условий деятельности.

Другой ценностью, на которую опирается концепция программы, является творчество, как деятельность, результатом которой является новизна и оригинальность, личная и социальная значимость и прогрессивность.

Вследствие таких подходов **концепцией** развития МБУ ДО ДДТ является поиск и внедрение новых моделей повышения качества образовательного процесса, продвижение своего педагогического и методического потенциала, творческих идей обучающихся с целью развития единого культурно-воспитательного и образовательного пространства Железнодорожного района.

Вектором развития МБУ ДО ДДТ является сохранение и приумножение возможностей учреждения, обеспечивающих его эффективное функционирование в режиме развития, повышения качества, доступности и конкурентоспособности дополнительного образования в интересах обучающихся, их родителей, социальных партнеров и общества в целом.

Миссия деятельности МБУ ДО ДДТ состоит в создании условий для развития детей, независимо от первоначального уровня их способностей, формирования у них потребности в саморазвитии, выявлению талантов и развитию творческих способностей и дарований, оказанию помощи в личностном и профессиональном самоопределении.

Для эффективной реализации Программы развития учреждение планирует использовать следующие педагогические принципы:

Принцип системности и целостности образования в реализации дополнительных образовательных программ.

Принцип эффективности – в профессионализме работающих педагогов, через повышение их общепедагогического и специального профессионального уровня.

Принцип непрерывности образования растущего человека, гарантии преемственности и дополнения образовательных программ.

Принцип дифференциации и вариативности дополнительных образовательных программ.

Принцип результативности состоит в целенаправленном развитии творческих способностей обучающихся, развитии умений и навыков.

Принцип соответствия создаваемого задуманному состоит в отслеживании полученных результатов.

Принцип технологичности состоит в создании работающей технологии из суммы разнообразных приемов, методик возможно и методологий.

Цель и задачи Программы развития:

Цель: формирование и развитие современной модели учреждения, организационных, экономических и методических условий для обеспечения функционирования и развития учреждения, повышения качества, доступности и конкурентоспособности дополнительного образования в интересах обучающихся, их родителей, социальных партнёров и общества.

Для достижения поставленной цели программы развития МБУ ДО ДДТ необходимо в период её реализации решение следующих **задач**:

- создать оптимальные условия для повышения качества предоставляемых образовательных услуг, направленных на формирование и развитие творческих способностей обучающихся, их личностного роста и самореализации;
- создать условия (программно-методические, кадровые, учебно-материальные) для расширения спектра образовательных услуг;
- обеспечить повышение компетентности и профессионального мастерства педагогов дополнительного образования;
- обеспечить разработку и обновление содержания образовательных программ;
- способствовать внедрению инновационных педагогических технологий, обеспечивающих качественно новый уровень образовательного процесса и образовательных результатов, направленных на развитие проектной и исследовательской деятельности обучающихся, участию в проектах, конкурсах, фестивалях, соревнованиях;
- обеспечить условия для успешной социализации и включения в учебно-воспитательный процесс детей с ограниченными возможностями здоровья;
- создать условия для повышения качества воспитательной среды МБУ ДО ДДТ;
- внедрить новые финансово-экономические механизмы обеспечения деятельности учреждения в условиях обновляющейся модели экономики образования;
- обеспечить обновление материально-технической базы учреждения.

7. Риски при реализации программы развития и действия по их минимизации

Таблица 8

риски	отрицательные действия рисков	действия по минимизации рисков
Не готовность отдельных педагогов к обновлению работы и инновационной деятельности	неэффективность педагогических действий	поощрение инновационных позиций педагогов-новаторов, проведение открытых занятий, мастер-классов, семинаров, ведение портфолио педагогов
недопонимание родителями значения дополнительного образования в творческом и личностном	дети лишены дополнительных возможностей для своей самореализации	поиск новых путей информационной и консультативной работы с родителями, организация для родителей открытых и досуговых мероприятий на

развитии их детей		базе ДДТ
отсутствие мотивации к освоению дополнительных программ у подростков старшего возраста	исключается возможность самореализации, самовыражения самоопределения и ранней профориентации	расширение спектра программ, востребованных этой категорией детей.
консерватизм в организации учебно-воспитательной и социальной работы	сохранение в практике работы педагогов малоэффективных форм работы с обучающимися и родителями	использование механизмов мотивационного менеджмента, привлечение педагогов к реализации управленческих задач и методической работе, выявление и использование эффективных форм работы с семьей
отсутствие знаний в инновационной работе	значительные затраты времени педагогов на участие в инновационных процессах	разработка алгоритма внедрения инновационных модулей и форм в образовательный процесс, <i>проведение тренингов и консультаций по тайм-менеджменту</i> , использование разработанных практических решений, популяризация эффективного опыта коллег
низкий уровень творческой активности педагогов	недостаточное использование творческого потенциала педагогов в инновационной работе вследствие её многоплановости и трудоёмкости	использование различных видов стимулирования творческого участия педагогов в инновационной деятельности; популяризация достигнутых позитивных результатов
недостаток финансирования деятельности учреждения	ограниченные возможности для стимулирования качества работы и развития материальной базы	активный поиск социальных партнеров, привлечение спонсорских средств, расширение спектра платных образовательных услуг

8. Анализ устойчивости МБУ ДО ДДТ по отношению к внешним изменениям образовательной среды

Работа учреждения, направленная на стратегическое развитие, является сложным и трудоемким процессом. Особенностью образовательной организации, как системы, является ее теснейшая связь с внешней средой. «Любая организация находится и функционирует в среде, именно влияние среды определяет дальнейшую стратегию развития компании, корректирует ее действия, задачи».

На определение стратегии МБУ ДО ДДТ оказывают влияние факторы макросреды, среди которых можно выделить внешние подсистемы: общественно-политическую (нормативно-правовые факторы), производственно экономическую (экономические, отраслевые), социально-бытовую (демографические), природно-экологическую (экологические, здоровьесберегающие), культурную и духовно-нравственную (духовные, этические). Внешние факторы определяют приоритетность, с позиций выгоды, направлений деятельности вне связи с реальными показателями МБУ ДО ДДТ.

Факторы косвенного воздействия обычно не влияют на работу образовательного учреждения так заметно, как факторы среды прямого воздействия, но учитывать их необходимо.

Матрица PEST-факторов внешней среды МБУ ДО ДДТ

Политические факторы	Экономические факторы
1. Политика модернизации в области образования 3. Регулирующие органы и нормы 2. Финансирование, гранты и инициативы	1. Недостаточное финансирование 2. Возможность оказания платных услуг, в соответствии с федеральным законом 3. Экономический кризис и инфляция
Социальные факторы	Технологические факторы
1. Снижение престижа профессии педагога 2. Изменение структуры доходов и расходов в домашних хозяйствах 3. Демографическая ситуация в России 4. Смена базовых ценностей населения	1. Недостаточная оснащенность и количество помещений, недостаточная площадь залов для занятий детей, в тех или иных кружках и секциях 2. Доступ к современным технологиям

Руководитель учреждения регулярно отслеживает изменения в нормативно-правовом обеспечении деятельности, документы органов государственной власти (страны, области, города), изменения в перестановке в политических кругах, отношения органов власти к тому или иному вопросу и т.д.

Администрация МБУ ДО ДДТ отслеживает общие изменения состояния экономики, оценивает, как скажутся они на работе учреждения. Существенное влияние на деятельность оказывает экономический кризис. В условиях подушевого финансирования и сокращения притока внебюджетных средств значительно снижается занятость в сфере образования.

При всем многообразии современных педагогических технологий возрастает роль информационных технологий. Происходят инновационные изменения в реализации учебно-воспитательного процесса МБУ ДО ДДТ. Они связаны с внесением корректив в содержание технологий обучения, адекватных современным техническим возможностям, способствующих гармоничному вхождению в информационное общество. Технологии эти - «не дополнительная составляющая в обучении, а неотъемлемая часть целостного образовательного процесса, значительно повышающая его эффективность»¹.

Кроме совершенствования методологии и стратегии отбора содержания, методов и организационных форм образования, соответствующих современным условиям, процесс информатизации определяет необходимость совершенствования механизмов управления учреждением на основе использования автоматизированных банков данных научно-педагогической информации, информационно-методических материалов, коммуникационных сетей, создание методических систем обучения, ориентированных на развитие интеллектуального потенциала, на формирование умений самостоятельно приобретать знания, осуществлять информационно-учебную, экспериментально-исследовательскую деятельность, разнообразные виды самостоятельной деятельности по обработке информации.

Необходимо учитывать факторы не только внешней макросреды, на которые МБУ ДО ДДТ не может оказывать влияние, но и факторы ближнего окружения, а именно социальное окружение в лице: получателей образовательных услуг, заказчиков, пользователей (учащихся, их родителей, общество), поставщиков ресурсов (в том числе – инвесторов, спонсоров, меценатов), создателей мнения, партнеров и конкурентов (образовательные учреждения района и города).

В результате анализа документации МБУ ДО ДДТ выявлены социальные факторы внешней среды, с которыми учреждение взаимодействует стабильно в течение нескольких лет. Поставщиками ресурсов для МБУ ДО ДДТ являются: ООО «Ростовские тепловые сети» (горячее водоснабжение и отопление), ПАО "ТНС Энерго Ростов-на-Дону" (передача электроэнергии), АО "ТЕПЛОКОММУНЭНЕРГО" (обеспечение теплоснабжением), АО "РОСТОВВОДОКАНАЛ" (водоснабжение и водоотведение) ООО "ГК "Чистый Город" (обращение с ТКО), ПАО "Ростелеком», медицинское обслуживание обучающихся МБУ ДО ДДТ обеспечивается по договору с МБУЗ Детская городская поликлиника №8, имеется договор с частным предприятием об оказании услуг.

Необходимой составляющей маркетинговой деятельности МБУ ДО ДДТ в этой ситуации становится оценка своего положения, которая невозможна без анализа конкурентной среды, который является необходимым этапом при разработке маркетинговой стратегии образовательного учреждения.

Современный рынок образовательных услуг является высококонкурентным пространством, где разворачивается некоторая борьба за доступ к финансовым, социальным ресурсам.

Конкуренция на рынке образовательных услуг г. Ростова-на-Дону обостряется, в первую очередь, по причине близости образовательных учреждений, на базе которых оказываются услуги по дополнительному образованию, в радиусе нескольких километров от МБУ ДО ДДТ находятся общеобразовательные учреждения: МАОУ «Классический лицей №1» (ул.Балакирева,32), МАОУ «Донская реальная гимназия №62» (ул.Крупской,43), МБОУ «Школа№83» (ул.Ставского,33) МАОУ «Юридическая гимназия №9 имени Михаила Михайловича Сперанского» (ул.Портовая,82), МБОУ«Школа№66 имени Героя Советского Союза Николая Александровича Лунина» (ул.Деревянко,14), МБОУ«Школа№67 имени 6-й Гвардейской Сивашской танковой бригады» (ул.2-ая Володарского,78), МАОУ «Школа№77 имени Героя Советского Союза Мыльникова Владимира Васильевича» (ул.Портовая,541), МАОУ «Лицей экономический №14» (ул.Круглая,1) МБОУ «Школа №64» (ул.Некрасовская,22) и другие.

Позицию образовательного учреждения в конкурентной среде можно оценить по структуре приема в образовательные учреждения на текущий год. В случае сокращения числа обучающихся, есть риск снижения объемов финансирования субвенций на реализацию образовательных услуг в учреждении.

К факторам, которые обеспечивают успех в конкурентной борьбе для МБУ ДО ДДТ, можно отнести: качество образовательных услуг (состав программ, форм обучения, их вариативность; уровень преподавательского состава и материально-технической базы; новаторский характер образования, практи-

ческая направленность обучения; качество процесса предоставления образовательных услуг; имидж; соответствие образования задачам развития экономики, культуры и науки, запросам общества.

Как показали данные опросов родителей обучающихся, их пожелания к уровню образования в МБУ ДО ДДТ не претерпевают существенных изменений. Это: высокий уровень преподавания, использование современного оборудования и современных технологий образования, уважение к личности ребенка, развитие творческих способностей, насыщенность жизни интересными событиями; забота о здоровье ребенка и минимизация перегрузок, организация спортивной, туристической жизни с учетом возможностей здоровья. Образовательный запрос обучающихся определяется по структуре их мотивации к образовательной деятельности. Анализ структуры показывает, что у них происходит снижение значимости познавательной мотивации значительно быстрее, чем могло бы быть; усилий по поддержанию познавательного интереса в образовательной деятельности недостаточно. Развитие мотивации к обучению, понимание целей и перспектив, профессиональных предпочтений, происходит медленнее, чем это обусловлено возрастными особенностями.

Изучение мнений педагогов, показывает, что их понимание требований к образовательной деятельности близко к точке зрения родителей и соответствует содержанию образовательных потребностей обучающихся.

Значительная доля воспитательных программ и проектов построена на взаимодействии с такими элементами внешней среды, как библиотеки, музеи, общественные организации, спортивные учреждения г. Ростова-на-Дону (Рисунок 1).



Рисунок 1. Уровни взаимодействия МБУ ДО ДДТ с факторами прямого влияния внешней среды

9. Направления и механизмы реализации программы развития

Стратегическое планирование Программы развития строится в соответствии с достигнутым уровнем устойчивого функционирования учреждения, Программа развития включает следующие направления.

1. Нормативно-правовое направление, обеспечивающее стабильное функционирование учреждения в прогнозируемых изменяющихся условиях бюджетно-

го финансирования системы дополнительного образования для обеспечения прав и свобод ребенка в соответствии с нормативными документами.

2. Научно-методическое направление, обеспечивающее включение в практику работы МБУ ДО ДДТ научных и прикладных разработок в области дополнительного образования детей, в том числе и результатов федеральной инновационной площадки, применение передовых современных информационно-коммуникационных технологий образования, развития и воспитания.

3. Организационное направление, обеспечивающее совершенствование культурно-досуговой деятельности обучающихся и формирование духовных, нравственных и культурных ценностей через учебно-исследовательские и социально-педагогические проекты, общественно-полезную и волонтерскую деятельность.

4. Развитие кадрового потенциала, непрерывное повышение уровня профессиональных компетенций и мастерства педагогических кадров, стимулирование педагогического творчества и инновационной деятельности.

Основными механизмами реализации Программы являются:

- планирование, реализация и контроль за сроками и качеством выполнения плановых мероприятий программы развития;
- анализ деятельности, проектный метод реализации наиболее важных и перспективных направлений деятельности МБУ ДО ДДТ;
- единые подходы к оценке эффективности и качества обучения и воспитания;
- обеспечение инновационного характера осуществления образовательной деятельности;
- комплексный подход к формированию кадровой политики учреждения;
- информационная открытость, обеспечение доступа членов трудового коллектива и родительской общественности к полной и объективной информации о качестве дополнительных общеобразовательных программ и образовательных результатах.

Реализация Программы развития будет осуществляться посредством проектов по основным направлениям деятельности системы дополнительного образования, обеспечивающих эффективность образовательной организации.

Проект **«Экологические волонтеры»** состоит из двух подпроектов: молодежный экологический проект **«Лесной кордон»** и **«Туризм, экология, творчество»**.

Целью проекта является формирование экологического мышления и экологической культуры поведения обучающихся, включение их в активную природоохранную деятельность на территории Западного Кавказа и Донского края и участие в социально-значимых мероприятиях и волонтерских акциях.

Задачи: формирование у обучающихся активной гражданской позиции в деле сохранения природного наследия России и Донского края и стимулирование интереса подростков к осознанному участию в решении экологических проблем на примере Тебердинского заповедника.

Ожидаемые результаты: увеличение числа участников, вовлеченных в экологическую волонтерскую работу не только в ходе туристических экспедиций в

каникулярное время, но и в течение учебного года по благоустройству территорий школ и прилегающих зон зелёных насаждений.

Социальный учебно-исследовательский проект **«Живая связь времён»** (исторические памятники Железнодорожного района) и молодёжный историко-экскурсионный проект **«От окраин к сердцу Ростова»** обеспечивают формирование исторической памяти обучающихся и укрепляют связь и единство множества поколений ростовчан.

Целью проектов является изучение исторических памятников Железнодорожного района и разработка экскурсионных маршрутов по району и городу Ростову-на-Дону.

Задачи проекта направлены на активизацию учебно-исследовательской работы обучающихся гуманитарной направленности, изучение вклада Железнодорожного района в историю города и формирование книги Памяти района.

Ожидаемым результатом реализации проекта будет создание исторической Книги памяти Железнодорожного района и Бессмертного полка района.

Проект **«Казачья школа искусств»**, который успешно реализуется уже на протяжении нескольких лет, направлен на создание особой воспитательной среды, в которой проявляется связь с этнокультурными традициями Донского края и донского казачества.

Целью проекта являются пропаганда и развитие национальной самобытности донского казачества, приобщение подрастающего поколения к культурным ценностям Донского края.

Задачами проекта являются сохранение, развитие и пропаганда воинских, фольклорных, бытовых исторических традиций и уклада жизни донских казаков, и формирование личностного самосознания у подрастающего поколения на основе патриотизма, национальных донских казачьих традициях, знания истории донского края и казачества, любви к своему Отечеству. Ожидаемыми результатами проекта прогнозируется создание мастерских казачьих ремёсел, фольклорных и хореографических коллективов русской национальной и казачьей направленности.

Молодёжный социально-педагогический проект **«Медиацентр «Эфир»»** позволяет направить гражданскую инициативу старшеклассников на видение многообразия окружающего мира глазами детей и на создание электронной информационной среды общеобразовательных учреждений средствами IT-технологий.

Целью проекта является создание детской телевизионной редакции и выпуск актуальных информационных продуктов для школьных локальных телесетей.

Задачи проекта: создание условий условия для формирования и самореализации социально активной, творческой личности, демонстрация своего видения образовательных и воспитательных проблем школьников и путей их решения.

Ожидаемым результатом проекта является развитие информационно-коммуникативных компетенций учащихся через влияние информационной среды медиасоюза района, расширения информационного поля обучающихся, приобретения теоретических и практических навыков в работе с различными компьютерными программами, фото и видеоаппаратурой

Образовательный проект: «**Лаборатория ЛЕГО-робот**» направлен на формирование у обучающихся компетенций технического творчества по современному направлению робототехники.

Целью проекта является развитие у обучающихся способностей к конструированию и программированию роботизированных систем с элементами искусственного интеллекта.

Задачами проекта является изучение приёмов решения конструкторских задач прикладного значения, формирование навыков инженерного мышления, изучение элементарных языков программирования для создания самоуправляемых систем.

Ожидаемыми результатами проекта прогнозируется конструирование макетов современных роботизированных механизмов и машин и устойчивая мотивация обучающихся на инженерные профессии. Образовательный процесс будет организован по модульному принципу, который позволяет гибко перестраивать учебную работу деятельность под новые технические задачи и контингент обучающихся, а каждый модуль является функционально и логически законченным элементом образовательного процесса с созданием действующего механизма или машины.

Проект «**Здоровые дети – успешное будущее России**» обеспечивает укрепление физического и психоэмоционального здоровья детей всех возрастных групп от дошкольников до старшеклассников.

Целью проекта является формирование у детей потребности и навыков здорового образа жизни, противодействие средствам и физкультуры и спорта вредным привычкам у молодежи, увеличение числа детей, систематически занимающихся спортом.

Задачами проекта является создание в образовательном пространстве районе устойчивой системы физкультурно-спортивной работы, проведения комплексных разновозрастных спортивных соревнований и конкурсов. В рамках проекта регулярно проводятся районные «Фестивали спорта и здоровья», игры-путешествия «По тропе здоровья», эстафеты «Физкульт-Ура!», соревнования по мини-футболу и шахматам.

Ожидаемым результатом проекта является активное противодействие гиподинамии среди молодёжи, увеличение числа детей, систематически занимающихся физкультурой и спортом, укрепление их здоровья и повышение результативности выступления команд.

Проект инклюзивного образования «**Стирая грани**» обеспечивает получение дополнительного образования детьми с особыми возможностями здоровья и особыми когнитивными запросами.

Цель проекта – создание эффективной модели инклюзивного дополнительного образования для детей с ОВЗ, с ведущей формой организации учебного процесса - группы комбинированной направленности.

Задачами проекта являются создание условий для обеспечения доступности качественного образования детям с ОВЗ; интеграция детей с ОВЗ в систему образования и минимизация изолирующих форм получения образования; формирование личностных качеств (гуманность, толерантность, готовность к

помощи) у обучающихся без ОВЗ по средствам совместного творческого взаимодействия в условиях детских объединений ДДТ.

Ожидаемые результаты проекта- увеличение количества детей и подростков с особыми возможностями здоровья, охваченных дополнительным образованием.

Проект «**Калейдоскоп творчества**» обеспечивает развитие творческих способностей и культурно-эстетическое воспитание обучающихся в сфере искусства.

Цель проекта - создание условий для развития творческих способностей ребенка, знающего и уважающего традиции своего народа, через декоративно-прикладное творчество.

Задачами проекта являются формирование у обучающихся интереса к декоративно-прикладному творчеству; формирование у обучающихся знаний исторических и православных традиции, народных праздников и обрядов; ознакомление с разными видами декоративно-прикладного творчества; формирование у детей и подростков навыки ручного труда; обучение самостоятельному изготовлению и оформлению поделок, сувениров и праздничных украшений.

Ожидаемым результатом проекта планируется сохранение и развитие народных ремёсел в декоративно-прикладной сфере.

Проект «Театр глазами детей » обеспечивает вовлечение детей и подростков в театральное искусство и формирование у них социально-коммуникативных компетенций.

Цель проекта: совершенствование эстетического воспитания через развитие творческих способностей личностной культуры ребёнка и формирование всесторонне развитой личности посредством театральной деятельности.

Задачи проекта – привитие обучающимся любви и интереса к театральному искусству; формирование навыков творческого воображения обучающихся через различные виды театрализованной деятельности; совершенствование артистических навыков детей и подростков, формирование у них культуры межличностных отношений.

Ожидаемые результаты: формирование личностных и метапредметных связей: потребность сотрудничества со сверстниками, осознание значимости занятий театральным искусством для личного развития, участие в мероприятиях различного уровня.

Проект «Ростов-территория безопасности»

Цель проекта – создание районного координационного центра системы обучения по вопросам профилактики детского дорожно-транспортного травматизма.

Задачи проекта: координация деятельности объединений на базе образовательных организаций района по изучению и пропаганде ПДД; совершенствование знаний, умений и навыков детей и молодежи, полученных на занятиях по изучению ПДД, по оказанию первой доврачебной медицинской помощи;

Ожидаемым результатом работы по проекту станет вовлечение обучающихся образовательных учреждений района, педагогов и родителей в активную деятельность по изучению и пропаганде ПДД, снижение количества детского дорожно-транспортного травматизма.

Проект «Ростов-город будущего»

Цель проекта создание районного центра по координации системы обучения экологического воспитания школьников; активизация деятельности образовательных учреждений района по вовлечению обучающихся в природоохранную, просветительскую, исследовательскую и творческую деятельность на основе современных технологий.

Задачи: вовлечение детей и молодежи в экологическую, природоохранную, исследовательскую и творческую деятельность; формирование экологической культуры, экологического сознания и экологической ответственности школьников; формирование навыков исследовательской и проектной деятельности, овладение методиками изучения окружающей среды.

Ожидаемые результаты реализации проекта: повышение уровня экологической воспитанности обучающихся; увеличение количества обучающихся, занимающихся природоохранной, просветительской, исследовательской и творческой деятельностью; развитие системы профильного обучения; развитие сотрудничества с общественными организациями.

Предусматриваются следующие механизмы реализации программы развития по направлениям.

Проект «Юнармия»

Цель проекта – вовлечение обучающихся, педагогов и родителей в активную деятельность по патриотическому воспитанию для формирования у детей и подростков гражданственности, патриотизма, активной жизненной позиции для успешной их социализации на благо Родины.

Задачи проекта:

- проведение районных массовых мероприятий патриотической направленности объединяющих детей и молодежь разных возрастов, обучающихся МБУ ДО ДДТ и образовательных учреждений города;
- актуализацию дополнительных общеразвивающих образовательных военно-патриотических юнармейских программ;
- выработку методик реализации дополнительных общеразвивающих образовательных программ;
- совершенствование работы по военно-патриотическому воспитанию молодежи Железнодорожного района города Ростова-на-Дону;
- формирование качеств, необходимых в чрезвычайных и экстремальных условиях, развитие инициативы и самостоятельности;
- активизация работы педагогического коллектива МБУ ДО ДДТ по военно-патриотическому и физическому воспитанию обучающихся;
- продолжение лучших традиций допризывной подготовки молодежи, содействие повышению престижа службы в Вооруженных Силах Российской Федерации;
- формирование гражданской и нравственной позиции подростков по отношению к Родине, воспитание детей в духе патриотизма;
- воспитание ответственного, общественной и трудовой активности, популяризация здорового образа жизни среди детей;

- формирование высоких нравственных качеств, инициативы и сознательной дисциплины, товарищества и дружбы, коллективизма, воли, смелости, находчивости, выносливости;
- изучение исторического прошлого, боевых и трудовых традиций русского народа.

Ожидаемые результаты:

- формирование на базе МБУ ДО ДДТ системы патриотического воспитания Железнодорожного района г.Ростова-на-Дону;
- повышение степени социализации и общественной активности обучающихся;
- формирование патриотической и гражданской направленности самосознания и деятельности;
- повышение стремления к здоровому образу жизни;
- повышение интереса к историческому прошлому города, края, страны;
- утверждение в сознании молодого поколения патриотических ценностей, взглядов;
- укрепление патриотических ценностей в общественном сознании;
- повышение чувства ответственности молодежи за судьбу Отечества и малой Родины, развитый интерес к российской истории и культуре.

10. Участие в сетевом взаимодействии

Виды и способы сетевого взаимодействия организациями и учреждениями:

- совместное составление планов работы;
- качественное и своевременное проведение мероприятий согласно плану;
- помощь в реализации и проведении совместных мероприятий;
- обеспечение материально-технической базы, необходимой для подготовки и проведения мероприятий;
- предоставление кадровых, материально-технических и (или) иных ресурсов, обеспечивающих повышение качества образования;
- информационно-методическое сопровождение подготовки информационных, аналитических, отчетных материалов;
- предоставление оборудования, мастерских и другого материально-технического оборудования (заключение договоров о сетевом взаимодействии, в случае необходимости), организация совместных семинаров, круглых столов, конференций, фестивалей, конкурсов, выставок как для обучающихся, так и для педагогических работников;
- организация и проведение практики студентов, осваивающих основные профессиональные образовательные программы высшего образования.

Таблица 10

	Наименование учреждения	Формы взаимодействия	Отчетность
Всероссийский уровень			
1.	ФГБУ “Тебердинский национальный парк”. Карачаево-Черкесская республика г.Теберда	Организация оздоровительного отдыха детей в рамках инновационно-проектов «Экологические волонтеры», «Лес-	Анализ плана работы, ссылки на фото и видео материалы

		ной кордон»	
2.	МКОУ «Средняя школа №2 им. М.И. Халилова город Теберда»	Организация дополнительных занятий в каникулярное время по краткосрочной программе «Пятая четверть»	Анализ плана работы, ссылки на фото и видео материалы
Региональный уровень			
1.	АО «Южный Регион Холдинг»	Профориентация обучающихся на овладение медиа-специальностей, углубление профилизации обучения посредством проекта «Медиа-эфир»	Анализ плана работы, ссылки на фото и видео материалы
2.	Ростовская региональная общественная организация семей, воспитывающих детей-инвалидов и детей-сирот «Ветер перемен»	Постановка концертных номеров, помощь в проведении концертных программ	Ссылки на фото и видео материалы
Муниципальный уровень			
1.	МБУЗ «Детская поликлиника №8 города Ростова-на-Дону»	Совместная реализация эффективных форм и методов работы по диспансерному наблюдению и предупреждению заболеваний детей	Анализ плана работы, ссылки на фото и видео материалы
2.	МБУ СО «Реабилитационный центр для детей-инвалидов и детей с ограниченными возможностями города Ростова-на-Дону»	Реализация программ дополнительного образования, проектов и мероприятий по созданию благоприятных условий социальной адаптации детей-инвалидов, их социальной и психологической поддержки	Анализ плана работы, ссылки на фото и видео материалы
3.	Фонд содействия социально-культурному развитию «Город», исторический парк «Россия-моя история»	Организация и проведение совместных культурно-просветительских, культурно-досуговых, образовательных, информационных мероприятий	Анализ плана работы, ссылки на фото и видео материалы
4.	МБУК Ростовская-на-Дону городская централизованная библиотечная система	Совместное проведение мастер-классов, концертов, конкурсов, выставок	Анализ плана работы, ссылки на фото и видео материалы

5.	Ростовский-на-дону филиал ФГБОУ ВО «Всероссийский государственный институт кинематографии имени С.А. Герасимова»	Профориентация обучающихся на овладение специальностями филиала ВГИК, участие в фестивалях, конкурсах, выставках творчества, Днях открытых дверей, обмен опыта между сотрудниками филиала ВГИК и педагогами	Анализ плана работы, ссылки на фото и видео материалы
6.	ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет»	Организация педагогической практики студентов, профориентация обучающихся на овладение научно-техническими специальностями, совместное участие в выставках, проектах.	Анализ плана работы, ссылки на фото и видео материалы
7.	ГБОУСПО РО «Ростовский конкурс искусств»		
8.	ГБОУСПО РО «Ростовский колледж культуры»		

11. Ресурсное обеспечение реализации программы развития

1. Нормативно-правое обеспечение направлено на формирование единой, целостной базы для функционирования и развития МБУ ДО ДДТ.

2. Научно-методическое сопровождение обеспечит внедрение результатов экспериментальной деятельности для повышения качества и эффективности реализации программы.

3. Организационно-педагогическое обеспечение позволит расширить применение практико-ориентированных и проектных технологий дополнительного образования.

4. Развитие кадрового потенциала позволит обновить направления и содержание реализуемых программ дополнительного образования, особенно по направлениям естественнонаучного и технического образования.

5. Развитие учебно-материальной базы и применение цифровых образовательных ресурсов обеспечит достижение современного содержания и качества дополнительного образования.

6. Финансирование программы осуществляется за счёт средств муниципального бюджета, средств полученных от оказания платных образовательных услуг, спонсорских средств и иных не запрещённых законом источников.

В результате анализа факторов прямого и косвенного влияния внешней среды на деятельность МБУ ДО ДДТ, были определены основные возможности и угрозы МБУ ДО ДДТ. Высокая конкуренция со стороны аналогичных учреждений и городских школ заставляет учреждение искать собственные пути совершенствования, выживания в условиях конкурентной среды. Выявленные во внешней среде риски связаны с дефицитом времени, загруженностью педагогов, детей и родителей, а также незаинтересованностью социальных партнеров в сотрудничестве, оказании посильной помощи образовательному учреждению.

Создание открытой информационной среды для всех участников образовательного процесса и поиск форм эффективного взаимодействия МБУ ДО ДДТ с социальными партнерами по вопросам воспитания и образования, возможно, решит возникшие проблемы.

12. Способы управления программой развития

Рейтинг актуальности важнейших «точек роста» и проблем в развитии в МБУ ДО ДДТ

Решить сразу все выявленные невозможно, поэтому необходимо выбрать от трех до пяти наиболее актуальных проблем и «точек роста» и к ним привлечь имеющиеся ресурсы.

Рейтинг проблем и преимуществ образовательного учреждения, значимых для реализации Программы развития

Таблица 11

№	Формулировки преимуществ и проблем в развитии МБУ ДО ДДТ	Оценка степени их важности для развития ОО (баллы 0-5)	Оценка их использования и решения силами самой ОО (баллы 0-5)	Рейтинг последовательности их решения и использования
1.	а) преимущества: высокая эффективность в работе с молодыми педагогами с использованием системы наставничества.	5	5	3
2.	б) проблемы: стремление учреждения решать все задачи своими силами затрудняет развитие взаимодействия с социальными партнерами, может привести к сужению образовательного пространства	4	4	2

Система управления Программой предполагает формирование механизмов для поддержания процесса саморазвития лица.

Структура управления Программой состоит из следующих основных элементов:

- ежегодная Конференция по Программе развития;
- инициативная группа Программы развития;
- Совет МБУ ДО ДДТ;
- Координационный совет руководителей проектов и программ.
- Педагогический совет.

Таблица 12

№ п/п	Организационные формы в управлении Про-	Функции в управлении
-------	---	----------------------

	граммой	
1.	Ежегодная Конференция по программе развития.	• определение стратегической политики МБУ ДО ДДТ (ориентиров развития); • выявление образовательных потребностей обучающихся и педагогов на ближайшую и среднесрочную перспективу; • экспертная оценка эффективности текущих преобразований; • уточнение компетенции и разграничения полномочий структурных подразделений в управлении развитием МБУ ДО ДДТ • утверждение механизмов профессионального и общественного контроля над развитием образовательной ситуации в МБУ ДО ДДТ.
2	Инициативная группа Программы развития	• содействие становлению стратегической направленности в деятельности МБУ ДО ДДТ; • содействие развитию управленческих навыков у членов администрации, методистов, руководителей корпусов, проектов и программ; • формирование финансовой, экономической, правовой и управленческой компетентности у сотрудников, имеющих влияние на развитие образовательной ситуации МБУ ДО ДДТ; • анализ состояния учреждения, доработка Концепции и Программы развития; • организация и проведение научно-практических конференций, связанных с реализацией Программы развития; • консультационная поддержка социально-культурных инициатив; • поиск партнеров среди экспертных и профессиональных сообществ; • проведение экспертизы качества программных мероприятий. • участие в разработке нормативных документов, касающихся развития учреждения.
3	Координационный совет Программы развития	• решение финансовых вопросов, в том числе, в части внебюджетных средств, расходуемых на Программу развития; • поиск заинтересованных в реализации Программы партнеров среди государственных и коммерческих структур; • проведение экспертизы качества программных мероприятий; • оказание материально-технической, финансовой, организационной и иной поддержки социально-культурным инициативам, проектам и программам; • оказание правовой и организационной поддержки в реализации проектов и программ.
5	Педагогический совет	• экспертиза направленности и содержания общеобразовательных, общеразвивающих общеобразовательных программ; • участие в разработке нормативно-правовой документации по вопросам развития МБУ ДО ДДТ. • социальная и правовая защита работников учреждения. • участие в разрешении социальных и профессиональных конфликтов;

		• оказание информационной и интеллектуальной поддержки социально-культурным инициативам, проектам и программам.
--	--	---

**«Дорожная карта»
процессного управления развитием
МБУ ДО ДДТ по обеспечению достижения основных целевых показателей программы развития**

Новое качество дополнительного образования определяется вызовами времени и требованиями, запросами родителей, потребностями обучающихся в сформированности новых ключевых компетенций и навыков. Достижение целевого критерия предполагает обновление содержания и технологий дополнительного образования при реализации дополнительных общеобразовательных общеразвивающих программ различной направленности (в том числе с учетом удовлетворения образовательных потребностей детей с различными возможностями здоровья, детей из семей с низким социальным статусом и др.). Поиски новых форм в обучении и воспитании детей и подростков сегодня связаны с процессом модернизации содержания позитивной социализации жизнедеятельности. Модель управления качеством дополнительного образования и система его оценки в рамках Программы развития учитывают новые требования к качеству образования: готовность всех участников образовательного процесса к непрерывным системным изменениям; новые отношения между участниками образовательного процесса; новые виды взаимодействия внутри и вне образовательной среды, сильные стороны использования ресурсов.

Для достижения целей высокого качества образования в МБУ ДО ДДТ в соответствии с принципами организации дополнительного образования используется механизм, приведенный в таблице.

Таблица 12

Механизм достижения целей высокого качества образования в МБУ ДО ДДТ

Задачи, мероприятия	Этапы реализации		
	2020	2021-2024	2025
1. Внедрение модели управления качеством дополнительного образования	Согласование вопросов внедрения модели управления качеством образования с субъектами образовательных отношений МБУ ДО ДДТ Выявление проблемных полей, подготовка локальных актов	Внедрение модели управления качеством в систему управления учреждением	Оценка эффективности внедрения модели управления качеством
	Разработка кейсов с показателями и критериями для всесторонней объективной оценки качества	Организация сбора результатов оценки качества по итогам работы	Определение перспектив развития системы управления учреждением на следующий период с

			учетом выявленных проблемных полей и рисков
2. Модернизация и внедрение нового типа дополнительных общеобразовательных программ, направленных на обеспечение доступности дополнительного образования детей и взрослых	Разработка модульных, краткосрочных образовательных программ, для разных категорий обучающихся (одаренных, с ОВЗ), в соответствии с их потребностями и запросами их родителей	Внедрение модульных образовательных программ, для разных категорий обучающихся (одаренных, с ОВЗ), в соответствии с их потребностями и запросами их родителей	Расширение перечня образовательных программ, для разных категорий обучающихся, увеличение количества детских объединений
3. Научно-методическое обеспечение внедрения новых дополнительных общеобразовательных программ	Разработка учебно-методических комплексов новых дополнительных общеобразовательных программ	Организация научно-методического сопровождения по внедрению учебно-методических комплексов новых дополнительных общеобразовательных программ	SWOT-анализ результатов внедрения новых дополнительных общеобразовательных программ
4 Формирование Готовности педагогических кадров к работе в инновационном режиме	Проектирование системы профессионального развития для формирования готовности педагогов к работе в инновационном режиме. Создание системы наставничества.	Организация и сопровождение системы профессионального развития для формирования готовности педагогов к работе с использованием традиционных и инновационных форм повышения профессиональной подготовки	Активное включение педагогов в реализацию новых дополнительных общеобразовательных программ
5. Обеспечение безопасности взаимодействия	Разработка системы мероприятий по обеспечению безопасности образовательной среды	Реализация системы мероприятий по обеспечению безопасности и по повышению уровня комфортности образовательной среды	Оценка уровня безопасности взаимодействия и уровня комфортности субъектов в условиях учреждения
6. Внедрение новой системы оценки качества дополнительного образования	Разработка системы критериев и показателей для всесторонней и объективной оценки качества образования	Организация мониторинга качества МБУ ДО ДДТ, в том числе с учетом результатов	Анализ результатов Мониторинга качества МБУ ДО ДДТ. Разработка предложений по дальнейшему обеспечению

	МБУ ДО ДДТ		качества образования
--	------------	--	----------------------

С целью повышения качества деятельности МБУ ДО ДДТ, проработана система обратной связи с потребителями образовательных услуг (обучающихся и их родителей), на сайте есть возможность пройти опрос по ссылке <https://ddt-rostov.ru/index.php/nash-opros>.

Таблица 13

Ожидаемые результаты достижения высоких целей в образовании
(количественные и/ или качественные)

Ожидаемые результаты	Критерии оценки (показатели)
Внедрение новых дополнительных общеобразовательных общеразвивающих программ	Соответствующая доля дополнительных общеобразовательных программ: в т.ч
	Проектирование авторских образовательных программ
	Проектирование образовательных программ для детей-инвалидов, детей-ОВЗ
Обеспечение научно-методического сопровождения реализации новых дополнительных общеобразовательных программ	Реализация учебных планов и рабочих программ
	результаты данных промежуточной аттестации
	Количество учащихся-участников в конкурсных мероприятиях и научно-прикладных проектах
	Личностный рост обучающихся: результативность участия обучающихся в социально-значимых акциях и проектах
	Доля выпускников, продолживших образование по выбранному направлению
	Доля обучающихся - победителей, призеров в мероприятиях международного, всероссийского, областного, городского уровней
	Степень удовлетворенности качеством образования Субъектов МБУ ДО ДДТ
	Доля родителей, положительно высказавшихся по вопросам качества образовательных результатов
Готовность педагогов к реализации новых дополнительных общеобразовательных программ	Освоение новых профессиональных ролей и компетенций педагогами
Создание безопасной среды взаимодействия субъектов МБУ ДО ДДТ	Уровень комфортности проведения образовательного процесса субъектов МБУ ДО ДДТ
Обеспечение всесторонней и своевременной оценки качества образования	Создание мониторинга реализации новых дополнительных общеобразовательных общеразвивающих программ

Качество образования является фундаментом развития учреждения дополнительного образования и создает условия для роста заинтересованности участников образовательного процесса в достижении более высоких и значимых результатов посредством включения их в творческую, экспериментальную, проектную, научно-методическую деятельность, материального стимулирования и поддержки инициатив.

Одной из главных задач является создание единой системы диагностики и контроля состояния образовательного процесса в МБУ ДО ДДТ и результатах образовательной деятельности, для осуществления оценок и прогнозирования тенденций изменения качества образования и причинах, влияющих на его уровень и принятия управленческих решений по улучшению качества образования.

Создания модели комплексного мониторинга базируется на системно-деятельностном, интегративном подходах к исследованию социальных систем, положениях теории социального управления, психологических и педагогических концепциях, раскрывающих процесс формирования личности ребенка в системе дополнительного образования.

Непосредственное руководство реализацией Программы осуществляет администрация МБУ ДО ДДТ.

13. Финансовый механизм реализации программы развития

Финансирование учреждения осуществляется в соответствии с муниципальным заданием, которое формирует учредитель на календарный год. Основу муниципального задания составляют образовательные услуги. Бюджетное финансирование обеспечивает покрытие расходов по фонду оплаты труда учреждения, оплату коммунальных услуг, текущий и капитальный ремонт, МБУ ДО ДДТ использует бюджетные средства в соответствии с утвержденной сметой доходов и расходов.

На данном этапе учреждение активно развивает дополнительное образование как на бюджетной, так и на внебюджетной основе. Основу внебюджетного финансирования составляют средства от оказания платных образовательных услуг.

Вся финансово-хозяйственная деятельность МБУ ДО ДДТ осуществляется в соответствии с утвержденными нормативными документами. Выполняется Указ Президента РФ от 07.05.2018 г. №204 «О национальных и стратегических задачах развития РФ на период до 2024 г. в части доведения средней заработной платы до индикатива».

Таблица 14

Финансирование деятельности 2015-2019 гг. (тыс. руб.)

Наименование показателей	Бюджетные расходы					Расходы, осуществляемые за счет внебюджетных источников финансирования				
год	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
Оплата труда и начисления на	37137,00	33431,246	33388,302	35388,618	35819,18				83,751	151,057

оплату труда										
Приобретение услуг (связь, транспортные, коммунальные услуги, услуги по содержанию имущества)	2520,011	2136,24	2262,265	2369,261	3031,783				19,700	63,510
Прочие расходы	1505,859	1288,092	1256,686	1420,534	1437,1				52,676	78,212

Отмечается рентабельность финансовой деятельности МБУ ДО ДДТ, выполняется законодательство РФ в части размещения финансово-экономической документации на официальных сайтах.

С поставленными задачами МБУ ДО ДДТ справился успешно, выполнение планов по исполнению бюджетной сметы всегда соответствует утвержденным показателям доходов-расходов на финансовый год.

В МБУ ДО ДДТ создана современная предметно-развивающая среда, отвечающая требованиям безопасности. Материально-техническая база постоянно пополняется современным оборудованием. Учреждение имеет необходимые материально-технические условия для организации образовательного процесса. пространство.

**Перечень материалов,
оборудования, ТСО, оргтехники, мультимедийного оборудования для
практической деятельности**

№	Наименование	Количество
1.	Комплект акустического оборудования	4
2.	Комплект спортивного оборудования	2
3.	Печь муфельная	2
4.	Цифровая видеокамера	1
5.	Цифровая фотокамера	1
6.	Ноутбук	8
7.	Персональный компьютер FX Series 41	14
8.	Микшер 10мик	2
9.	Синтезатор с автоаккомпаниментом	1
10.	Микрофон стойка журавль	4
11.	Микрофон вокальный с оголовьем	2
12.	Телевизор с видеоманитофоном «SHARP»	4
13.	Музыкальный центр	6
14.	Магнитофон	3
15.	Пианино	2
16.	Колонка акустическая	6
17.	МФУ HP Laser Jet Pro	5
18.	Активсабвуфер	3
19.	МФУ Kyocera FS	4
20.	Радиосистема с поясным передатчиком	12

21.	Ударная барабанная установка	1
22.	Станок хореографический однорядный на мобильном основании	8
23.	Макет футбольного поля «Winner»	1
24.	Доска шахматная магнитная	10
25.	Часы кварцевые шахматные	5
26.	Беговая дорожка-тренажер	1
27.	Многофункциональный спорткомплекс	3
28.	Набор эспандеров	10
29.	Набор гантелей	12
30.	Булава	8
31.	Футбольные мячи «SELEKT Talento» 30 31 Зеркальная стенка	25
32.	Кариматы	36
33.	Шведская стенка	3
34.	Зеркальная стенка	1
35.	Обжиговая печь (муфельная камерная печь)	1

Финансовые затраты на реализацию программы развития

Наименование	Расходы		
год	2022	2023	2024
Техническое оснащение	2839063,00		
Программа LEGO			169461,00
Программа «Медиа-центр Эфир»		131701,33	
Программное обеспечение	386248,00		
Проект «Дом Юнармии»	997877,97		
Итого	4223188,97	131701,33	169461,00

14. Ожидаемые результаты реализации Программы развития:

- совершенствование организационно-управленческой деятельности;
- создание механизмов мотивации педагогов к повышению качества работы и непрерывному профессиональному росту;
- привлечение и поддержка молодых специалистов;
- обеспечение гарантий доступности дополнительного образования;
- повышение качества дополнительного образования;
- обновление содержания дополнительных общеобразовательных программ;
- рост профессионального уровня и достижений педагогических работников;
- удовлетворенность участников образовательного процесса качеством предоставляемых услуг;
- положительная динамика достижений обучающихся на фестивалях, конкурсах художественного и технического творчества, соревнованиях и выставках различного уровня, увеличение числа образцовых коллективов;
- совершенствование материально-технической базы;
- развитие системы платных образовательных услуг и привлечение внебюджетных источников финансирования.

Целевые индикаторы успешной реализации программы развития

Реализация программы развития обеспечивается достижения целевых индикаторов, отражающих повышение эффективности и качества выполнения МБУ ДО ДДТ муниципального задания и ресурсного обеспечения учреждения в соответствии с государственной и региональной политикой в сфере образования и воспитания подрастающего поколения.

Таблица 15

Целевые индикаторы	мероприятия	ожидаемый результат
1.Нормативно-правовое направление	1. Мониторинг нормативной базы ДДТ на соответствие федеральным и региональным регламентирующим документам образования	обновление нормативной документации ДДТ
	2.Совершенствование модели мониторинга качества образовательного процесса ДДТ	эффективная модель внутреннего мониторинга
	3. Развитие нормативно-правового обеспечения инновационных процессов ДДТ	активизация инновационной педагогической работы, работа 2-х федеральных инновационных площадок, 13 проектов на уровне учреждения, участие в федеральных, региональных проектах
	4. Приведение условий безопасности образовательной и досуговой деятельности ДДТ в соответствие с нормативной базой	безопасные условия работы, обучения, досуга, снижение уровня травматизма
	5. Обеспечение государственных гарантий доступности дополнительного образования	рост числа обучающихся, направлений допобразования, обучение детей с ОВЗ на 15%
	6. Развитие модели государственно-общественного управления МБУ ДО ДДТ ДДТ	повышение эффективности работы Совета ДДТ, создание попечительского совета МБУ ДО ДДТ
2.Научно-методическое и организационное направление	1. Разработка и реализация программно-методических материалов по углублённому изучению отдельных направлений допобразования	обновление содержания программ на основе современных знаний и тенденций (100%)
	2. Расширение практики проектной и учебно-исследовательской деятельности обучающихся по направлениям декоративно-прикладного, естественнонаучного и технического образования, гражданского и патриотического воспитания	обновление содержания образования, улучшение выполнения социального заказа и муниципального задания, повышение численности обучающихся, участвующих в исследовательских проектах на 30%
	3. Создание электронной медиатеки ДДТ по	обновление методов

	направлениям образовательной деятельности	образовательного процесса, наличие медиатеки на сайте учреждения
	4. Создание веб-продуктов педагогов для медиатеки ДДТ	обновление методов образовательного процесса, охвачено 40% педагогов
	5. Создание индивидуальных и групповых образовательных маршрутов для детей с ОВЗ (декоративно-прикладное, изо-искусство, физкультура)	создание 5-ти новых образовательных маршрутов для детей с ОВЗ
	6. Непрерывное обновление контента сайта ДДТ, освещение деятельности в печатных и электронных СМИ	Еженедельное обновление сайта
	7. Организация системы рекламных акций (флеш-мобы, культурно-досуговые мероприятия, традиционные народные праздники, концерты, выставки, фестивали) для продвижения образовательных услуг учреждения	Повышения доли обучающихся, участвующих в флеш-мобы, культурно-досуговые мероприятия, традиционные народные праздники, концерты, выставки, фестивали на 40%
3.Повышение качества и результативности образовательной деятельности»	1. Систематическое обновление и корректировка образовательных программ	Ежегодно корректируются все программы
	2. Создание компьютерных тестовых продуктов для осуществления мониторинговых процедур	Создание компьютерных тестовых продуктов для осуществления мониторинговых процедур для программ технической направленности
	3. Обобщение и распространение результативного педагогического опыта, развитие практики наставничества	Участие в обобщении опыта на международном уровне – 3% педагогов, федеральном уровне - 5% педагогов, на региональном – 3% педагогов
	4. Поэтапное увеличение детских объединений технической направленности путем интеграции с общеобразовательными учреждениями	Создание детских 6 новых объединений по технической направленности
	5. Эффективное использование здоровьесберегающих технологий в процессе реализации образовательных программ и досуговых мероприятий	Доля обучающихся, участвующих в проекте «Здоровые дети – успешное будущее России» увеличилось на 30%
	6. Повышение творческой активности обучающихся и педагогов на основе федеральной	Разработка и издание методического продук-

	инновационной площадки	та, направленного на повышение творческой активности обучающихся
	7. Проведение социологических и маркетинговых исследований для определения перспективных социально-востребованных направлений допобразования	Ежегодный анализ запроса социума, создание новых образовательных программ
	8. Расширение и реализация современных и перспективных сфер и направлений гражданского и патриотического воспитания (создание патриотического центра Дом «Юнармии»)	Подготовка методического обеспечения и оборудования для создания патриотического центра Дом «Юнармии»
	9. Расширение направлений волонтерской деятельности и социально-значимых практик обучающихся в интеграции с общеобразовательными учреждениями	Повышение доли обучающихся, участвующих в волонтерских акциях на 30%
	10. Формирование системы мотивационно-стимулирующих мер для педагогов	Проведение ежегодных конкурсов педагогического мастерства на уровне учреждения
4.Расширение спектра образовательных услуг	1. Расширение диапазона образовательных услуг в соответствии с социальным заказом и муниципальным заданием по направлениям: - техническое творчество - естественнонаучное образование (экологические и дизайнерские проекты) -социально-педагогические проекты - художественное творчество (инновационные материалы, средства, технологии) - укрепление здоровья и ЗОЖ	Создание новых программ по соответствующим направлениям
	2. Развитие деятельности центров социализации и обучения дошкольников «Лазорик» и «Детское время»	Ежегодное обновление содержания на основе мониторинга
	3. Разработка и реализация инновационных программ по естественнонаучному образованию и техническому творчеству	Разработка 3 новых образовательных программ
	4. Обеспечение интеграции учреждений системы образования района для реализации подпрограмм: - Дом Юнармии - Казачья школа искусств - Здоровые дети – успешное будущее России	Расширение сетевого взаимодействия , заключение 10 новых договоров о сотрудничестве
	5. Создание условий для развития направлений и содержания платных дополнительных услуг	Создание 5 платных образовательных программ
	6. Приобретение учебного оборудования для организации работы объединений технической направленности	Приобретение оборудования для патриотического Центра «Дом Юнармии»
	7. Приобретение современного компьютерно-	Приобретение оргтех-

	го и офисного оборудования, программного обеспечения для организации административной и учебной деятельности	ники, мультимедийного оборудования, акустического и цифрового оборудования, а также специализированного оборудования для реализации технических и патриотических образовательных программ
5. Развитие кадрового потенциала	1. Повышение профессиональных компетенций педагогов для осуществления педагогических функций в условиях новых профессиональных стандартов.	Увеличение доли педагогов, прошедших курсовую подготовку на 25%
	2. Повышение мотивации педагогов к их профессиональному росту и инновационной деятельности.	Увеличение доли педагогов, участвующих в обучающих мероприятиях на 25%
	3. Формирование в учреждении современной системы сопровождения непрерывного профессионального развития педагогических кадров.	Создание методического центра по патриотическому направлению
	4. Адресная поддержка педагогов, принимающих участие в разработке экспериментальных образовательных программ и инновационных педагогических практик.	Увеличение доли педагогов, участвующих в инновационной деятельности на 5%
	5. Стимулирование участия педагогических работников в конкурсах профессионального мастерства.	Увеличение доли педагогов, участвующих в конкурсах профессионального мастерства на 10 %
	6. Внедрение механизмов адресной поддержки педагогов дополнительного образования, работающих с талантливыми детьми и детьми с ограниченными возможностями здоровья.	Увеличение доли победителей конкурсных мероприятий среди обучающихся на 20%
6. Финансово-экономическое обеспечение	1. Совершенствование нормативно-правовой базы ДДТ, регламентирующей осуществление платных образовательных услуг и иной приносящей доход деятельности, а также документооборота в данной сфере.	создание документально-правовой базы оказания платных услуг
	2. Развитие механизмов привлечения к реализуемым ДДТ социально значимым проектам благотворительной и спонсорской помощи и инвестиций.	Увеличение поступления внебюджетных средств на 5%
	3. Участие в конкурсных отборах на предоставление грантов и субсидий.	Успешное участие в грантовых проектах
	4. Развитие механизмов сотрудничества с социально ориентированными некоммерчески-	Увеличение количества заключенных до-

	ми организациями в целях совместной реализации значимых для региональной системы дополнительного образования проектов.	говоров с социально ориентированными некоммерческими организациями на 5%
	5. Реализация платной образовательной деятельности и иной приносящей доход деятельности.	Увеличение доли детей, обучающихся по платным образовательным программам на 15%,

16. Список используемой литературы

1. Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 26 августа 2010г. N 761н "Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел "Квалификационные характеристики должностей работников образования".
3. Балыхин Г. А. Управление развитием образования: организационно-экономический аспект. М.: Экономика, 2003.
4. Виханский О. С. Стратегическое управление. М.: Изд-во МГУ, 1995.
5. Дойль Питер. Менеджмент: стратегия и тактика / пер. с англ. А.Вихровский, В.Кузин - СПб.: Питер, 2005. - 201 с.
6. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Разработка стратегии предприятия: современный подход. Международный журнал «Проблемы теории и практики управления» №10 2011 г.
7. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Россия: «соответствие людей структуре» или «соответствие стратегии людям»? Проблемы экономики и менеджмента. №4, 2012 г. с.13-20.
8. Менеджмент организации / под ред. З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. М.: ИНФРА-М., 1997.
9. Программа развития образовательного учреждения [Текст] / директ-папка: «Менеджер образования». - М.: ЗАО «МЦФЭР», 2010. - 400 с.
10. Современная организация: дерево целей - дерево стратегий. Журнал "Проблемы экономики и менеджмента" №5 2013 г.
11. Тихомирова Н. В. Дефиниции маркетинга образования: Тезисы доклада семинара «Маркетинг образовательных услуг». -- М: Издательство МЭСИ, 2002.
12. Хуторской А.В. Педагогическая инноватика: учебное пособие [Текст] / А.В. Хуторской. - М.: Академия, 2008. - 256 с.
13. Шамова О.Т., Немова Н.В. Менеджмент в управлении школой. - М.: Деловая литература, 2002.
14. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Под редакцией д.э.н. проф. Чернышева М.А. [Интернет-ресурс] / <http://www.management61.ru/>.
15. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Под редакцией д.э.н. проф. Чернышева М.А. [Интернет-ресурс] / <http://www.management61.ru> .