

Государственное бюджетное учреждение дополнительного образования  
Дворец детского (юношеского) творчества  
Красногвардейского района Санкт-Петербурга «На Ленской»



Технология организации  
совместной деятельности педагога  
и обучающихся при использовании ИКТ  
в процессе обучения на основе  
программно-целевого  
подхода



<http://innovation.na-lenskoj.ru/>

Санкт-Петербург  
2021

УДК 37.013.42

ББК 74.04

С. 56

**Технология организации совместной деятельности педагога и обучающихся при использовании ИКТ в процессе обучения на основе программно-целевого подхода.**  
Сост. Тихова М.А., Шавринова Е.Н., Шарапов А.А. - СПб: ГБУ ДО ДДЮТ «На Ленской», 2021

В методической разработке представлены теоретические основы и практика применения программно-целевого подхода. Рассмотрены теоретические основы и практика совместной деятельности педагога и учащихся в образовательных организациях. Представлены возможности адаптации программно-целевого подхода на уровне образовательной организации и на уровне педагога. Описаны возможности включения элементов программно-целевого подхода в планирование проектной деятельности учащимися. Даны рекомендации по использованию ИКТ-инструментов при организации совместной деятельности педагога и учащихся в процессе обучения на основе программно-целевого подхода. Представлен анализ эффективности применения программно-целевого подхода в работе образовательной организации на примере ГБУ ДО ДДЮТ «На Ленской»

УДК 37.013.42

ББК 74.04

© ДДЮТ «На Ленской» Красногвардейского района Санкт-Петербурга

## Оглавление

1. Теоретические основы и практика применения программно-целевого подхода .....	5
Использование программно-целевого подхода в педагогической практике .....	6
Преимущества и ограничения программно-целевого подхода .....	9
2. Теоретические основы и практика совместной деятельности педагога и учащихся в образовательных организациях.....	10
3. Адаптация программно-целевого подхода на уровне образовательной организации.....	13
Алгоритм реализации программно-целевого подхода на уровне учреждения .....	15
Требования к проблемно-ориентированному анализу в рамках программно-целевого подхода .....	16
Технология организации совместной деятельности педагога и обучающихся с использованием ИКТ в процессе обучения на основе программно-целевого подхода.....	17
4. Адаптация программно-целевого подхода на уровне педагога.....	19
Алгоритм деятельности педагога по дополнительным общеобразовательным общеразвивающим программам в рамках программно-целевого подхода для развития soft skills учащихся....	20
Алгоритм действий педагога при реализации детско-взрослого проекта в рамках программно-целевого подхода .....	20
Педагогические приёмы и методы для инициации идей социальных проектов у детей.....	22
Сравнительная характеристика программно-целевого подхода и традиционного подхода к организации проектной деятельности....	23
5. Включение элементов программно-целевого подхода в планирование проектной деятельности учащимися .....	25
Целесообразность применения программно-целевого подхода к организации проектной деятельности с учащимися .....	25
Условия включения элементов программно-целевого подхода в планирование проектной деятельности учащимися .....	27
Примеры включения элементов программно-целевого подхода в планирование проектной деятельности учащимися .....	28

<b>6. Использование ИКТ-инструментов при организации совместной деятельности педагога и учащихся в процессе обучения на основе программно-целевого подхода.....</b>	<b>31</b>
<b>7. Анализ эффективности применения программно-целевого подхода в работе образовательной организации.....</b>	<b>37</b>
<b>Применение критериального подхода к оценке эффективности.....</b>	<b>38</b>
<b>Анализ эффективности использования программно-целевого подхода в ДДЮТ «На Ленской».....</b>	<b>42</b>
<b>8. Список использованных источников .....</b>	<b>47</b>
<b>9. Приложения .....</b>	<b>48</b>
<b>Примеры педагогических приёмов и методов для инициации идей социальных проектов у детей.....</b>	<b>48</b>
<b>Пример визуализации дерева целей для детской аудитории .....</b>	<b>55</b>
<b>Пример визуализации программы мероприятий по проекту.....</b>	<b>56</b>

## **Теоретические основы и практика применения программно-целевого подхода**

Программно-целевой подход состоит в четком определении целей, разработке программ для оптимального достижения поставленных целей, выделении необходимых ресурсов для осуществления программ и формирования групп или лиц, осуществляющих руководство их выполнением.

Цели отражают обычно желаемую ситуацию, к которой должна перейти система из заданной ситуации через определенный период времени, после решения ряда проблем, отделяющих заданную ситуацию от желаемой.

Таким образом, уже на стадии постановки цели создается обобщенная модель будущего. Завершается этот этап рассмотрением альтернативных вариантов решения и выбором окончательного решения.

После того как оно принято, начинается этап разработки программ. На этом этапе достижение стратегической цели подразделяется на подцели. На каждом этапе выделяются задачи и приоритеты их решения, а также осуществляется их увязка с ресурсами (материальными, трудовыми, финансовыми). При этом выполнение каждого этапа четко определяется по основному результату, объему и сроку.

На стадии формирования программы крайне важно, сохраняя главную целевую установку, обеспечить преемственность и последовательность промежуточных этапов и решений путем выявления и анализа их влияния на конечные результаты реализации программы.

Для увязки всех этапов реализации программы может быть составлено «дерево целей». В понятии «дерево целей» корень дерева (А) - отождествляется с главной целью программы, выделение первого уровня вершин (В, С) соответствует подцелям первого уровня (D, E, F) вершины на следующем уровне определяются подцелями второго уровня и т.д.

Подцели нижних уровней дерева целей следует рассматривать как средства и способы достижения целей более высокого уровня.

Принятая программа подлежит исполнению. Однако в процессе ее реализации могут возникнуть изменения в системе управления и в окружающей среде, которые отсутствовали (или не были учтены) в момент принятия программы. Нередко эти изменения вызывают серьезные затруднения в реализации как всей программы, так и отдельных, ее этапов.

Поэтому необходим постоянный комплексный контроль за ходом реализации всей программы и каждого ее этапа.

По результатам контроля проводится анализ, в ходе которого сопоставляются полученные результаты с целями (подцелями) программы и в случае отклонений выясняются их причины, а затем принимаются меры либо по корректировке программы, либо по устранению отклонений. Причем принятию решения о корректировке программы или об устранении отклонений должна предшествовать диагностика проблем, вызвавших отклонение от заданных целей (подцелей) программы<sup>1</sup>.

### **Использование программно-целевого подхода в педагогической практике**

В педагогической теории тесно переплетаются понятия проектирования и программирования. Проектирование представляет собой путь к созданию целевой программы. Целевая программа выступает в качестве действенного технологического проекта, определяющего путь к достижению обоснованной цели, а сам проект может быть представлен в виде целевой программы. Педагогическое проектирование, предполагающее опору на программно-целевой подход, как актуальная научная проблема окончательно оформилась на рубеже веков.

Концепцией реализации программно-целевого подхода и проектирования в образовании занимались (Д. М. Вердиев, С. В. Гущина, М. П. Горчакова-Сибирская, И. А. Колесникова, И. И. Калина, И. А. Липский, Т. В. Кузнецова, С. А. Репин, А. И. Щетинская и др.). Для нашего подхода представляет интерес концепция мотивационного программно-целевого управления (И.К. Шалаев и др.), которая объединяет психологические условия, мотивирующие участников на совместную деятельность по достижению цели и педагогические инструменты управления этой деятельностью.

Преимуществами и характеристиками целевого подхода к планированию деятельности являются: последовательность в восприятии явления, ориентированность на конечный результат, комплексный анализ проблем, оптимальный подход к выбору целей, средств и определения ресурсов.

Целевое программирование позволяет более логично и адекватно определять содержание учебной деятельности. Совместную деятельность мы рассматриваем как пространство, в котором оформляется личностное содержание образования и создаются условия для формирования детско-взрослых общностей. В условиях учреждения дополнительного образования реализуются условия для взаимоперехода от ученичества к самостоятельности

---

<sup>1</sup> Одегова Ю.Г., Лукашевича В.В. Управление человеческими ресурсами. Учебник. - КНОРУС . 2015– 47 с.

и обратно, что создает уникальную ситуацию для ребенка, где он сталкивается с множеством образовательных проблем, решение которых и создает реальную возможность для развития, для самостоятельности. Ребенок, включаясь в совместную деятельность с другими людьми, присваивает социальный опыт. Социальный опыт — это всегда результат действий ребенка, активного взаимодействия с окружающим миром. Ребенок социализируется и приобретает собственный опыт:

- в процессе разнообразной деятельности, осваивая обширный фонд социальной информации, умений и навыков;
- в процессе общения с людьми разного возраста, расширяя систему социальных связей и отношений, усваивая социальные символы, установки, ценности;
- в процессе выполнения различных социальных ролей, усваивая модели поведения.

Реализация программно-целевого подхода в организации образовательной деятельности создает условия для обеспечения значимого результата совместной деятельности учащихся и педагога.

Особенности целевого программирования при организации образовательной деятельности:

- процесс создания целевой программы основан либо на новой цели, либо на новых средствах ее достижения;
- результаты целевого программирования ориентированы на результат в педагогической практике;
- программная деятельность основана на ценности, на основе которой создается целевая программа;
- процесс целевого программирования всегда ориентирован на будущее и ориентирован на предвидение последствий образовательной деятельности.

Важнейшей предпосылкой успеха целевого программирования является взаимодействие преподавателей и учащихся.

По большей части участники реализации программно-целевого подхода демонстрируют достаточно четкую социальную направленность на профессиональный успех и социальную значимость своей текущей и будущей деятельности, а также заинтересованы в получении полезных и точных знаний о том, как применять полученный социальный, нравственный и художественно-творческий опыт в жизни и учебной практике.

Целевое программирование является основой реализации совместной деятельности педагога и обучающихся. Под совместной деятельностью педагога и обучающихся мы подразумеваем детско-взрослые общности.<sup>2</sup>

Применение мотивационного программно-целевого подхода в совместной деятельности педагога и обучающихся осуществляется с учетом единых принципов обучения:

- принцип осознанного понимания перспектив совместной деятельности;
- принцип связи обучения с наукой и практикой;
- принцип активной и творческой направленности обучения;
- принцип культивирования позитивного результата процесса обучения;
- связь изучаемой дисциплины с другими;
- принцип вариативности (представление различных вариантов стратегий обучения) и дополнительности (использование дополнительных образовательных ресурсов);
- принцип сжатия и укрупнения учебной информации для представления в удобном для изучения виде<sup>3</sup>.

Программно-целевой подход в дополнительном образовании имеет свою специфику, которая состоит в следующем: цели образования ставятся на основании социального заказа и по состоянию в образовательном учреждении или в их сети; цели систематизируются по конкретным основаниям; цели образования связаны на федеральном, региональном, муниципальном, внутриучрежденческом уровнях; программа развития оказывает влияние на преобразование образовательного пространства.

Программа развития учреждения задает ориентиры преобразования образовательного пространства, являясь основанием для разработки целевых программ.

Целевые программы дополнительного образования, включают в себя: цель введения дополнительного образования; ценностные ориентации в системе дополнительного образования; характеристику интересов и способностей учащихся; систему диагностических методик; материально-технические ресурсы для осуществления дополнительного образования; содержание дополнительного образования; методы удовлетворения

---

<sup>2</sup> Перадзе Я.Р. Программно-целевой подход к организации воспитательной деятельности в оздоровительно-образовательном учреждении: автореферат диссертация. ... кандидата педагогических наук: 13.00.01 / Перадзе Яков Робертович; [Место защиты: Костромской государственной университет им.Н.А.Некрасова]. - Кострома, 2012. – 23 с.

<sup>3</sup> Нечаева А.В. Педагогические условия интенсификации учебно-познавательной деятельности студентов в процессе применения электронного учебно-методического комплекса /А.В. Нечаева/ - Барнаул, 2006. – 232 с.

духовных и физических потребностей воспитанников в системе дополнительного образования.

В центре программно-целевого подхода находится личность. Цель программно-целевого подхода обуславливается целями дополнительного образования детей и подростков, личными целями, потребностями, способностями субъектов дополнительного образования и заинтересованных субъектов из образовательного пространства. В этом состоит гуманистическая направленность программно-целевого подхода к дополнительному образованию детей.

### **Преимущества и ограничения программно-целевого подхода**

Сегодня программно-целевой подход получает все большее распространение. Принимая решение об его использовании в своей организации необходимо тщательно взвесить преимущества и недостатки этого подхода.

Преимущества программно-целевого подхода	Ограничения программно-целевого подхода
Позволяет в значительной степени влиять на исследуемую ситуацию. Отражает факт объективной изменчивости, он также ориентирует образовательное учреждение на научно-педагогический прогноз перспектив и стратегию развития.	Методическая незавершенность. К настоящему времени не создано чётких, устоявшихся определений по широкому кругу концептуальных положений разработки и реализации комплексных программ, отсутствует единая точка зрения исследователей на основополагающие понятия программно-целевого планирования и управления, соотношение плана и целевой комплексной программы.
Приоритет цели позволяет сконцентрировать свои силы, время, резервы и возможности для ее достижения.	Программно-целевой метод используется, в основном, для совершенствования действующих систем управления, а не для решения новых проблем.
Обеспечивает прозрачность использования ресурсов и дает возможность оценить, достигнуты ли поставленные на этапе планирования цели и выполнены ли задачи.	Есть риск несоответствия затрачиваемых ресурсов социальной значимости проблемы, что не способствует ее успешному решению.
Обеспечивает контролируемость цели. Результат можно проверить, есть критерии и показатели оценки.	Отсутствие общепринятых методик расчёта экономической эффективности программ.

Таким образом, все недостатки программно-целевого планирования связаны с недостаточностью научной базы по данному вопросу. Следовательно, для оптимизации процесса программно-целевого планирования необходимы дальнейшие и более глубокие научные разработки в этой области.

В нашей стране накоплен существенный опыт программно-целевого управления на всех уровнях. Однако далеко не все программы были осуществлены в полном объеме и в установленные сроки. Среди причин невыполнения заданий программ можно отметить недостаточную организацию контроля, низкий уровень ответственности и отсутствие должной мотивации участников реализации программ<sup>4</sup>.

### **Теоретические основы и практика совместной деятельности педагога и учащихся в образовательных организациях**

Совместная деятельность педагога и обучающихся представляет собой сложную систему с множеством взаимосвязанных элементов, и не может функционировать без использования управленческих технологий. Реализация когнитивной, мотивационной, контролирующей, корректировочной и адаптационной функций в системе управления образовательной деятельностью способствует повышению ее качества.

Совместная деятельность педагога и обучающихся — это организованная система обучающей и учебной активности, направленная на достижение поставленных целей обучения, с элементами ее активизации за счет использования учебных средств. В контексте нашей работы совместную деятельность мы рассматриваем как пространство, в котором оформляется личностное содержание образования и создаются условия для формирования детско-взрослых общностей.

Под общей целью совместной деятельности педагога и обучающихся понимается идеально представленный будущий результат. Общую цель можно описать в виде более частных совместных задач, поэтапное решение которых приближает к достижению общей цели.

Следующим компонентом в структуре совместной деятельности педагога и обучающихся являются совместные действия, направленные на реализацию текущих и будущих задач и осуществляемые с помощью многочисленных средств, способов, приемов реализации совместной деятельности, как индивидуальных, так и групповых.

---

<sup>4</sup> Одегова Ю.Г., Лукашевича В.В. Управление человеческими ресурсами. Учебник. - КНОРУС . 2015– 47 с.

Структура совместной деятельности педагога и ребенка завершается совместным результатом. Конечный результат совместной деятельности может быть выражен через субъективную индивидуальную и групповую оценку того, что было достигнуто в совместной деятельности.

Одним из важнейших компонентов, напрямую влияющих на эффективность совместной деятельности, является коммуникация. В рамках совместной деятельности участникам крайне важно не только обмениваться информацией, но и организовывать обмен идеями для планирования совместной деятельности.

Критерии эффективности совместной деятельности педагога и учащихся:

- повышение мотивации в обучении (мотивационный критерий);
- повышение уровня усвоения знаний, умений, навыков (содержательный критерий);
- активизация творческих возможностей личности (операциональный критерий);
- формирование рефлексивных навыков (рефлексивный критерий).

Совместная деятельность педагога и обучающихся включает в себя следующие составляющие:

- рациональный отбор учебного материала для занятия с выделением в нем основной и дополнительной информации;
- отражение в содержании занятия, последних научных и педагогических достижений;
- обеспечение отсутствия противоречий между актуальной и представленной информацией;
- корректное определение количества излагаемого учебного материала и формы его изложения (пропорциональное соответствие между конкретным и абстрактным материалом, теорией и практическими задачами);
- модульно-блочное разделение подаваемого материала;
- учет межпредметных связей, формулирование и решение междисциплинарных задач;
- постановка ценностно-смысловых вопросов, охватывающих основные понятия и навыки, рассмотрение методов анализа поставленных проблем;
- реализация создания образовательных ситуаций, требующих использования имеющегося у обучающихся опыта;
- стимулирование у них потребности в занятиях исследовательской деятельностью для их подготовленности к решению профессиональных задач.

Системный анализ подтверждает сложность и многофункциональность совместной деятельности педагога и обучающихся и включает три уровня моделирования: концептуальной реализации, технологической реализации, практической реализации.

На концептуальном уровне определяется общая стратегия образовательного процесса: обучение описывается как система, состоящая из двух подсистем - деятельности педагога и деятельности обучающихся, всех компонентов обучения, включая содержание и методы обучения, которые рассматриваются в контексте деятельности. На этом уровне описаны психологические механизмы и принципы обучения, сформулированы мотивационные методы управления обучением в общем контексте стратегического управления, которые отражают наше видение процесса обучения и составляют теоретическую основу обучения; планируются виды познавательной деятельности, общие принципы построения обучающих воздействий, меры поддержки.

На технологическом уровне обучающие воздействия наполняются конкретным содержанием: формируются информационные, контрольно-корректировочные блоки, проблемные задачи, вопросы, помощь.

На уровне практической реализации конкретизируются психологические механизмы и принципы обучения, мотивационные методы управления и их компоненты. На этом уровне моделируется сценарий (основа) совместной деятельности педагога и обучающихся, который состоит из двух частей: системы обучающих воздействий и алгоритма управления учебной деятельностью. Создается модель совместной деятельности педагога и обучающихся<sup>5</sup>.

Моделирование совместной деятельности педагога и обучающихся предполагает последовательную и систематическую реализацию на всех перечисленных уровнях с многоуровневым управлением.

---

<sup>5</sup> Горячих А.И. Теория и методика профессионального образования. Диссертация Мотивационный программно-целевой подход к организации совместной деятельности педагога и обучающихся при использовании информационно-коммуникационных технологий : диссертация ... кандидата педагогических наук : 13.00.08 / Горячих Анна Игоревна; [Место защиты: Алт. гос. пед. акад.], Барнаул, 2015– 173 с.

## **Адаптация программно-целевого подхода на уровне образовательной организации**

Поскольку постановка цели и разработка программы по ее достижению являются ключевыми элементами при реализации программно-целевого подхода, обратимся к миссии учреждения как к источнику основного смысла существования организации.

Миссия Дворца – предоставление максимально широкого поля возможностей для всестороннего развития учащихся и их самореализации сегодня и в будущем, обеспечение доступного и качественного дополнительного образования и воспитания для всех категорий учащихся с учетом их личных потребностей и возможностей, запросов родителей и социума.

Программа развития ДДЮТ на 2021-2025 гг. «Творчество – диалог – действие» кроме миссии выделяет ряд целевых приоритетов в развитии организации:

- Обеспечение качественного управления учреждением, совершенствуя все виды деятельности: административную, хозяйственную, организационную, правовую, педагогическую.
- Модернизация цифровой среды Дворца, развитие ИКТ-инфраструктуры.
- Создание условий доступного качественного дополнительного образования для всех учащихся.
- Совершенствование непрерывного профессионально-педагогического образования.
- Создание условий для гармоничного вхождения учащихся в социальный мир и налаживания ответственных взаимоотношений с окружающими людьми.
- Содействие раскрытию творческой индивидуальности каждого учащегося и педагога.

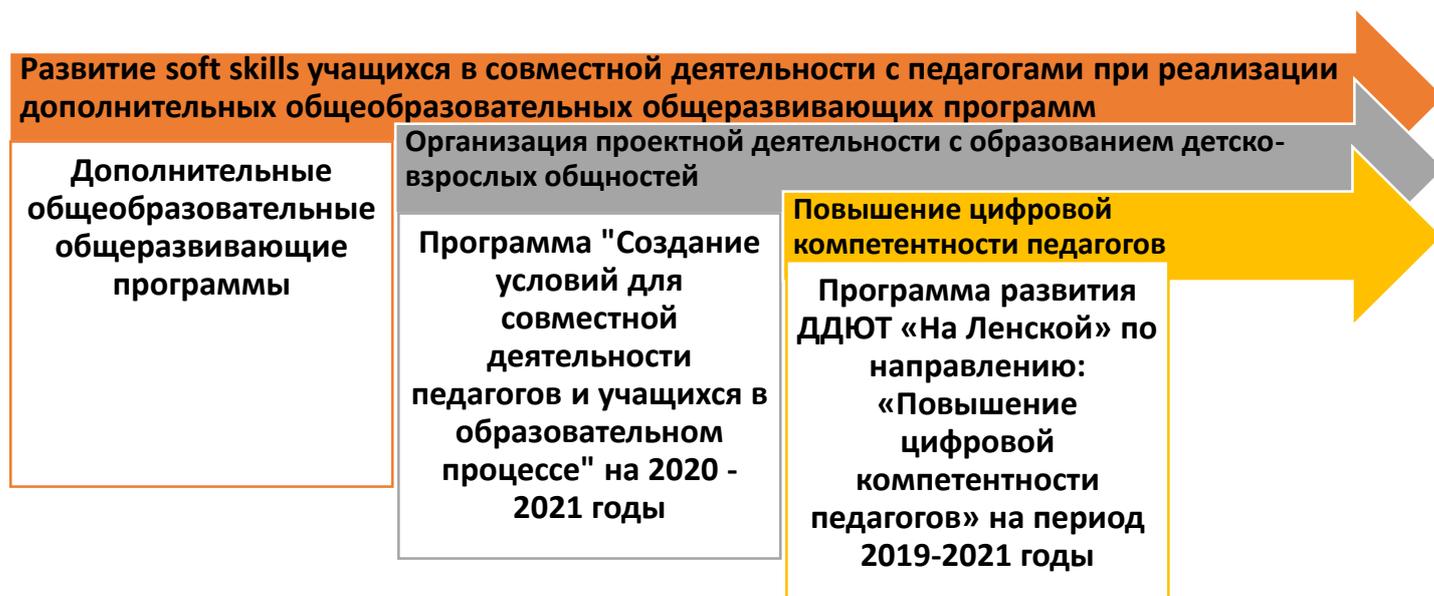
Ориентируясь на миссию учреждения и целевые приоритеты программы развития, мы определили генеральную цель нашей работы – расширение возможностей, формирование вариативной среды для получения новых образовательных результатов через совместную деятельность педагога и учащихся при использовании ИКТ на основе программно-целевого подхода.

Основным условием успешного развития образовательного учреждения является сочетание высокого профессионализма педагогов и внутренней мотивации детей на саморазвитие, поэтому достижение основной цели, возможно, через решение следующих задач:

1. Развитие soft skills учащихся в совместной деятельности с педагогами при реализации дополнительных общеобразовательных общеразвивающих программ.
2. Организация проектной деятельности с образованием детско-взрослых общностей в учреждении на основе программно-целевого подхода.

### 3. Повышение цифровой компетентности педагогов ДДЮТ «На Ленской».

Каждой из запланированных задач соответствует один из трех видов программ, разработанных и реализуемых во Дворце: дополнительные общеобразовательные общеразвивающие программы; программа «Создание условий для совместной деятельности педагогов и учащихся в образовательном процессе» на 2020 - 2021 годы и программа развития ДДЮТ «На Ленской» по направлению: «Повышение цифровой компетентности педагогов» на период 2019-2021 годы.



1. **Дополнительные общеобразовательные общеразвивающие программы.**  
Дополнительные общеобразовательные общеразвивающие программы разрабатываются педагогом согласно методическим рекомендациям утвержденных Распоряжением Комитета по образованию № 617-р от 01.03.2017 года. Однако при реализации этих программ педагоги, ориентируясь на современные задачи, ставят новые цели образования и воспитания и адаптируют свои программы под достижение этих целей. Так с 2019 года учреждением был взят курс на развитие гибких навыков учащихся, в результате чего, в духе программно-целевого подхода, были модифицированы образовательные программы. Идея развития soft skills отражена соответственно в цели, задачах, планируемых результатах программ. Внесены соответствующие изменения в разделах «Содержание программы» и «Оценочные и методические материалы». [Пример дополнительной общеобразовательной общеразвивающей программы.](#)
2. **Программа «Создание условий для совместной деятельности педагогов и учащихся в образовательном процессе» на 2020 - 2021 годы».** [Программа](#) разработана в рамках программно-целевого подхода в образовательной организации. В ней спланированы мероприятия для увеличения числа событий и проектов, реализованных в детско-взрослом

взаимодействии с использованием ИКТ в традициях программно-целевого подхода на 20% до конца 2021 года. Вариативность пространства совместной деятельности детей и взрослых обеспечивается возможностью выхода за пределы изучаемой программы в проектную деятельность, основой которых становится пересечение интересов представителей разных образовательных программ. Наиболее перспективным форматом совместной деятельности ДДЮТ «На Ленской» считает реализацию детско- взрослых проектов. В программе определены основные направления развития: «Информационное пространство», «Творческая среда» и «Познавательный спектр», в которых в основном реализуются детско-взрослые проекты. Представлены несколько примеров проектов.

3. **Программа развития ДДЮТ «На Ленской» по направлению: «Повышение цифровой компетентности педагогов» на период 2019-2021 годы.** [Программа](#) отражает принципы реализации программно-целевого подхода в образовательной организации. В ней спланированы мероприятия по росту цифровой компетентности педагогического коллектива ДДЮТ на 30% до конца 2021 года при одновременном росте педагогически целесообразного использования педагогами ИКТ-технологий в образовательном процессе. В программу включены мероприятия по разработке системы обучения педагогов без отрыва от образовательного процесса; мотивационные, мониторинговые мероприятия, а также мероприятия по привлечению новых материально-технических и кадровых ресурсов.

#### **Алгоритм реализации программно-целевого подхода на уровне учреждения**

В целом, деятельность по использованию программно-целевого подхода в образовательной организации можно представить в виде следующего алгоритма.

1. Изучение административными работниками всех уровней особенностей программно-целевого подхода через систему семинаров и вебинаров.
2. Проблемно-ориентированный анализ педагогической системы учреждения, выявление ее недостатков и оценка их значимости.
3. Проектирование желаемой педагогической системы.
4. Разработка подпрограмм в программе развития учреждения или отдельных программ (при выделении нового направления, не выделенного в программе развития).
5. Информирование педагогического коллектива о выбранных направлениях развития и разработанной программе.
6. Мотивация участия педагогов в инновационной работе.
7. Назначение ответственных за выполнение отдельных мероприятий программы.

8. Организация системы оперативной обратной связи с исполнителями.
9. Осуществление изменений.
10. Контроль за сроками и промежуточными результатами реализации программы.
11. Коррекция программы в случае необходимости по результатам мониторинга.
12. Поощрение педагогов, успешно участвующих в реализации программы.
13. Информирование педагогического коллектива об успешном опыте работы.
14. Анализ эффективности реализации программы.

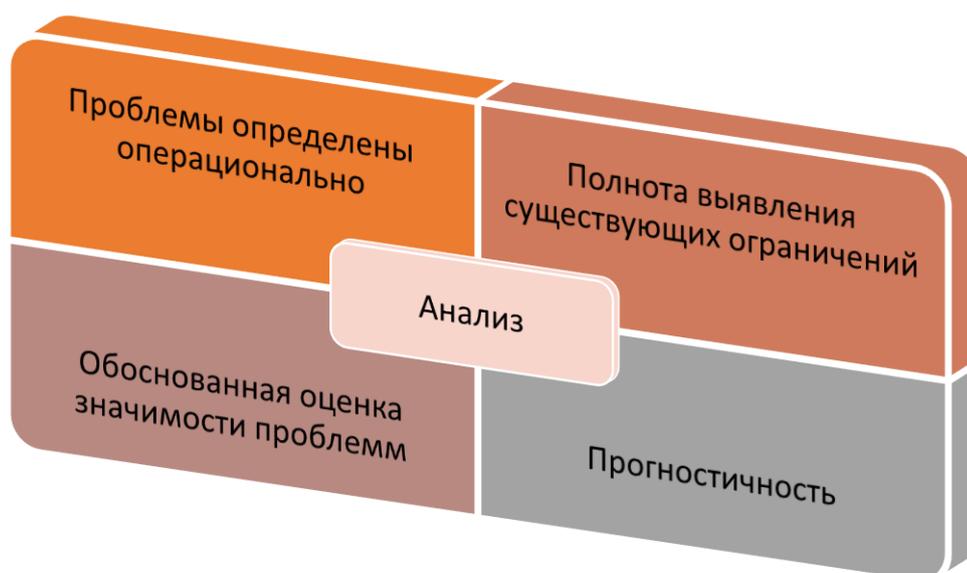
### **Требования к проблемно-ориентированному анализу в рамках программно-целевого подхода**

Первое требование состоит в том, чтобы все проблемы были определены операционально, т.е. так, чтобы можно было оценить степень несоответствия того, что есть и того, что должно быть.

Второе требование к анализу в том, что он должен обеспечивать полноту выявления существующих ограничений, не позволяющих достигать более высоких результатов работы образовательного учреждения.

Согласно третьему требованию, анализ должен обеспечивать обоснованную оценку значимости проблем. Проблемы должны быть ранжированы по значимости и выделены наиболее приоритетные из них.

Четвертое требование состоит в том, что анализ должен быть прогностичным. При его выполнении следует исходить не только из существующих требований к образовательной организации, но и из прогноза их изменения в перспективе.



Рекомендуемая схема анализа предполагает движение «от конца к началу», то есть от выявления того, что не удовлетворяет в результатах работы образовательного учреждения, к недостаткам в учебно-воспитательном процессе, порождающим недостатки в результатах, а затем к недостаткам в условиях осуществления учебно-воспитательного процесса.

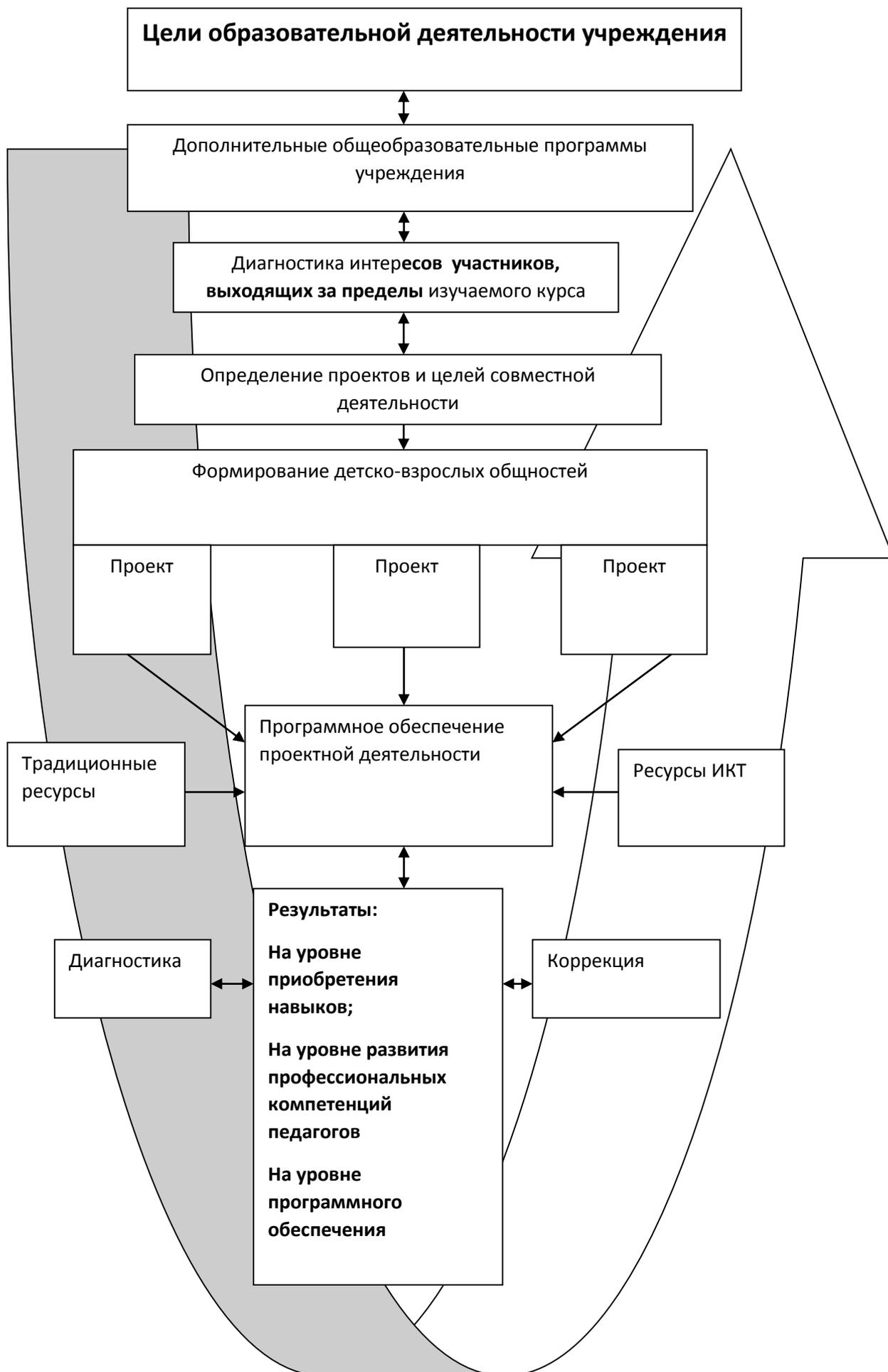
### **Технология организации совместной деятельности педагога и обучающихся с использованием ИКТ в процессе обучения на основе программно-целевого подхода**

Совместная деятельность педагога и обучающихся с применением ИКТ представляет собой сложную динамическую систему с большим количеством тесно связанных элементов (общая цель, совместные действия, общий результат, коммуникация) и не может быть достаточно продуктивной без применения организационно-управленческих технологий. Программно-целевой подход как основа организации совместной деятельности педагога и обучающихся с применением информационно-коммуникационных технологий обеспечивает развитие мотивации, педагогическую поддержку обучающихся, согласование целей педагогов и обучающихся, создание стимулирующих ситуаций.

Модель совместной деятельности педагога и обучающихся с применением ИКТ, включает в себя: генеральную цель, задачи, принципы, методы и формы обучения, учебный материал, критерии оценки результатов способствует продуктивной организации совместной деятельности педагога и обучающихся.

Вариативность пространства совместной деятельности детей и взрослых обеспечивается возможностью выхода за пределы изучаемой программы в проектную деятельность, основой которых становится пересечение интересов представителей разных образовательных программ (например, создание и продвижение какого-то интеллектуального продукта). На пересечении интересов происходит создание детско-взрослых общностей. Под детско-взрослой общностью понимается, как группа детей и взрослых, объединенных общими ценностями, смыслами, деятельностью, так и образовательное пространство, приспособленное для нормального взросления ребенка. Мы придерживаемся позиции В.И. Слободчикова в том, что обретение личности в себе возможно только в «пространстве совместно распределенной деятельности, событийной общности, рефлексивного сознания».

Динамичность определяется масштабностью совместной деятельности, которая концентрируется на решении разного уровня сложности задач с использованием ИКТ, позволяющих овладевать навыками XXI века. Выход за пределы изучаемого предметного курса позволяет гибко вносить коррективы в содержание дополнительных общеобразовательных программ, а также создавать новые модульные программы, что обеспечивает содержательное, технологическое и ресурсное обновление образовательного процесса в учреждении.



## **Адаптация программно-целевого подхода на уровне педагога**

Педагог дополнительного образования в ходе реализации своей педагогической деятельности выступает с одной стороны, как исполнитель замыслов администрации, обеспечивая в конечном итоге реализацию приоритетных направлений развития. С другой стороны, как самостоятельный управленец планирует свою деятельность с детьми с учетом конечных результатов, которых необходимо добиться.

Таким образом, освоение педагогом основ программно-целевого подхода позволяет ему более осмысленно решать задачи, поставленные администрацией в рамках программы развития. А включение принципов данного подхода в профессиональное взаимодействие с детьми дает возможность повысить эффективность планирования и результативность своей педагогической деятельности.

Через систему внутрикорпоративного обучения: тематические педагогические советы, методические совещания, летнюю школу педагогов, открытый постояннодействующий обучающий семинар «Эффективные практики в современном образовании» и т.д. педагогические работники Дворца познакомились со спецификой программно-целевого подхода. Затем, работая в творческих группах, адаптировали управленческий подход к планированию реализации образовательных задач в двух направлениях:

- разработка и модификация образовательных программ и содержания образовательного процесса для развития soft skills учащихся.
- организация совместной детско-взрослой проектной и событийной деятельности.

Подробное описание приемов и упражнений, которые могут использовать на своих занятиях педагоги дополнительного образования для развития гибких навыков своих учащихся по четырем основным категориям: коммуникативные навыки, критическое мышление, креативность, командная работа подобраны в пособии [«Развитие soft skills в системе дополнительного образования»](#).

Теоретическое обоснование оценки гибких навыков, сложности такой оценки, алгоритм измерения soft skills и подборка диагностических бланков подробно представлены в пособии [«Методическое описание диагностики результатов совместной деятельности обучающихся различного возраста и педагогов: Soft Skills»](#).

Познакомиться с программами проектов составленных на основе программно-целевого подхода и реализованных в детско-взрослом взаимодействии можно на сайте «Инновации на Ленской» в разделе [«Программы детско-взрослых проектов»](#) или в пособии [«Программы](#)

организации в ГБУ ДО ДДЮТ «На Ленской» совместной деятельности педагогов и обучающихся различного возраста при использовании ИКТ»

Обобщая опыт работы в этом направлении педагогов, сформулируем основные алгоритмы деятельности.

**Алгоритм деятельности педагога по дополнительным общеобразовательным общеразвивающим программам в рамках программно-целевого подхода для развития soft skills учащихся**

1. Постановка ключевой цели развития определенных гибких навыков на занятиях по дополнительной общеобразовательной общеразвивающей программе.
2. Анализ своей рабочей программы и календарно-тематического планирования с целью выделения наиболее перспективных тем и занятий для развития выбранного навыка.
3. Уточнение с администрацией учреждения и в методической литературе спектра поведенческих проявлений данного навыка.
4. Изучение методик и приемов, развивающих гибкие навыки.
5. Коррекция рабочей программы и планов занятий.
6. Информирование учащихся о содержании компетенции, о ее значимости и о том, что ее будут развивать на занятиях.
7. Мотивация учащихся на развитие выбранного навыка.
8. Выбор диагностики для отслеживания динамики развития soft skills.
9. Проведение диагностики soft skills: входящей, текущей и итоговой.
10. Использование на занятии форм взаимодействия и заданий, способствующих проявлению и развитию выбранных навыков, на предметном содержании своей программы.
11. Использование обратной связи для коррекции своих действий.

**Алгоритм действий педагога при реализации детско-взрослого проекта в рамках программно-целевого подхода**

1. Диагностика интересов детей, выходящих за рамки дополнительных общеобразовательных программ.
2. Формирование инициативной группы на основе общих интересов как прообраза детско-взрослой общности.
3. Инициация у подростков идей.
4. Выбор и разработка конкретной идеи.
5. Представление результата реализации проекта.
6. Постановка цели проекта (формулирование, резюмирование)
7. Планирование деятельности по реализации идеи (программа реализации проекта).
8. Разработка системы оценки эффективности проекта.

9. Формирование инициативной группы.
10. Распределение обязанностей и зоны ответственности участников инициативной группы.
11. Анализ необходимости привлечения социальных партнёров для достижения цели.
12. Поиск социальных партнёров в базе учреждения
13. Поддержка детей в реализации идей: приобретении новых знаний, развитии межличностных отношений, рефлексии опыта
14. Привлечение новых социальных партнёров (заключение договоров, устных соглашений, согласование плана мероприятий)
15. Контроль реализации намеченных мероприятий.
16. Корректировка плана мероприятий (при необходимости).
17. Сбор обратной связи от участников мероприятий.
18. Организация анализа и самоанализа реализованной инициативы.

Акценты при анализе на признаки детско-взрослой общности (И.Ю. Шустова):

1. Рефлексивная характеристика общности является одним из самых главных признаков, отличающим общность от любой другой группы детей и взрослых, поскольку деятельность внутри детско-взрослой общности задается самими участниками и всегда осмысленна. Любые совместные действия внутри детско-взрослой общности планируются, проектируются и реализуются осознанно. Необходимым этапом является рефлексия внутри общности, способствующая личностному развитию ее участников.
2. Эмоционально-психологическая включенность в общность проявляется на уровне индивидуальных и совместных переживаний, эмпатии, эмоционального единства детей и взрослых в процессе осознанной деятельности по продуцированию нового знания, продукта.
3. Ценностно-смысловая характеристика общности обуславливается теми индивидуальными и групповыми ценностями и смыслами, которые являются одновременно причиной и следствием возникшей коммуникации. Трансляция и передача своих ценностных установок — необходимое основание для возникновения общности.
4. Коммуникативно-деятельностная характеристика общности определяется характером индивидуальных и совместных действий в рамках общности. Общение как совместная деятельность и деятельность как общение — суть две стороны одного и того же процесса внутри детско-взрослой общности. Продуцирование нового смысла, нового знания, нового продукта возможно лишь в рамках коммуникации и совместной деятельности.

## Педагогические приёмы и методы для инициации идей социальных проектов у детей

Роджер Харт предложил лестницу участия детей в проектах. Она представляет собой 8 ступеней от манипуляции до участия в собственных, самостоятельно реализуемых проектах.



Понятно, что первые три ступени не слишком продуктивны для развития детской инициативности и их гибких навыков. В педагогической практике чаще всего реализуемые проекты находятся на 4 ступени. Однако если педагог действительно стремится развивать детские инициативы, ему стоит стремиться к инициации более высоких ступеней социального проектирования детьми на основе программно-целевого подхода.

Приёмы по инициации детских идей для социального проектирования будут полезны тем педагогам, которые планируют работать на 5 – 8 ступенях лестницы. Они позволяют ребятам аккумулировать собственные идеи социального творчества и прорабатывать их, однако требуют от преподавателя значительных временных затрат и организационных усилий.

Степень привлечения детей к планированию зависит от их возраста. Нельзя идти на поводу у ребят, включая в план только развлекательные мероприятия. Примеры конкретных методов представлены в приложении.

## Сравнительная характеристика программно-целевого подхода и традиционного подхода к организации проектной деятельности

Проектная технология уже давно вошла педагогическую деятельность большинства преподавателей. Она включает в себя совокупность исследовательских, поисковых, проблемных - творческих по самой своей сути. Педагоги понимают, что глубокое, осознанное усвоение базовых знаний обеспечивается за счет универсального их использования в разных ситуациях. Большинство из них включают проектную деятельность в образовательный процесс в рамках программы, реализуя небольшие тематические проекты. Часть выходит за рамки образовательной программы организуя крупные межпредметные проекты с учащимися. Однако освоение программно-целевого подхода для управления проектной деятельностью вызвало определенные затруднения у педагогов вне зависимости от предыдущего опыта организации проектной деятельности.

Рассмотрим основные отличия программно-целевого и традиционного подходов с точки зрения деятельности педагога.

Элементы сравнения	Традиционный подход к проектированию	Программно-целевой подход
<b>Определение целей и темы проекта</b>	Формулируется учащимися и педагогом, как общая идея. Иногда не формулируется. Цель размыта, не проверяема.	Формулируется учащимися, резюмируется педагогом. Цель ориентирована на результат, конкретная, измеримая, достижимая, ограничена по времени.
<b>Планирование проекта</b>	Может письменно не оформляться, либо существовать в виде отдельных записей у ответственных лиц. Осуществляется в общем виде: выделяются основные направления, назначаются ответственные. Часто дополняется и изменяется уже в ходе реализации проекта.	Оформляется педагогом после обсуждения с детьми. Прорабатывается детально, исходя из запланированного результата до начала реализации проекта. Определяются сроки, необходимые ресурсы, исполнители, ответственные за каждое мероприятие, а также система контроля и критерии достижения результата.
<b>Реализация проекта</b>	Важен сам процесс деятельности, творчества. Увлекаясь возникшим взаимодействием, часто	Четкое следование плану. Все мероприятия нацелены на достижение конечного результата проекта. Педагог

	изменяется формат мероприятий, сроки их проведения.	постоянно контролирует достижение промежуточных результатов. При необходимости обсуждает с ребятами корректировку плана.
<b>Получение результатов</b>	Часто может не соответствовать запланированному. Или не быть запланированным изначально.	В большинстве случаев полученный результат соответствует запланированному.
<b>Оценка результатов</b>	Любой полученный результат воспринимается как успешный. Эффективность проекта не анализируется.	Полученный результат сравнивается с запланированным, производится анализ эффективности проекта.
<b>Описание проекта</b>	Осуществляется в случае, если надо оформить проект для конкурса или другого методического мероприятия.	Оформляется до начала реализации проекта. Обязательно содержит цель, ориентированную на результат, план мероприятий и критерии достижения результата.

Как видно из таблицы, основные отличия программно-целевого подхода к организации проектной деятельности заключаются в жесткой ориентированности проектной деятельности на конечный результат, в необходимости анализа педагогом имеющихся и потенциально достижимых ресурсов, в детальном планировании системы предстоящих мероприятий, в поэтапном контроле достижения промежуточных результатов, в документальном оформлении запланированного проекта.

Традиционная практика организации проектов педагогами нацелена в большей мере на приобретения ребятами самого опыта проектной деятельности. Чаще всего при таком подходе план реализации проекта письменно не оформляется или не прописывается детально, таким образом, невозможно отследить насколько полно был реализован изначальный замысел проекта.

Образно, можно сказать, что традиционный подход носит облегченный, любительский характер, в то время как программно-целевой – профессиональный.

## **Включение элементов программно-целевого подхода в планирование проектной деятельности учащимися**

Программно-целевой подход как серьезный управленческий инструмент, конечно, недоступен для полноценного осмысления и проработки большинством учащихся. Кроме того, содержание программ дополнительного образования не предполагает освоение этого механизма. Серьезные требования к аналитической составляющей, большой объем рутинных действий при планировании и описании проекта, несомненно, ограничивают возможность его применения учащимися.

Однако, частичное погружение в понятийный аппарат и логику этого подхода способствуют формированию у детей более ответственного отношения к своей части проекта, развитию у них зачатков стратегического планирования и осознанию преимуществ такого способа упорядочивания своих действий.

Во Дворце «На Ленской» дети не описывали реализуемые проекты в логике программно-целевого подхода (крупные детско-взрослые проекты описывали педагоги), но они, направляемые педагогами, создавали в игровой форме дерево целей, рассуждали о имеющихся и необходимых для реализации проекта ресурсах, формировали программу действий, распределяя личную ответственность за отдельные мероприятия, устанавливали сроки на выполнение отдельных заданий и т.д. Таким образом, осваивая отдельные элементы программно-целевого метода, ребята могли оценить их эффективность.

### **Целесообразность применения программно-целевого подхода к организации проектной деятельности с учащимися**

Опыт применения педагогами программно-целевого подхода к проектной деятельности с учащимися показал рост результативности реализации проектов.

Детальное планирование, четкое разграничение обязанностей, выделение персональной ответственности способствовали более внимательному отношению ребят к проекту и его мероприятиям. Ориентация на конечный результат, оценивание промежуточных результатов способствовали достижению запланированной цели.

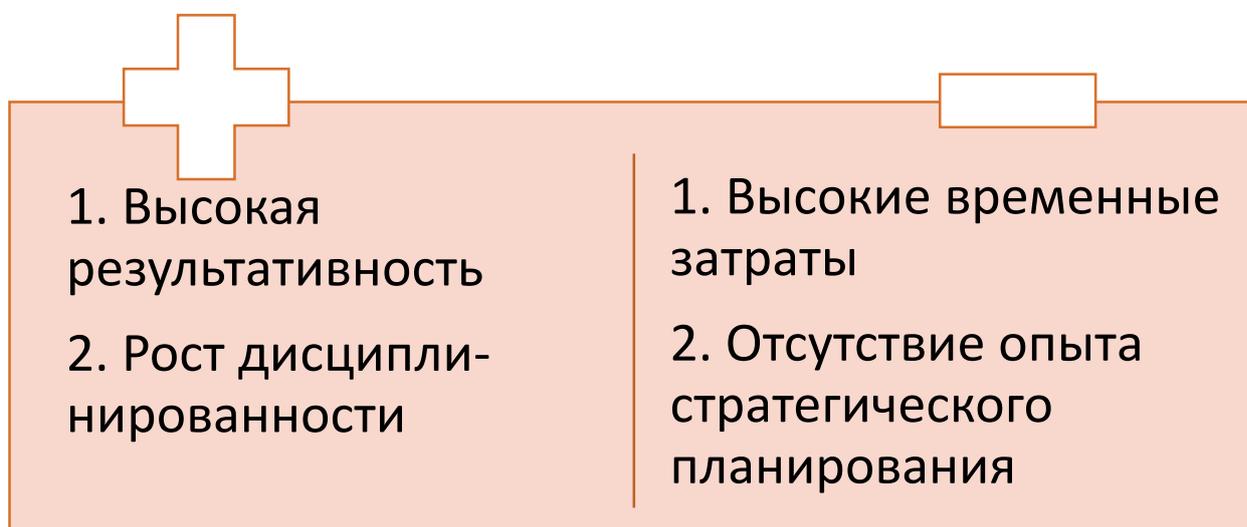
Таким образом, основными плюсами использования управленческой технологии педагоги назвали рост уровня дисциплины и самодисциплины при реализации проектов и рост результативности самих проектов.

Однако, педагоги выделили также ряд трудностей в использовании программно-целевого подхода.

Практика показала, что наибольшие затруднения у педагогов вызывает необходимость подробно описывать запланированный проект до начала его реализации. Этот этап требует значительных временных ресурсов и серьезной аналитической работы.

Следующая сложность заключается в формулировании конечной цели проекта ориентированной на результат. Педагоги привыкли формулировать цели абстрактно, размыто, не заботясь об их измеряемости.

Из предыдущего пункта следует две заключительные трудности педагогов: нежелание прописывать дерево целей и детальный план мероприятий по реализации проекта, и неумение выделять критерии и показатели эффективности реализации проекта.



Соотнося плюсы и ограничения от реализации программно-целевого подхода, предположим целесообразным использование этого метода в следующих случаях:

- ✓ при реализации крупных, длительных, межпредметных проектов, требующих серьезной координации действий и согласованной работы;
- ✓ при реализации новых проектов в малоизвестных областях, когда объем необходимых работ и их взаимосвязь с конечным результатом до конца интуитивно непонятны детям и/или педагогу;
- ✓ когда педагогу необходимо сделать акцент на воспитании чувства ответственности у учащихся и сформировать у них стремление к достижению результата.
- ✓ для знакомства учащихся с технологией программно-целевого планирования.

При организации традиционных проектов и мероприятий с хорошо известным и регулярно достигаемым результатом, при проведении небольших, краткосрочных проектов для экономии временного ресурса целесообразнее использовать традиционный способ сопровождения проектов. В этом случае могут быть применены отдельные элементы программно-целевого подхода. Например, контроль промежуточных результатов деятельности или составление дерева целей.

### **Условия включения элементов программно-целевого подхода в планирование проектной деятельности учащимися**



Из опыта работы педагогов ДДЮТ «На Ленской» включение элементов программно-целевого подхода в планирование проектной деятельности с учащимися целесообразно при соблюдении отображенных в схеме условий.

Рассмотрим каждое из них подробнее.

1. *Уверенное освоение педагогом программно-целевого подхода.* Для

того чтобы сделать нужные акценты, направить обсуждение с детьми предстоящего проекта в нужное русло, педагог должен не только понимать, в чем особенность программно-целевого подхода, но и иметь опыт написания программ проектов в рамках этого подхода, а также успешный опыт реализации таких проектов. В противном случае он рискует либо исказить доносимую информацию, либо сформировать у ребят негативный опыт проектирования.

2. *Возраст учащихся от 12 лет.* В связи с тем, что программно-целевой подход требует применения значительных аналитических способностей, мы не пробовали включать его элементы в планирование проектной деятельности с детьми младше 12 лет.

3. *Заинтересованность учащихся в реализации проекта.* Так как планирование с опорой на принципы программно-целевого подхода требует от ребят дополнительных усилий и времени, подростки должны быть лично заинтересованы в самом проекте и его качественном исполнении.

4. *Визуализация применяемого элемента.* Используемые элементы следует не только проговаривать, но и визуализировать в виде схем и инфографика для лучшего закрепления, как и любое новое знание.
5. *Авторитетность фигуры педагога в данной общности.* В данном случае педагог выступает в роли не просто старшего товарища, члена команды, как предполагает взаимодействие в рамках общности. Он является проводником нового опыта и старается направить ребят к его освоению. При этом встав в привычную для педагога позицию «над» учащимися он рискует разрушить особую атмосферу сложившейся общности. Поэтому педагог должен действовать максимально мягко, опираясь только на силу своего авторитета.

### **Примеры включения элементов программно-целевого подхода в планирование проектной деятельности учащимися**

Вводить элементы программно-целевого подхода в планирование проектов учащимися лучше постепенно, по одному, два элемента за проект. При этом педагог выбирает элементы самостоятельно исходя из специфики проектной группы и предполагаемого содержания самого проекта.

Рассмотрим некоторые примеры включения элементов программно-целевого подхода в детскую проектную деятельность.

#### **1. Создание дерева целей.**

После того как ребятами озвучена основная цель проекта, педагог интересуется, как команда будет достигать этой цели. Он слушает 1-2 минуты хаотичные предложения участников, затем говорит, что есть очень хорошая техника «Дерево целей», которая помогает все правильно спланировать и ничего не забыть. «Суть этой техники в разделении большой цели, на подцели поменьше, а тех потом на еще более маленькие, так, чтобы выполнив все маленькие цели, получилось добиться большей. Так, например, если ваша цель «Купить велосипед», а у родителей нет таких денег, что нужно сделать, чтобы все же его получить?».

Из предлагаемых ответов детей педагог акцентирует внимание на подходящих, в итоге озвучивая приблизительно следующее дерево целей: «Чтобы купить велосипед – нужно узнать, сколько он стоит и накопить денег, а для этого:

1. сообщить родственникам, что вы копите на велосипед, поэтому денежные подарки на день рождения и новый год для вас очень привлекательны,

2. откладывать карманные деньги, либо деньги на обеды,

3. попытаться заработать (зависит от возраста детей).

Затем педагог сообщает, что у каждой цели должна появиться дата, до которой она должна быть достигнута. Например, вместо «Купить велосипед» - «Купить велосипед до конца следующего года»; вместо «Сообщить родственникам...» - «Сообщить на следующей неделе родственникам...».

Когда правки внесены, педагог предлагает сделать дерево целей для проекта. Лучше, если дерево будет нарисовано на ватмане или виртуальной стене (Приложение 4), так можно будет пометить достигнутые цели по ходу реализации проекта, демонстрируя эффективность технологии.

Начинается заполнение дерева целей с вопроса к ребятам: «Итак, что нужно сделать для того, чтобы... (далее главная цель, она же результат проекта)».

Подцели лучше писать на стикерах, если выяснится, что перепутан уровень подцели, стикер легко перенести в другое место.

В конце следует всех поблагодарить за отличную работу, выразив уверенность, что теперь реализовывать проект будет значительно проще.

## **2. Разработка программы реализации проекта.**

После того как ребятами сформулирована основная цель или идея проекта, педагог ставит перед ними вопрос: «Что конкретно мы должны сделать, чтобы добиться результата?». Педагог говорит, что добиваться намеченного – это целая наука, но ее можно освоить довольно весело.

Сначала в формате мозгового штурма записываются на отдельных листочках все предложенные мероприятия. Потом из них, как из кирпичиков, выкладывается лестница или дорожка к результату, так чтобы было понятно, в какой последовательности дела должны реализовываться. На этом этапе, какие-то мероприятия могут быть убраны, а какие-то добавлены.

Лестница или путь фотографируются, листочки собираются и перемешиваются, ребят делят на команды любым игровым способом. Каждая команда получает одно или два мероприятия (в зависимости от количества участников и запланированных мероприятий).

Затем командам дается время, чтобы ответить на полученном листочке с мероприятием на четыре вопроса: Когда? Кто? Что потребуется? Что получится? (Вопросы с пояснением напечатаны на обратной стороне листочка).

Задача команды, получив название мероприятия, максимально подробно спланировать его реализацию. Под первым вопросом команда пишет, когда это мероприятие пройдет в рамках проекта (конкретную дату

или крайний срок выполнения). Под вторым вопросом необходимо написать, кто будет отвечать за выполнение дела, кто помогать (исполнители). Желательно, чтобы в ответственных и помощниках указывались члены команды, но могут быть записаны и другие ребята, если они согласны. Кроме того, важно написать, что каждый человек конкретно будет делать. Под третьим вопросом команда пишет, какие ресурсы понадобятся для выполнения этого дела (фотоаппарат, бумага, компьютер, дополнительные люди и т.д.). Наконец, под четвертым вопросом команда планирует материальный результат этого проекта (концерт, который посетило 200 зрителей; 500 листовок; 25 отзывов; брошюра; фотоальбом; выставка из 30 работ и т.д.).

Команды представляют свое мероприятие в том порядке, в котором их вызывает педагог. Педагог пользуется хронологической лестницей или дорожкой, которая была сфотографирована. Таким образом, мероприятия представляются в той последовательности, в которой будут реализованы и у участников появляется полная картина реализации проекта. После презентации своего мероприятия, некоторые пункты могут быть дополнены другими участниками.

Когда все мероприятия спланированы, педагог собирает рабочие материалы (листы, на которых записаны как сами мероприятия, так и ответы на вопросы) и оформляет единую программу реализации проекта в виде таблицы (Приложение 5), для младших возрастов таблица может быть дополнена игровой картой. Она вывешивается в группе, на ней отмечается успешное выполнение запланированных дел.

Если по ходу реализации проекта план корректируется, педагог обязательно обращает на это внимание всех ребят.

При включении этого элемента программно-целевого подхода педагогу необходимо помнить, что:

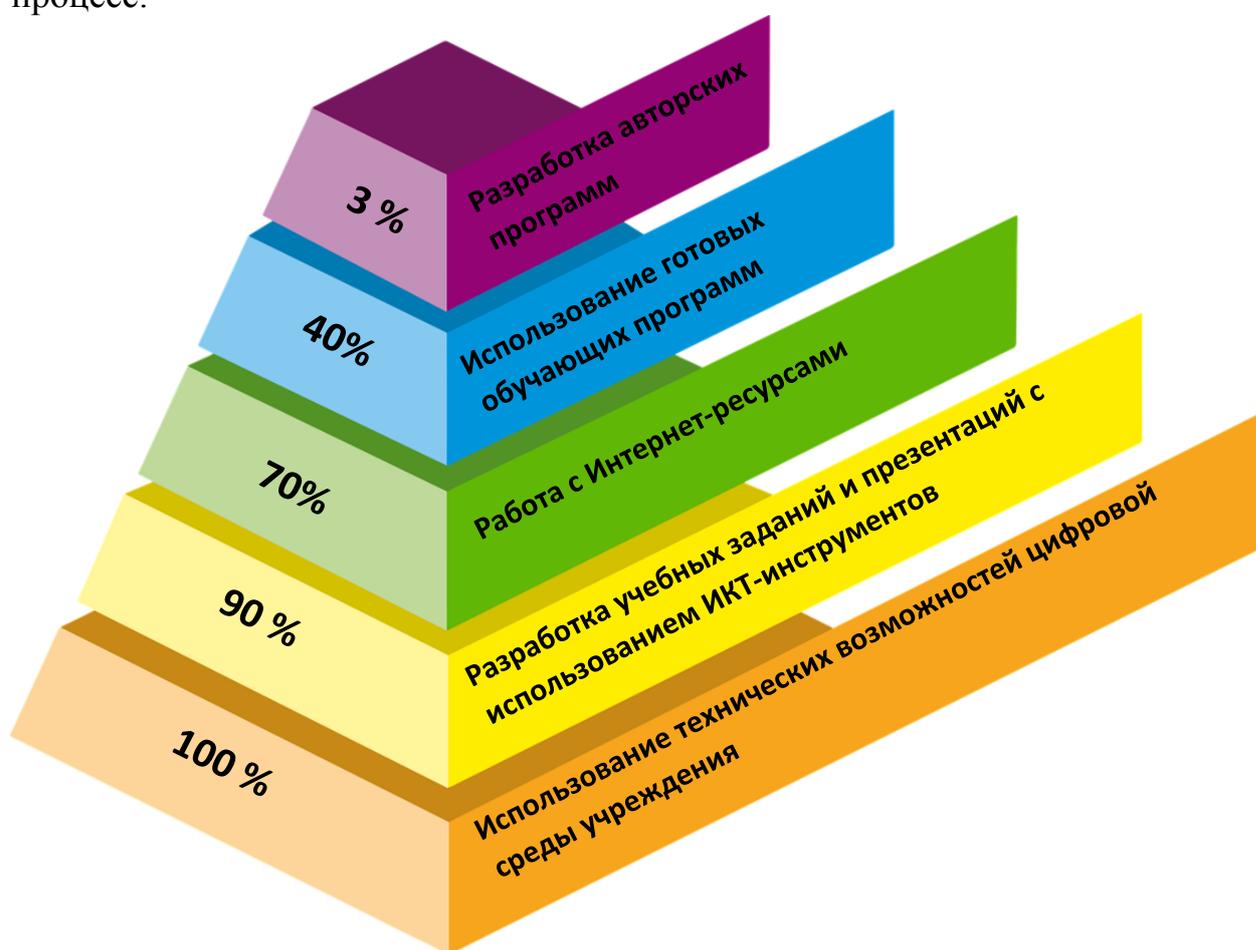
- при составлении совместного плана работы с детьми над проектом важно поддерживать детскую инициативу;
- надо создавать игровую мотивацию, опираясь на интересы детей и их эмоциональный отклик.

## Использование ИКТ-инструментов при организации совместной деятельности педагога и учащихся в процессе обучения на основе программно-целевого подхода

Современный ребенок живет в мире электронной культуры. Меняется и роль педагога в информационной культуре – он должен стать координатором информационного потока.

В настоящее время не вызывает сомнения актуальность и востребованность интеграции Интернета в процессе обучения. Главным предметом обсуждений при этом становится не вопрос для чего, а как применять современные компьютерные технологии в процессе обучения.

В системе работы ДДЮТ «На Ленской» можно выделить несколько основных направлений внедрения педагогами ИКТ в образовательный процесс.



Как видно из представленной схемы благодаря разработанной в учреждении программы развития цифровой компетентности педагогов технические возможности Дворца: оборудование (компьютеры, проекторы, интерактивные доски...), локальную сеть и т.д., используют все педагоги учреждения.

Большинство педагогов используют компьютерные программы для разработки собственных учебных заданий и презентаций. Речь идет не только о стандартных программах, вроде Power Point (хотя данная программа имеет огромный потенциал не только для визуального сопровождения речи педагога, но для разработки различных заданий и как основа для совместных проектов), но и о различных видео, аудио редакторах, редакторов изображений и т.д.

Значительное число педагогов ДДЮТ используют Интернет-сервисы в процессе обучения на занятиях, при подготовке к ним или для организации дистанционного взаимодействия в процессе совместной детско-взрослой деятельности. Кроме инструментов, обеспечивающих преподнесение образовательного контента, проверку знаний и помогающих дистанционно взаимодействовать, педагоги Дворца активно используют возможности чат-ботов для сопровождения образовательного процесса. Педагоги используют чат-бота в качестве организационного помощника или же помощника, способствующего получению и закреплению знаний, а также проверке их усвоения. Так, например, разработан [чат-бот](#), работающий в сообществе Вконтакте, для помощи учащимся при создании учебного проекта или учебного исследования. Он позволяет пошагово создать проект, используя логику и элементы программно-целевого подхода.

Подробнее с опытом разработки чат-ботов для образовательного процесса можно познакомиться в брошюре [«Чат-бот в образовательном процессе: сделаем вместе»](#).

Готовые обучающие компьютерные программы педагоги используют менее активно по ряду причин. Во-первых, в виду узкой специализации и широкому разнообразию содержания программ дополнительного образования по ряду направлений такие программы отсутствуют. Во-вторых, многие из имеющихся учебных программ, требуют значительных материальных затрат для их установки. Однако, кроме общеизвестных обучающих и развивающих программ, педагоги используют разработку Дворца электронный тренажер [«Casebook школьная лига»](#). Тренажер сделан на основе более ранней разработки «Offline наставник». Он содержит ситуации с воспитательным контекстом для школьников, поля для анализа данной ситуации ребенком и комментарий педагога, который открывается только после того, как ребенок закончит редактировать и отправит свое решение педагогу.

Естественно, что число педагогов, разрабатывающих и использующих собственные, авторские программы не может быть велико. Для этого необходимо совпадение множества факторов, главными из которых являются возникновение потребности в разработке программы и наличие необходимых

способностей и навыков для реализации намеченного. Примером авторской разработки можно считать мобильное приложение «[Юный спасатель](#)». Приложение для проверки знаний. В нем есть возможность проводить оценку общих знаний по программе в качестве вводного тестирования (общие экологические знания), а также для промежуточного контроля (тестирование по первой доврачебной помощи), что позволяет наглядно и доступно оценить, какие разделы программы усвоены, а какие требуют более детального внимания. Преимущество данного приложения в том, что после скачивания оно не требует подключения к интернету.

В общем виде систему применения педагогом ИКТ в образовательном процессе можно представить в виде четырех последовательных шагов.



Н

На первой стадии педагог анализирует свою образовательную программу, выбирает тему, занятие, где применение ИКТ будет целесообразным, выявляет особенности материала для данной темы. Либо он анализирует план реализации предстоящего проекта или подготовки педагогического события и определяет, какие из запланированных мероприятий целесообразнее готовить и/или проводить в виртуальной среде.

Затем педагог подбирает подходящий образовательный медиа ресурс и/или создает собственный продукт (презентационный, обучающий, тренирующий, контролирующий). Помочь в выборе ресурса при существующем многообразии может пособие «[Рекомендации эффективного использования Интернет – ресурсов образовательного учреждения, обеспечивающих совместную деятельность педагога и обучающихся](#)», которое составлено на основании опыта педагогов ДДЮТ «На Ленской». В пособии представлена подборка Интернет-сервисов для взаимодействия с обучающимися с кратким описанием и активными гиперссылками. Автором выделены общепедагогические сервисы и специализированные сервисы, а

последние в свою очередь разделены в соответствии с направленностями образовательной деятельности в дополнительном образовании.

На третьем этапе созданный информационный продукт или выбранный ресурс применяется. Применение Интернет-ресурсов в образовательном процессе на занятиях требует разнообразия, время от времени смены ресурсов с целью активизации познавательного интереса. Применяя Интернет-ресурсы для дистанционного взаимодействия и обучения, педагогу важно обеспечить безопасность этого взаимодействия, а также оценить простоту и понятность интерфейса, так как сложная регистрация и незнакомый интерфейс может оттолкнуть учащихся.

На последнем этапе педагог должен отследить эффекты от применения ИКТ: собрать обратную связь от ребят, сравнить проведенную работу с аналогичной, выполненной традиционным способом, провести педагогическую диагностику, проанализировать полученные данные, сделать выводы.

Пространственную структуру использования ИКТ в рамках системы работы учреждения можно представить в виде трех уровней.



Первый – локальный представлен электронным мониторингом, документооборотом учреждения, локальной сетью... Он содержит базы данных для оперативной корректировки образовательно-воспитательного процесса, предоставляет возможности для электронного взаимодействия внутри учреждения.

Второй – внешний включает в себя все Интернет ресурсы, которые используют педагоги учреждения для взаимодействия с детьми и родителями. Это могут быть: официальный сайт организации и отдельные сайты педагогов, группы в социальных сетях, образовательные интернет ресурсы и ресурсу для командной работы, виртуальные доски и т.д. На этом

уровне происходит основное активное взаимодействие участников детско-взрослых общностей.

Третий – удаленный отражает деятельность учреждения или какого-то сообщества в образовательном Интернет-пространстве, позволяет расширить рамки сетевого взаимодействия со многими субъектами образовательной сферы и представителями разнообразных общественных организаций, позволяет обучающимся приобщиться к мировому культурно-историческому наследию.

С каждым днем расширяется палитра цифровых педагогических инструментов. И педагогам, и управленческим командам учреждений для систематизации работы необходимо выбрать классификацию современных сервисов. В ДДЮТ «На Ленской» многообразии педагогически целесообразных сетевых сервисов представлено в виде их классификации по функциональному основанию.

Мы выделили семь групп Интернет-сервисов в соответствии с семью цифровыми компетенциями, которыми должны обладать, на наш взгляд, современные педагоги.

### **Классификация педагогически целесообразных Интернет-сервисов по функциональному основанию**



Так любой современный педагог должен владеть навыками цифровой педагогической диагностики. Верными помощниками в этом ему становятся Интернет-сервисы, такие как Kahoot, Quizizz, Online Test Pad, Socrative и т.д. Сервисы, дарующие возможность для разработки тестов, опросов, викторин и т.д.

Одной из важнейших цифровых компетенций сегодня является навыками организации эффективного дистанционного взаимодействия с участниками образовательного процесса. Ряд сервисов: Padlet, Discord, Битрикс 24, Google-инструменты, Scrumblr, Linoit и т.д. позволяют обеспечить необходимую интерактивность, не перегружая участников сложным интерфейсом.

Создание педагогически эффективных презентаций способствует достижению более высоких результатов цифрового взаимодействия. Для этого педагогу необходимо освоить не только сервисы предполагающие разработку собственно презентаций, такие как Google-презентации или Canva, но и бесплатные конструкторы сайтов, например, Wix, видео, аудио-редакторы: Audacity, виртуальные доски: Miro, Twiddla.

Владение приемами разработки собственных цифровых учебных заданий позволяет разнообразить образовательный процесс. При этом педагогам будут полезны такие ресурсы как: Learnings Apps, квестодел, фабрика кроссвордов, Triventy, Quizalize и т.д.

Найти актуальную информацию к занятиям позволяют не только поисковые системы, но и профессиональные сообщества, проверенные тематические сайты. А сохранить и систематизировать данные различные виды облачных хранилищ.

Безопасное поведение в цифровой среде значима компетенция для любого человека в современном мире. При этом педагогу важно знать, как настроить безопасный поиск, преимущества различных антивирусных программ, как реагировать на фишинг и булинг в сети, как избежать блокировки своих учебных видео, как не допустить потери личных данных детей и т.д.

Владение навыками формирования плана самообразования в цифровом пространстве подразумевает изучение тематических сайтов, профессиональных сообществ, видео хостингов с полезными мастер-классами, электронных библиотек, проверенные ресурсы учреждений, реализующих повышение квалификации педагогов и т.д.

Все вместе семь выделенных компетенций, опираясь на конкретные Интернет-инструменты, формируют цифровую компетентность педагога. Во дворце «На Ленской» ежегодно проводится ее диагностика и разработана система ее внутрикорпоративного развития. Она включает: очное обучение тематическим модулям в рамках летней школы педагогов, краткосрочное очно-дистанционное (смешанное) обучение в тематических группах в учебном году, внутриучрежденческие конкурсы цифровых ресурсов, работа творческих групп по тематике инновационной площадки, дистанционный модуль [«ИНСАЙТ: Инструменты дистанционного освоения педагогами цифровой реальности»](#).

Таким образом, разработанная в рамках программно-целевого подхода программа развития ДДЮТ «На Ленской» по направлению: «Повышение цифровой компетентности педагогов» на период 2019-2021 годы позволила в значительной мере повысить уровень цифровой компетентности педагогов Дворца и успешно использовать ИКТ-инструменты при организации совместной деятельности педагога и учащихся в процессе обучения.

### **Анализ эффективности применения программно-целевого подхода в работе образовательной организации**

На сегодняшний день к вопросу оценки эффективности деятельности существует ряд подходов. Можно выделить три наиболее популярных:

1. Связь итогового результата и цели деятельности.
2. Присутствие критериев оптимальности.
3. Соотнесение затрат с полученным результатом.

Поскольку соотнесение затрат с полученным результатом наиболее распространен в экономической сфере, а связь результата и цели заложены в самом программно-целевом подходе, возьмем за основу критериальный подход.

### **Применение критериального подхода к оценке эффективности**

Важным этапом применения в образовательной организации программно-целевого подхода является оценка эффективности реализации программ.

В методике оценки эффективности применения программно-целевого подхода можно выделить два основных аспекта:

- формирование достоверной информационной базы для проведения оценки эффективности реализации программ;
- выбор объективных индикаторов, позволяющих комплексной оценки

Так, для анализа эффективности образовательной организации в целом с использованием программно-целевого подхода целесообразно применить модель, разработанную совместно российскими и британскими учеными. Оценку предлагается осуществлять по шести направлениям:

- менеджмент и качество управления;
- качество учебного плана;
- достижения учащихся;
- эффективность работы педагогического коллектива как единой команды, компетентность педагогов;
- культура, психологический климат;
- образовательные ресурсы учреждения.

Для каждого из этих направлений определены критерии и показатели качества оцениваемых объектов и соответствующие оценочные шкалы.

Для оценки **качества менеджмента** предложены три критерия.

Критерий 1. Представления руководителя образовательного учреждения и его заместителей о целях и приоритетах развития образовательного учреждения.

Показатели: знание национальной доктрины образования, отражение гражданских и нравственных ценностей в планах работы образовательного учреждения; меткость и конкретность изложения цели, умение обосновать выбираемые приоритеты, диагностичность формулировки.

Критерий 2. Деятельность администрации по психологической и методической поддержке профессионального развития педагогов.

Показатели: дифференцированный подход к педагогам, умение вовлекать их в работу по профессиональному самосовершенствованию, организация активных и увлекательных форм такой работы.

Критерий 3. Оценивание руководителями образовательной организации результатов своей деятельности и своевременное устранение допущенных просчетов.

Показатели: умение увидеть свою работу «со стороны», терпимость к критике, демократический стиль, конструктивная реакция на ошибки.

**Учебный план** оценивается так же по трем критериям.

Критерий 1. Состояние учебного плана и рабочих программ.

Показатели: соответствие базисному плану, обоснование учебного плана, баланс предметных областей и учебного времени, учет запросов детей и родителей, адекватный уровень сложности, качество пояснительных записок, ориентация на развитие эмоционально-нравственной сферы учащихся.

Критерий 2. Отражение в учебном плане и в предметных программах основных компетентностей выпускника, представленных в национальной доктрине образования.

Показатели: ориентация на самостоятельную работу с различными источниками информации; коммуникативные навыки, в том числе владение информационными технологиями; навыки гражданского и «культурного» поведения; навыки безопасного поведения и ориентировки в мире техники; способность к рефлексии и сотрудничеству; здоровый образ жизни.

Критерий 3. Кадровое и методическое обеспечение учебного плана.

Показатели: наличие кадров, их квалификация, соответствие функциональным обязанностям, возможность оказания дополнительных образовательных услуг, методическое обеспечение, наличие учебно-методического комплекта (УМК).

По трем критериям оцениваются **достижения учащихся**.

Критерий 1. Уровень усвоения учащимися программного материала.

Показатели: количество учащихся с высоким, средним и низким уровнями усвоения программы, обеспечение педагогическим коллективом динамики продвижения всех групп учащихся в течение учебного года.

Критерий 2. Положительная мотивация учения, познавательная самостоятельность учащихся.

Показатели: положительные мотивы с преобладанием интереса и ответственности, организованность, дисциплина, владение основными учебными умениями и навыками самоконтроля.

Критерий 3. Ценности, преобладающие в детских коллективах, ответственность за учебу и поведение, отношения детей в группе, их поведение вне учреждения.

Показатели: смыслы и ценности, преобладающие в детских коллективах, отзывы окружающих о нравственном облике учащихся, проявление детьми заботливого отношения к окружающим, социально значимая деятельность и гражданская активность.

**Квалификация команды** (педагогического коллектива) оценивается по следующим критериям и показателям.

Критерий 1. Преобладающие ценности педагогического коллектива.

Показатели: личность ребенка - объединяющая коллектив ценность; ценности сотрудничества, профессионально-педагогической этики.

Критерий 2. Профессиональная компетентность педагогов.

Показатели: владение учебным материалом и современными методами преподавания; умение рефлексировать основания своей деятельности, причины успехов и неудач; стабильность в достижении результатов независимо от состава учащихся и других факторов; вовлечение учащихся в учение, организация самостоятельного исследовательского поиска в процессе «добывания» знаний, связь обучения с личностным опытом детей, воздействие на эмоционально-нравственную сферу учащихся, побуждение их к самовоспитанию.

Критерий 3. Сотрудничество педагогов, ориентация на совместные достижения.

Показатели: отношение педагогов к сотрудничеству, к успехам и неудачам коллег; традиции обсуждения занятий, общих проектов и обмена опытом; ориентация на командную форму работы, распределение поручений в соответствии с индивидуальными склонностями и интересами педагогов.

**Психологический климат** в образовательной организации оценивается по трем критериям.

Критерий 1. Стилль отношений в коллективе.

Показатели: стилевые характеристики отношения педагогов и воспитанников (диалогичность, эмпатийность, конгруэнтность и др.); восприятие чужих ошибок; настрой на поддержку, успех.

Критерий 2. Поддержка инициатив и новаторства педагогов и самостоятельности учащихся.

Показатели: стремление разобраться в предложениях и инициативах коллег, поддержка и терпимость к неудачам друг друга, желание применить лучшие находки в собственной практике.

Критерий 3. Условия труда и отдыха в образовательной организации.

Показатели: удобное расписание занятий, наличие «методических дней», медико-психологическая поддержка педагогов и учащихся, эстетика интерьеров.

Шестой объект оценки – **образовательные ресурсы** учреждения оценивается по таким трем критериям.

Критерий 1. Материально-технические ресурсы.

Показатели: наличие помещений; наполняемость учреждения и сменность занятий; наличие библиотеки, столовой, компьютерного оборудования, спортивных сооружений.

Критерий 2. Кадровая и методическая обеспеченность.

Показатели: представленность различных поколений педагогов в коллективе, отношения между ними; наличие педагогов-энтузиастов со своими планами и творческими замыслами; настрой коллектива на развитие, выдвижение и решение все более сложных задач.

Критерий 3. Ресурсы сохранения и поддержания здоровья детей.

Показатели: оптимальность учебной нагрузки; наличие проблематики здоровья в методической работе педагогов и администрации; применение здоровьесберегающих педагогических технологий; профилактические мероприятия.

На основе результатов анализа разрабатывается программа развития образовательной организации. В ее структуре выделяются следующие компоненты:

- 1) аналитическая справка о состоянии учреждения;
- 2) целевой блок;
- 3) блок организации деятельности, количественные и качественные аспекты реализации программ.

В зависимости от уровня реализации программно-целевого подхода и от содержания конкретного проекта разработчик программы может изменять содержание критериев и показателей.

При формировании системы индикаторов оценки эффективности реализации необходимо соблюсти определенный алгоритм их разработки:

1. Выбор того аспекта, оценку эффективности которого необходимо произвести.

2. Определение содержательной стороны индикаторов, которые будут использованы для оценки.
3. Обоснование процедур обработки полученной первичной информации, а также определение методов и критериев оценки и интерпретации полученных показателей.
4. Расчет индикаторов, а также их сравнение с базовыми (оптимальными) значениями или со значениями прошлых периодов.

Нам кажется возможным выделение универсальных критериев эффективности для программ проектов, которые педагоги и административные команды учреждений могут модифицировать под себя.

1. Достижение промежуточных и итоговых результатов (продуктов). Можно использовать трех или пяти шаговую шкалу (например, достигнуты, достигнуты частично, не достигнуты) или процентное отношение достигнутого результата к запланированному.

2. Качество полученных промежуточных и итоговых результатов (продуктов). Экспертное заключение о качестве полученных результатов.

3. Реализация запланированных мероприятий в указанные в проекте сроки. Можно использовать трех или пяти шаговую шкалу (например, реализованы, реализованы частично или не в срок, не реализованы) или процентное отношение реализованных мероприятий к запланированным.

4. Устойчивость достигнутых результатов проекта. Для отслеживания данного критерия необходимо проведение отсроченного замера основных показателей по содержанию проекта.

### **Анализ эффективности использования программно-целевого подхода в ДЦЮТ «На Ленской»**

В рамках опытно-экспериментальной работы во Дворце «На Ленской» были разработаны и реализованы две целевые программы:

- «Создание условий для совместной деятельности педагогов и учащихся в образовательном процессе» на 2020 - 2021 гг.
- «Повышение цифровой компетентности педагогов» на период 2019-2021 гг.

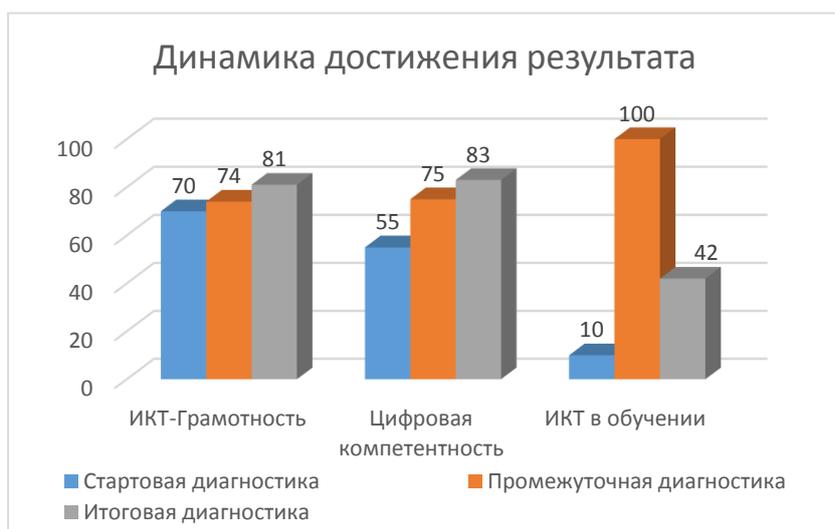
Рассмотрим эффективность их реализации по предложенным выше критериям.

**Критерий 1. Достижение промежуточных и итоговых результатов.**

Проект «Повышение цифровой компетентности педагогов» предполагает три основные категории результатов:

1. Средний показатель компьютерной грамотности педагогического коллектива ДДЮТ достигнет уровня 80% до конца 2021 года с учетом всех постоянных педагогических работников.
2. Средний показатель «Цифровой компетентности педагогов» вырастет не менее чем на 30% до конца 2021 года.
3. Процент педагогически целесообразного использования педагогами ИКТ-технологий в образовательном процессе вырастет не менее, чем на 30% до конца 2021 года.

С промежуточными показателями: 72% ИКТ-грамотности, +10% использования ИКТ, относительно первоначальных данных, на декабрь 2019 года, +15% цифровой компетентности педагогов относительно первоначальных данных на январь 2021 года.



По результатам мониторинга мы видим, что запланированные результаты достигнуты по показателям ИКТ-грамотности педагогов и педагогически целесообразного использования ИКТ-технологий в образовательном процессе. При этом промежуточный

показатель - 100% использование цифровых технологий не информативен, поскольку замер приходился на время карантинного дистанционного обучения, то есть был создан искусственно.

Фактический результат по показателю цифровая компетентность педагогов оказался на 2% ниже ожидаемого. Однако на момент разработки программы еще не был сделан первый замер цифровой компетентности, он оказался выше ожидаемого разработчиками. Поэтому итоговый показатель, хоть и не достиг запланированного значения оказался весьма высоким 83%. Промежуточный результат превысил ожидаемые значения на 5%, по-видимому, из-за ускоренных темпов обучения педагогов и самообучения в период пандемии.

*Вывод по первому критерию:* можно считать, что промежуточные и итоговые результаты достигнуты в полном объеме.

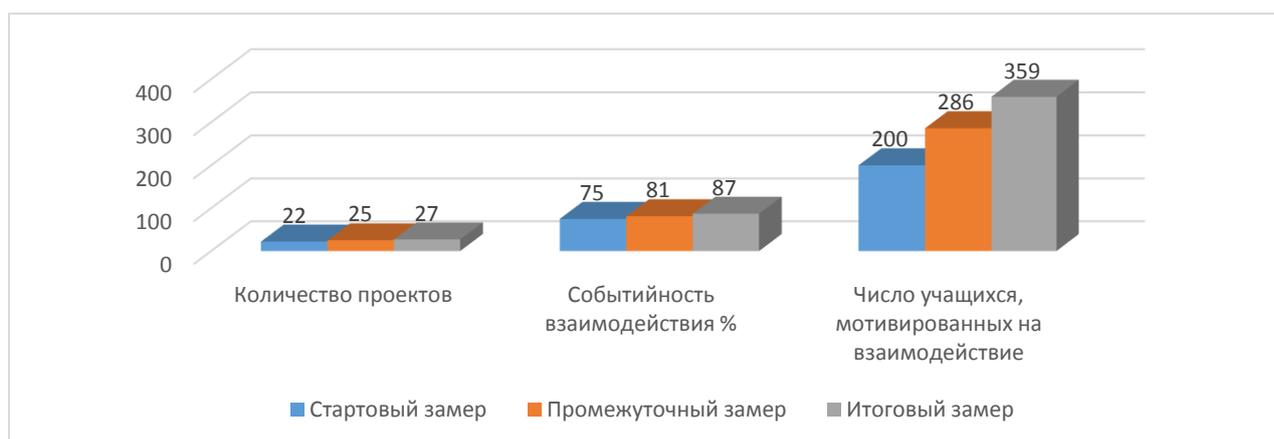
Проект «Создание условий для совместной деятельности педагогов и учащихся в образовательном процессе» предполагает две основные категории результатов:

1. Увеличение числа проектов и событий, реализуемых в совместной деятельности педагогов и учащихся на 20% до конца 2021 года.
2. Организованное взаимодействие педагогов и учащихся при реализации запланированных мероприятий носит событийный характер.
3. Рост мотивации учащихся к включению в проектные команды, в детско-взрослое взаимодействие.

Событийность взаимодействия оценивалась через наблюдение и опрос участников по следующим показателям:

- заинтересованность друг в друге и в общем взаимодействии участников;
- добровольность участия, свободный вход и выход;
- свобода и равенство участников, определяющих свою позицию;
- открытое межпозиционное взаимодействие;
- общие целевые ориентации;
- общее ценностно-смысловое пространство;
- наличие рефлексивных процессов.

Каждый показатель оценивался по 10-бальной шкале, а затем переводился в процентное соотношение.



Из диаграммы понятно, что по итогам реализации программы произошел не только запланированный рост числа проектов и событий (на 23%), реализуемых в совместной деятельности педагогов и учащихся, но и повысилась событийность созданного взаимодействия. Значительно выросло число ребят готовых включатся в детско-взрослое взаимодействие, в совместную проектную деятельность. В уже работающих проектных командах 99% детей выразили готовность к дальнейшему взаимодействию и 95% сформировали новые проектные команды. Также растет и число новых мотивированных на взаимодействие участников детско-взрослых событий.

*Вывод по первому критерию:* промежуточные и итоговые результаты достигнуты в полном объеме.

## **Критерий 2. Качество полученных промежуточных и итоговых результатов (продуктов).**

Проект «Повышение цифровой компетентности педагогов».

О качестве полученных в рамках проекта результатов и продуктов свидетельствуют следующие показатели:

1. Результативность участия педагогов в конкурсах по тематике проекта составляет 90% (в том числе, победитель районного конкурса инновационных продуктов).
2. Востребованность методических мероприятий по диссеминации опыта. На методических мероприятиях (от районного до Всероссийского уровня), организованных на базе Дворца, посвященных презентации опыта применения цифровых инструментов педагогами, в среднем присутствовало 29 человек. Педагогов Дворца приглашали выступить на курсах повышения квалификации в Аничковом Дворце и на других методических мероприятиях 17 раз.
3. Отзывы участников образовательного процесса. Большинство отзывов носит положительный характер. Ребята отмечают, что занятия с использованием цифровых инструментов интереснее, разнообразнее. Педагоги, даже те, кто скептически сначала относился к применению «цифры» на своих занятиях, отмечают что выбранные ими ресурсы позволяют в каких-то случаях сэкономить время, в других, обновить формы работы, в-третьих, развить гибкие навыки.

*Вывод по второму критерию:* полученные результаты и продукты получили признание у педагогического сообщества.

Проект «Создание условий для совместной деятельности педагогов и учащихся в образовательном процессе».

Результативность участия педагогов в конкурсах по тематике проекта составляет 89%. Результативность реализации самих проектов и событий выше в случае, когда при их планировании использовался программно-целевой подход.

На методических мероприятиях различного уровня, организованных на базе Дворца, посвященных проектной деятельности, в среднем присутствовало 20 человек. Педагогов Дворца приглашали выступить на методических мероприятиях других учреждений 5 раз.

Отзывы участников образовательного процесса, педагогов и учащихся, носят яркий эмоциональный окрас, выражают удовлетворенность проделанной работой и готовность к дальнейшему взаимодействию.

*Вывод по второму критерию:* полученные результаты и продукты получили признание у педагогического сообщества.

### **Критерий 3. Реализация запланированных мероприятий в указанные в проекте сроки.**

Проект «Повышение цифровой компетентности педагогов»

В результате реализации проекта было выполнено 93% от всех запланированных мероприятий (40 из 43). Не был введен норматив доли использования ИКТ в образовательном процессе по отделам из-за ситуации с пандемией и 100% перехода в дистанционный формат. Не была введена система премирования педагогов-наставников и педагогов, освоивших новую программу, ресурс на высоком уровне по результатам экзамена, сдаваемого по желанию в виду отсутствия финансирования.

*Вывод по третьему критерию:* проект реализован в полной мере.

Проект «Создание условий для совместной деятельности педагогов и учащихся в образовательном процессе»

В результате реализации проекта были выполнены все запланированные мероприятия (100%).

*Вывод по третьему критерию:* проект реализован в полной мере.

### **Критерий 4. Устойчивость достигнутых результатов проекта.**

Проанализировать степень устойчивости достигнутых результатов не представляется сейчас возможным, поскольку проекты только завершены.

Общий вывод: использование программно-целевого подхода в ДДЮТ «На Ленской» считать эффективным в виду соответствия реализованных программ проектам критериям эффективности.

## Список использованных источников

1. Горячих А.И. Теория и методика профессионального образования. Диссертация Мотивационный программно-целевой подход к организации совместной деятельности педагога и обучающихся при использовании информационно-коммуникационных технологий: диссертация ... кандидата педагогических наук: 13.00.08 / Горячих Анна Игоревна; [Место защиты: Алт. гос. пед. акад.], Барнаул, 2015–173 с.
2. Захарова И.Г. Информационные технологии в образовании - М.: Академия, 2008. – 27 с.
3. Нечаева А.В. Педагогические условия интенсификации учебно-познавательной деятельности студентов в процессе применения электронного учебно-методического комплекса /А.В. Нечаева/ - Барнаул, 2006. – 232 с.
4. Перадзе Я.Р. Программно-целевой подход к организации воспитательной деятельности в оздоровительно-образовательном учреждении: автореферат диссертация. ... кандидата педагогических наук: 13.00.01 / Перадзе Яков Робертович; [Место защиты: Костромской государственной университет им. Н.А. Некрасова] - Кострома, 2012. – 23 с.
5. Попов Г.Х., Косов Н.С. «Программно-целевой метод в управлении и планировании» М., Экономика, 2013
6. Программно-целевое управление развитием образованием: опыт, проблемы, перспективы / Под редакцией А. М. Моисеева. М.: Педагогическое общество России; Московское отделение, 2001. 256 с.
7. Прокументова Г. Н. Педагогика совместной деятельности: смысловые контексты и образовательная реальность // Школа совместной деятельности: разработка образовательных программ в развивающейся школе. Томск: Дельтаплан, 2010. Кн. 5. С. 4–16.
8. Умерова С.А. Развитие программно-целевого управления в СССР и России // Вестник СГСЭУ №2, 2018.
9. Файзулаева Е.Д. Технология совместной деятельности в системе: «Взрослый-ребенок-ребенок» // Сибирский педагогический журнал №3, 2015.
10. Яковлева Е.А. Условия программно-целевого подхода в дополнительном образовании. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://infourok.ru/statya-usloviya-programmno-celevogo-podhoda-v-dopolnitelnom-obrazovanii-2478376.html>

## Приложения

### Приложение 1

#### Примеры педагогических приёмов и методов для инициации идей социальных проектов у детей «Мозговой штурм»

Решение творческой задачи организуется в форме учебного мозгового штурма. Развитие творческого стиля мышления – вот основная его цель. Дидактические ценности мозгового штурма:

- это активная форма работы, хорошее дополнение и противовес репродуктивным формам учебы;
- учащиеся тренируют умение кратко и четко выражать свои мысли; участники штурма учатся слушать и слышать друг друга, чему особенно способствует учитель, поощряя тех, кто стремится к развитию предложений своих товарищей;
- учителю легко поддержать трудного ученика, обратив внимание на его идею;
- наработанные решения часто дают новые подходы к изучению темы;
- мозговой штурм вызывает большой интерес учеников.

#### ТЕХНОЛОГИЯ:

До штурма:

1. Перед штурмом – инструктаж. На первом этапе штурма – никакой критики! В каждой группе выбирается или назначается учителем ведущий. Он следит за выполнением правил штурма, подсказывает направления поиска идей, акцентирует внимание на интересной идее, чтобы группа поработала над ее развитием. Группа выбирает секретаря, чтобы фиксировать возникающие идеи (ключевыми словами, рисунком, знаком...).

2. Проводится первичное обсуждение и уточнение условия задачи.

3. Учитель определяет время на первый этап (до 20 мин., зафиксировать на доске).

Основные этапы штурма:

1. Создание банка идей - поработать как можно больше решений, в том числе «диких». Этап длится до полного иссякания идей, после чего перерыв и обсуждение рефлексивных вопросов: какие были свои, допускались ли нарушения правил и почему...

2. Анализ идей – все высказанные идеи группа рассматривает критически, при этом в каждой идее нужно найти что-то полезное, рациональное зерно, возможность усовершенствовать эту идею или применить в других условиях. Опять небольшой перерыв.

3. Обработка результатов – 2-5 самых интересных (практичных, «диких») решений, выбранный группой спикер рассказывает классу и учителю. Иногда спикер может огласить все идеи, если цель группы – найти как можно больше решений.

## РЕКОМЕНДАЦИИ:

1. Класс можно разбить на несколько групп. Все группы могут одновременно, независимо друг от друга, штурмовать одну задачу. Тогда можно устроить конкурс идей. И пусть жюри тоже состоит из учеников.

2. Каждая из групп может штурмовать свою задачу. Лучше все задачи объединить одной, более общей, проблемой.

3. Третий этап можно отделить временем или даже провести на другом уроке. Если за это время у участников группы появятся новые идеи – пусть обсуждают и их. Главное – спровоцировать интенсивную мыслительную деятельность над учебной задачей, а не выдвинуть столько-то идей в такое-то время. А иногда можно ограничиться только первым этапом штурма с оглашением всех найденных идей.

4. Если педагог хорошо знаком с особенностями мышления учеников класс можно разделить на три группы по функциям: первые набрасывают как можно больше идей, вторые анализируют их критически и выбирают самые лучшие, интересные, а третьи прорабатывают идеи так, чтобы их можно было воплотить в жизнь.

**КАК ВЫБРАТЬ ЗАДАЧУ ДЛЯ МШ?** Мозговой штурм пройдет интересно, если задача имеет большое число возможных решений. Если это исследовательская задача, то она должна допускать несколько возможных гипотез-объяснений.

Полезные советы.

- Во время пауз можно включать музыку, способствующую отдыху от напряженного мышления.

- МШ учит терпеливому вниманию к чужой мысли.

- Обратный мозговой штурм – наработка критических идей. Суть его в том, что группы пытаются как можно больше найти недостатков в решении, идее, гипотезе. Найденные недостатки – это новые задачи, которые тоже можно решать.

- Чтобы ребята не выкрикивали и не перебивали друг друга – ведущий повторяет за каждым участником его идею, пока не добивается четкой формулировки и понимания, и только тогда слово предоставляется следующему участнику. Пусть ведущий не забывает особо хвалить тех, кто развивает идеи предыдущих участников. Приучайте ведущих и участников называть имена авторов идей: «В дополнение к идее Саши предлагаю...», «Хочу развить решение Маши...» и т.п.

- Пусть под рукой у каждого участника будет лист бумаги и ручка – возникла идея – зафиксируй ее ключевым словом или сделай рисунок!

Учитель во время работы групп:

а) наблюдает, чтобы сделать свои замечания потом;

б) исполняет роль консультанта, к которому могут обратиться за справкой или советом ведущий или участники;

в) помогает менее опытным ведущим, подбрасывая новое направление разговора – если видит, что мозговая атака «захлебнулась».

## ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ ПРИ ОСВОЕНИИ МШ:

- 1) Плохо подобрана тема – например, она требует глубоких специальных знаний или аналитических рассуждений.
- 2) При обсуждении решений учитель принимает только известный ему контрольный ответ на задачу или жестко критикует предложения участников штурма.
- 3) Регулярное вмешательство в работу группы на рабочих этапах. Пусть группа делает ошибки, нарушает правила штурма – при освоении новой формы деятельности это неизбежно. Учитель же сможет сказать свои замечания при «разборе полета».

### «Стена идей»

Идея приема заключается в том, чтобы позволить выразить свои идеи даже застенчивым ребятам. Сделать это в комфортное для них время, возможно инкогнито.

#### ТЕХНОЛОГИЯ:

На свободной стене в классе скрепляется несколько листов ватмана, на верхней части которого имеется крупная надпись «СТЕНА ИДЕЙ». Обучающимся объявляется, что на этой стене любой ребенок в любое время может написать свою идею по проведению какой-нибудь акции или мероприятия. Все остальные, увидев, новую надпись могут поставить смайлик, галочку или любой другой знак, в случае если они готовы присоединиться к этой идее.

Когда возле какой-нибудь идеи собирается достаточное количество знаков сопричастия, собирается организационное собрание, на котором автор презентует свою идею, решается каким образом идея будет реализована, кто и чем будет заниматься, необходимо ли привлечение партнеров и т.д.

#### РЕКОМЕНДАЦИИ:

Стена идей должна быть вывешена на продолжительное время – полгода, весь учебный год.

Возможно, сначала педагогу придется сделать пару «подставных» записей, чтобы ребята не стеснялись написать что-то не то.

Нет смысла организовывать эту стену в кабинете, где учащиеся идут большим потоком, а возможности контролировать процесс создания надписей нет, так могут появиться нецензурные надписи и ватман придется заменить.

Педагог может придумать систему поощрения обучающихся активно пополняющих стену идей.

Как правило, в процессе обсуждения идеи и планирования ее реализации, первоначальная инициатива претерпевает сильные изменения. Необходимо поддержать ее автора.

### «Почтовый ящик»

Приём отличается от «Стены идей» еще большими возможностями конфиденциальности, тем, что педагог всегда знакомится с предложенной

идеями первым и выносит на обсуждение только корректные инициативы. Однако психологически писать на стене (как и на заборе) для ребят более интересно и привлекательно, чем писать письма.

#### ТЕХНОЛОГИЯ:

В классе создается подобие почтового ящика: это может быть действительно старый почтовый ящик, коробка с прорезью, обклеенная подарочной бумагой, или большой бумажный конверт, прикрепленный к стене. Обучающим объявляется, что в классе открывается почта интересных дел. Любой желающий может написать свою идею по реализации интересного дела и положить записку в почтовый ящик. Идеи можно подписывать, а можно бросать анонимно. Когда появляется несколько идей, педагог предлагает их для обсуждения. Голосованием принимается наиболее интересная идея, создается инициативная группа по реализации, планируются мероприятия, привлекаются партнёры.

#### РЕКОМЕНДАЦИИ:

Выставляя коробку надо продумать меры безопасности, чтобы возможность вскрывать ее и доставать записки была только у педагога. Нельзя допустить, чтобы отправленные идеи были выпотрошены.

В процессе обсуждения автор идеи может стать ведущим обсуждения или оставаться неизвестным.

Если предлагаемые ребятами идеи слишком мелкие и банальные, педагог может предложить к обсуждению какую-то свою яркую интересную инициативу, приписывая ее неизвестному анониму.

### «Аукцион (ярмарка) идей»

Аукцион – это публичная продажа товара с использованием торгов. Товар продаётся в присутствии многих желающих покупателей. Цена товара определяется в процессе того, как ребёнок представляет свою идею.

#### ТЕХНОЛОГИЯ:

Перед открытием аукциона всем ребятам выдаются игровые деньги.

Обучающиеся делятся на команды: 3-4 человека. Далее каждая подгруппа получает чистый лист бумаги и ручку. Задание: написать наиболее интересные дела, которые можно провести в классе, школе, районе по определённой тематике. Время выполнения: 5 минут. Ведущий собирает бумажки с названием Лотов и объявляет их. Каждая подгруппа по очереди выступает, рекламируя интересные дела (максимум 3 минуты). Затем обучающимся надо отдать предпочтение в виде покупки лота представленного на аукционе (свой лот покупать нельзя).

#### РЕКОМЕНДАЦИИ:

Разбивать ребят на команды, лучше случайным образом с помощью розданных разных форм или цветных фишек.

Необходимо акцентировать внимание ребят на то, что покупаются идеи, конкретные дела, а не оцениваются люди, которые их придумали.

Если представлены очень похожие лоты, то они объединяются под общим названием.

В начале игры следует обращать внимание детей на соревновательный момент, чтобы спровоцировать более продуктивную работу, а во второй части необходимо проводить мысль, что мы не состязаемся между собой, а выбираем лучшие идеи, чтобы их реализовать.

### «Разведка дел»

Разведка полезных дел – это игра, где каждый разведчик.

#### ТЕХНОЛОГИЯ:

Класс разбивается на группы, назначается командир. Каждая подгруппа получает конверт с секретным заданием-найти полезное дело для класса по маршруту «Столовая», «Стадион», «Библиотека», «Хозяйственный двор» и т.д

При этом можно использовать карту-схему, куда заносятся условными знаками дела, найденные в «разведке». Позже, по мере выполнения дел, можно знаками отметить, что сделано и подвести итог-какую пользу класс принес близким, школе и т. д.

Затем все вместе обсуждают, какие дела можно включить в план работы. Те дела, которые получили всеобщее одобрение, выносятся в подготовленную сетку на ватмане. По ходу обсуждаются отдельные дела.

#### РЕКОМЕНДАЦИИ:

При организации игры важно не забывать, что игра не должна длиться более 2 часов, иначе пропадет интерес.

Надо провести предварительную работу с теми взрослыми, которые на маршруте встретятся детям.

Разбить отряд на подгруппы по 5-6 человек. Чтобы не было споров, кто с кем хочет работать, и сэкономить время, можно использовать для деления на подгруппы: жетоны, карточки и т.д.

Важно распределить ответственных за организацию и проведение, конкретных сроков.

### «Случайное слово»

«Случайное слово» - это основной приём латерального мышления Эдварда де Боно.

#### ТЕХНОЛОГИЯ:

1. Четко определите свою цель. Где и почему вам нужны новые творческие идеи?
2. Выберите случайное слово из таблиц (вы можете использовать авторскую или собственную таблицу).
3. Используйте случайное слово для создания творческих идей, необходимых для достижения поставленной цели.
4. Запишите все возникшие идеи.

Таблица случайных слов.

І	ІІ	ІІІ	ІV
Дирижабль	Вертолет	Пароход	Тигр
Лампа	Чайник	Собака	Бочка
Груша	Бабочка	Стол	Коньки
Карандаш	Руки	Валенки	Самовар
Гроза	Хомут	Скороварка	Пила
Утка	Бревно	Калач	Лодка
Обруч	Свеча	Роцца	Загадка
Мельница	Тачка	Гриб	Кафтан
Попугай	Журнал	Штука	Прогулка
Листок	Ягода	Воротник	Книга

Результаты использования метода:

1. Решение проблемы
2. Улучшение или упрощение процесса
3. Другая идея
4. Новое направление
5. Новая концепция, построенная на данной идее
6. Новое значение идеи

**РЕКОМЕНДАЦИИ:**

Вы не должны просто искать связь между случайным словом и целью. Так новые идеи не возникнут. Ваша задача не связать случайное слово с целью, а использовать его для стимулирования новых идей.

Не меняйте местами буквы случайного слова не используйте сокращения.

Не следует подбирать новое случайное слово, используя пошаговую стратегию. Например, такую: «Корабль подразумевает море, море подразумевает навигацию, навигация подразумевает звёзды, поэтому, давайте использовать слово «звёзды».

Вам нужно скорее работать с понятиями и ценностями, чем с простыми ассоциациями.

На каждом этапе обращайтесь внимание на новые возможности, направления и значения. Как только возникает какая-то возможность, исследуйте её до конца.

Никогда ни в коем случае не говорите: «Мне не нравится это случайное слово, я возьму другое». Заставьте себя использовать изначальное случайное слово, иначе вы просто будете искать лёгкие пути в решении проблемы и не получите никаких новых идей.

### Вопросная техника «5W1H»

Вопросная техника 5W1H предполагает «вытаскивание» новой информации путем ответа на некоторое количество наводящих вопросов. Аббревиатура на самом деле скрывает под собой шесть простых вопросов – What, When, Why, Who, Where and How (что, зачем, кто, где, когда и как).

Эту технику можно применить к инициированию новых идей.

Например, объявлен детско-молодежный социально-творческий проект «Солнечный круг».

Творческим группам детей предлагается, последовательно отвечая на каждый вопрос, инициировать идеи.

Эта техника позволяет быстро собрать идеи и приступить к их воплощению.

#### ТЕХНОЛОГИЯ:

Шаг первый. Группам предлагается ответить на вопрос – Что нужно сделать? Конкретно какое мероприятие провести в заданной теме. – 1 минута.

Шаг второй. Ставим цели и задачи предложенного мероприятия – 1 минута

Шаг третий. В группах определяют организаторов предложенного мероприятия – 1 минута.

Шаг четвертый. Определяется место проведения предложенного мероприятия - 1 минута.

Следующий шаг. Определяется время проведения – 1 минута

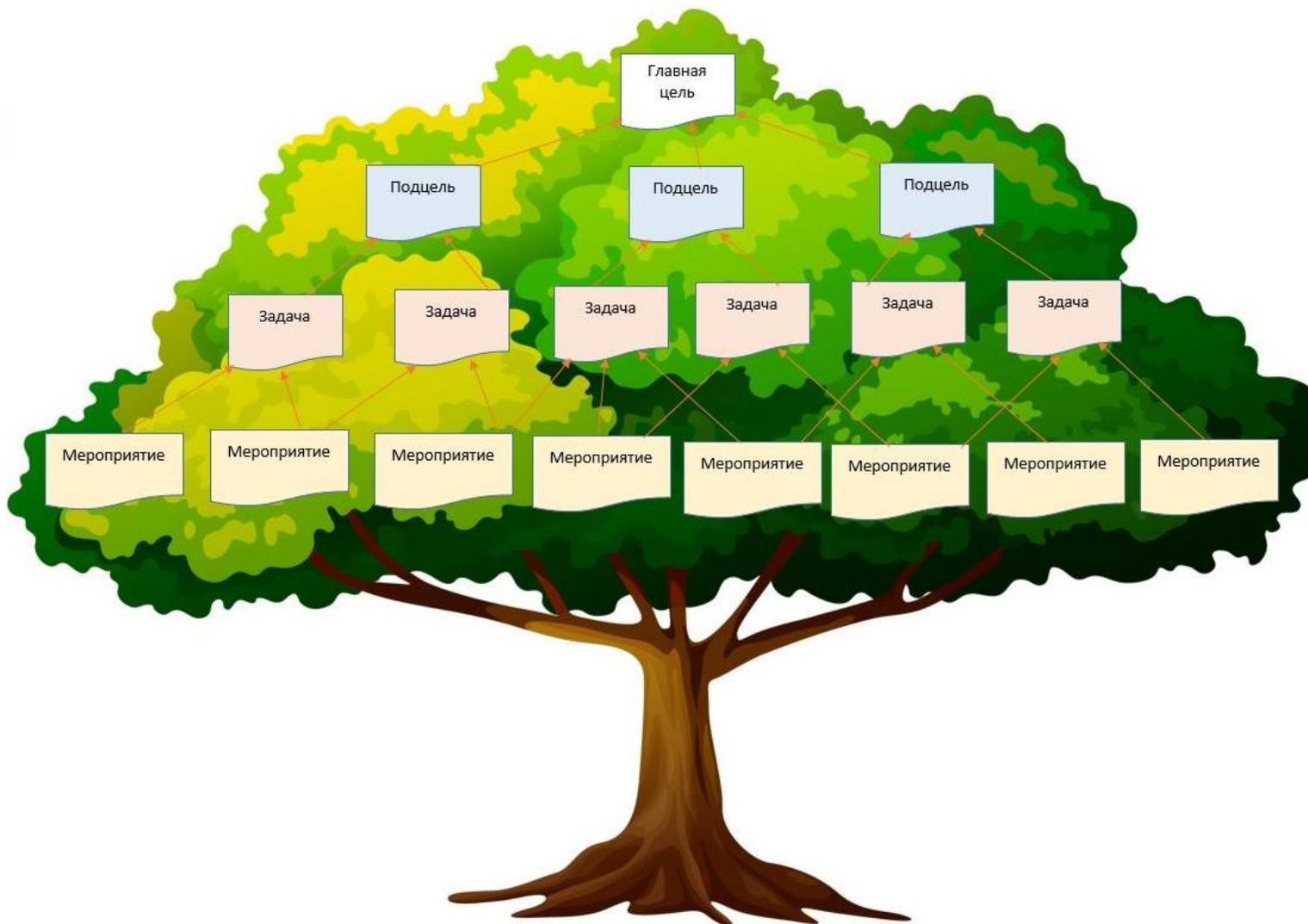
Следующий шаг: продумываются детали предложенного дела – 3 минуты.

Озвучиваются всеми группами полученный результат.

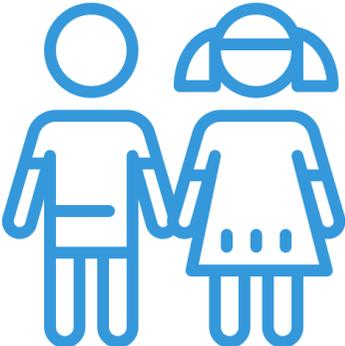
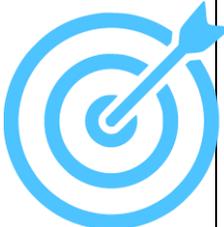
#### РЕКОМЕНДАЦИИ:

Лучше если каждый учащийся будет выполнять все шаги самостоятельно. А потом, результаты обсуждаются.

**Пример визуализации дерева целей для детской аудитории**



**Пример визуализации программы мероприятий по проекту**

<p>Что делаем?</p> 	<p>Кто делает?</p> 		<p>Когда делаем?</p> 	<p>Что потребуется?</p> 	<p>Что получится?</p> 	<p>Как мы справились?</p> 
<p>Название дела, мероприятия</p>	<p>Ответственный</p>	<p>Помощники</p>	<p>Дата</p>	<p>Вещи, люди, место</p>	<p>Результат</p>	<p>Самооценка</p>