Управление инновационным процессом – управление развитием коллектива.

старший воспитатель

Ушакова В.Т.

Для поддержки имиджа своего дошкольного учреждения педагогические коллективы включаются в инновационную деятельность, вариантами которой является внедрение программ нового поколения, переход на новый хозяйственный механизм, открытие экспериментальных педагогических площадок и другое. Потребность в инновациях возникает тогда, когда появляется необходимость разрешить какую-то проблему, когда создается противоречие между желанием и реальным результатом. О дошкольных учреждениях, занимающихся нововведениями, обычно говорят, что они работают в режиме развития.

Что может явиться результатом нововведений? Как правило, это улучшение характеристик компонентов или самой образова­нной системы учреждения как целого, а именно: его финансовых, кадровых, программно-методических, материально-технических и других ресурсных возможностей. Философский энциклопедический словарь определяет ***развитие как изменения, направленные, закономерные и необходимые.***

Следовательно, изменения в развивающемся дошкольном учреждении происходят не хаотично, а прогнозируются руководителем на основе закономерностей и направлены на достижение конкретных целей.

**Нововведение (инновация)** —комплексный процесс создания, распространения, внедрения и использования нового практического средства, метода, концепции и т.д. — новшества для удовлетворения человеческих

В целом под **инновационным процессом** понимается комплексная деятельность по созданию (рождению, разработке), освоению, использованию и распространению новшеств.

Новое может выступать в разных формах:

* принципиально неизвестное новшество (абсолютная новизна);
* условная (относительная) новизна;
* «оригинальничанье» (не лучше, но по-другому), формальная смена названий, заигрывание с наукой;
* изобретательские мелочи.

Типы нововведений также группируются по следующим основаниям.

1. По влиянию на учебно-воспитательный процесс: — в содержании образования; — в формах, методах воспитательно-образовательного процесса; — в управлении ДОУ.

2. По масштабам (объему) преобразований: — частные, единичные, не связанные между собой;  
— модульные (комплекс частных, связанных между собой); — системные (относящиеся ко всему дошкольному учреждению).

Существуют различные причины нововведений.   
К основным можно отнести следующие:

1. Необходимость вести активный поиск путей решения существующих в дошкольном образовании проблем.

2. Стремление педагогических коллективов повысить качество предоставляемых населению услуг, сделать их более разнообразными и тем самым сохранить свои детские сады.

3. Подражание другим дошкольным учреждениям, интуитивное представление педагогов, что нововведения улучшат деятельность всего коллектива.

4. Постоянная неудовлетворенность отдельных педагогов достигнутыми результатами, твердое намерение их улучшить. Потребность в причастности к большому, значительному делу.

Каждый педагогический коллектив имеет право на инновационную деятельность. Но в этом случае он должен взять на себя определенные обязательства по подготовке и организации нововведения, так как объектом любой педагогической инициативы становятся дети.

Ключевой задачей руководителя является увязка инновации с интересами коллектива. В ходе первоначальных обсуждений «нужна ли нам инновация» важно обеспечить возможность для жестких дискуссий, когда честно и открыто можно высказать нелицеприятное мнение, при этом предпочтение отдается высказываниям, в которых звучат конкретные предложения и избегаются оценочные суждения. Обсуждая план инновационных действий, необходимо стимулировать чувство ответственности каждого педагога за общий результат, искреннее желание решить проблему.

Руководитель должен определить перспективу развития своего учреждения с учетом социального заказа общества и четко сформулировать цель инновационной деятельности. Цель должна быть понятна и принята всеми участниками педагогического процесса. Поэтому важно определить конкретные задачи для каждого направления: «Что мы хотим изменить в содержании педагогического процесса?», «Какую цель мы ставили при организации методической работы в ДОУ?», «Как изменим предметно-развивающую среду?» и т.д. Руководитель выстраивает «дерево целей». Познакомив с ним коллектив, он может провести анкетирование «Как вы относитесь к предлагаемому новшеству?» со следующими вариантами ответов:

1. считаю бесполезным;  
   2) есть сомнения в необходимости использования;  
   3) есть сомнения в возможности применения;  
   4) есть интерес;  
   5) есть уверенность в его эффективности и необходимости использования в практике;  
   6) затрудняюсь ответить;  
   7) свой ответ.

Нововведение может считаться успешным, если оно позволило решить те или иные конкретные задачи дошкольного образовательного учреждения.

Руководитель должен учитывать индивидуальные качества участников инновационного процесса, их профессиональный уровень, организаторские навыки, умения, психологическую готовность к новым видам деятельности, к дополнительной педагогической нагрузке.

1. Восприимчивость педагогов к новому — это потребность в постоянном профессиональном росте.Восприимчивый к нововведениям педагог:

а) стремится внедрить передовой опыт в практику;  
б) постоянно занимается самообразованием;  
в) привержен определенным своим идеям, которые развивает в процессе деятельности;  
г) анализирует и рефлексирует результаты своей педагогической деятельности, сотрудничает с научными консультантами;  
д) умеет прогнозировать свою деятельность и планировать ее в перспективе.

На этапе перехода к инновационной деятельности важно учесть несколько обстоятельств, к числу которых относим:

• анализ собственных возможностей;

• анализ аналогичных процессов, организованных в других учреждениях, их результативность;

• создание психолого-педагогических условий для всех участников образовательного процесса, включенных в эксперимент;

• прогнозирование путей выхода ( из экспериментального процесс условии, если что-то не получает

Для анализа собственных возможностей необходимо: проанализировать материальную базу ДОУ, определить рейтинг по качеству оказываемых образовательных услуг у родителей, провести анкетирование сотрудников по выяснению удовлетворенности стилем управления, готовности к инновационной деятельности, выявить трудности и недостатки в работе учреждения, рефлексия руководителя (способности к опережающему управлению и др.).

***Анализ аналогичных процессов, организованных в других уч­реждениях, их результативность. Это*** позволит выяснить какие трудности и проблемы прихо­дилось преодолевать педагогическо­му коллективу по организации аналогичной работы. Это как раз тот случай, когда нужно учиться на чужих ошиб­ках, исключив из образовательной практики негативные моменты. Это поможет избежать уже проявившихся в чужом опыте нежелательных явле­ний, не создавая прецедента их дуб­лирования. Формирование у педаго­гов личной и профессиональной от­ветственности за те влияния, которые они оказывают на формирующуюся личность ребенка, - важное условие успешности инновационной деятель­ности.

***Создание психолого-педаго­гических условий для всех участ­ников образовательного процесса, включенных в эксперимент.*** При организации инновационной дея­тельности важно ориентироваться на уровень образовательной подготовки воспитателей, учитывать их профес­сиональные интересы, изучить состо­яние мотивационной готовности к восприятию новой информации. Не­обходимость этого обусловливается чувством психологической комфорт­ности специалистов дошкольного уч­реждения, осознанной необходимос­тью в повышении уровня профессио­нализма.

Для педагогов, работающих в ре­жиме инноваций, важно ощутить поддержку со стороны администра­ции, почувствовать доверие и свобо­ду творчества. Процессы разработки и освоения авторских педагогических нововведений, имеющих поисковый характер, часто связаны с большой степенью риска. Вместе с тем именно деятельность педагогов-новаторов формирует ядро инновационного по­тенциала дошкольного учреждения, является источником его развития. Поэтому инновационные процессы данного типа должны стать объектом особого внимания со стороны адми­нистрации. Педагоги-новаторы впра­ве рассчитывать на положение особо­го благоприятствования, на материальное и моральное стимулирование своей деятельности.

Необходимо продумать формы контроля, которые должны нести в се­бе изначально присущие ему функ­ции, - выявление достижений в ра­боте всего коллектива и отдельных специалистов, помощь в выяснении причин, влекущих за собой сбои в ра­боте. Посещения групп заведующей и старшим воспитателем, нацеленные в первую очередь на изучение и обобщение опыта работающих в группах специалистов, с тем чтобы сделать его достоянием всего педагогического коллектива; оказание методической поддержки при освоении новой программы;

***Прогнозирование путей выхода из экспериментального процесса при условии, если что-то не получается.*** К сожалению, в практике нередки случаи, когда начатое интересное дело не получает продолжения. Причины могут быть самые разные: уход из коллектива педагогов, несвоевременное методическое оснащение образовательного процесса, прекращение финансирования и другие. Замышляя новшество в педагогической работе, мы должны понимать, что несем ответственность за результаты своей педагогической деятельности. Они могут быть отдалены во времени, и это еще более усиливает ответственность воспитателя перед ребенком.

После завершения подготови­тельной фазы коллектив включается в реализацию принятой концепции. Она может выстраиваться как ряд эта­пов: первый - разработка организа­ционно-педагогической структуры; второй - обоснование содержания и организации образовательного про­цесса; третий — обновление модели системы управления.

***Организационно-педагогиче­ская структура образовательного учреждения,*** работающего в инно­вационном режиме, претерпевает серьезные изменения. Нововведения нарушают равновесие в организации и позволяют одним, как правило, бо­лее молодым и творчески активным сотрудникам, выдвинуться на первый план, а других, возможно, более опытных, но консервативных, вынуж­дают «потесниться» и занять менее выгодное положение, чем то, которое они занимали раньше.

Преодолению этого негативного явления способствует аналитико-прогностическая позиция руководителя. Важно каждому специалисту помочь найти свое достойное место в разви­вающейся инновационной системе. Организационно-педагогическая структура дошкольного учреждения подлежит определенным преобразо­ваниям, в частности, могут быть созданы совет специалистов и твор­ческие группы, которые будут облече­ны новыми функциями, обеспечива­ющими эффективную реализацию идей концепции и объединения педа­гогического коллектива.

*Координационный совет —* новая ор­ганизационная структура, созданная нами в собственной инновационной практике. Его цель координация экспериментальной деятельности. На заседаниях координационного совета обсуждаются вопросы успешности проведения эксперимента, результаты мониторинговых исследований, разрабатываются рекомендации.

*Творческие группы* представляют собой объединения наиболее высоко­квалифицированных и творческих специалистов, деятельность которых направлена на локальную апробацию программ, технологий и другое. Кро­ме того, они осуществляют сопровож­дающий анализ результативности нововведений; формулируют проблемы и предложения по их устранению. В детском саду работает дизайнерская группа целью работы которой является создание развивающей среды в детском саду, обеспечивающей гармоничное, всестороннее развитие ребенка., эффективное использование всех дополнительных помещений детского для развития ребенка.

*Психолого-медико-педагогичекая служба* осуществляет медикопсихологический контроль за проведением разнообразных экспериментов, с тем чтобы предотвратить интеллектуальную перегрузку воспитанников; выделяет группы риска вопросы социально-педагогической адаптации детей, нуждающихся в коррекции; координирует деятельность специалистов, работающих с детьми с отклонениями в развитии; отвечает за создание условий, позволяющих обеспечить индивидуальный темп обучения для детей; связывает необходимую психологическую поддержку и помощь семьям в воспитании детей. Они организуются в детском саду по темам: «Ясли – это серьезно! О современных подходах к организации комплексной оздоровительной работы с детьми раннего возраста», «Формирование здоровья детей на основе его комплексного изучения в динамике» и другие. Создание такой службы позволило организовать индивидуальное сопровождение ребенка и вести контроль за результатами работы.

При ***создании (или преобразо­вании) модели системы управле­ния*** следует опираться на положение о том, что деятельность есть творческий процесс, результаты деятельности но­сят индивидуальный творческий ха­рактер, регуляция профессиональных отношений обусловливается набором ценностей и способов деятельности. Необходимость развития индивидуального мастерства и коллективного творчества сотрудников ставит адми­нистрацию учреждения в ситуацию по­иска нового управленческого механиз­ма на основе организационной, про­ектировочной, координирующей и контролирующей деятельности. Стремление придать системе управле­ния иную направленность обосновы­вается появлением новых качествен­ных характеристик как в развитии ре­бенка, так и в развитии специалистов и педагогической системы в целом.

Важным направлением деятель­ности руководителя в процессе внед­рения инноваций является создание условий для развития персонала до­школьного образовательного учреж­дения:

• оценки и подбора кандидатов на вакантные должности;

• анализа кадрового потенциала и потребностей в персонале;

• отслеживания профессиональ­ной и социально-психологической адаптации работников;

• планирования и контроля дело­вой карьеры сотрудников;

• стимулирования деятельности педагогов (управление трудовой мо­тивацией);

• развития коллектива, его спло­ченности, организованности;

• анализа и регулирования груп­повых и личных взаимоотношений, социально-психологического клима­та в коллективе, совершенствования организационной культуры;

• осуществления управления кон­фликтами, предупреждения их воз­никновения.

Поэтому важным является созда­ние нового управленческого механиз­ма, обеспечивающего саморазвитие, рост творческого потенциала и самовыражение каждого члена коллекти­ва, что, в свою очередь, явится позитивным фактором в процессе станов­ления и развития успешной личности каждого ребенка. Модель данного управленческого механизма функци­онирует благодаря:

• совершенствованию структуры управления, основанной на принципах демократии в управлении персоналом, гласности в принятии управленческих решений, коллегиальности, четком оп­ределении места и обязанностей каждого специалиста в образовательном процессе дошкольного учреждения;

• введению практики перевода части воспитателей, имеющих высокую квалификацию и профессионализм, на режим доверия и самоконтроля.

Практика показывает, что с помо­щью методических семинаров, организуемых в детском саду, можно до­статочно эффективно решать ряд задач, труднодостижимых в традици­онном обучении: формировать не только познавательные, но и профес­сиональные мотивы и потребности; развивать системное мышление спе­циалиста, учить коллективной мысли­тельной и практической работе, фор­мировать специальные умения и навыки взаимодействия, индивиду­ального и совместного принятия ре­шений. Успешно зарекомендовал себя метод анализа практических ситуа­ций. Знания имеют достаточно обоб­щенный и абстрактный характер. Практическая же деятельность педа­гога требует преобразования этих зна­ний: они должны быть синтезированы и объединены вокруг определенной практической проблемы и переведе­ны на язык практических действий.

Составляющей частью инноваци­онной деятельности должна стать программа мониторинга, позволяю­щая своевременно оценить результа­ты инновационной деятельности педагогов, вносить оперативные кор­рективы, если в этом возникает необ­ходимость. Программа мониторинга должна обеспечивать все звенья пе­дагогического процесса: качество об­разования детей, качество педагоги­ческой деятельности воспитателей, качество материально-технического и дидактического оснащения образова­тельного процесса.

Поэтому важно научиться убеждать коллектив, делать его союзником в своих начинаниях. А для этого нужно иметь собственную педагогическую концепцию, разбираться в обилии предлагаемых программ и пособий. Попытка отмахнуться от «заумной те­ории» и заполнить обнажившиеся пу­стоты соображениями здравого смысла, то есть расхожими житейски­ми представлениями, обнаруживает бесперспективность такого подхода. Руководитель начинает метаться в по­исках устойчивой почвы, сбиваться на различные точки зрения и мнения (коллег, руководства).

Успех любого дела в конечном сче­те определяется двумя обстоятельства­ми: наличием компетентной, духоподъемной личности руководителя и тем, какие ценности он транслирует пе­дагогам и детям. Напряженный поиск ориентиров в сфере инновационного развития образовательного учреждения требует от руководителя огромного терпения, такта, эрудиции, осознан своей особой миссии, умения натолкнуть педагогов на размышление, привить вкус к анализу, расширить сознание. Но навязывать свое миропонимание, а тем более способ существования стиль педагогической деятельности - значит считать себя бесспорным эталоном. В управленческом искусстве необходимо умение посмотреть на себя со стороны, чтобы отчетливо понять, в каком качестве ты нужен людям.

**Обновление методической работы** происходит с таких качественных позиций:

1. Творческая переработка старого опыта работы

2. совершенствование сложившегося опыта работы на основе введения инноваций

Ключевыми направлениями методической работы выступают:

-разработка и научно-методическое обеспечение процессов внедрения содержания образования, модернизация технологии обучения,

-оказание методической помощи при решении профессиональных проблем воспитателей;

- развитие и саморазвитие профессионального мастерства воспитателей с учетом изменений и особенностей муниципального образовательного пространства.

Очень важными в успешной работе является наличие в детском саду программы развития и образовательной программы, которые позволяют строить образовательный процесс в единстве образования, воспитания и здоровьесбережения.

Основной принцип совершенствования методической работы является индивидуальный подход и дифференциация ее форм и содержания.

С этой целью в конце учебного года педагоги заполняют **диагностическую карту возможностей и затруднений,** анализ которой позволяет наметить тематику и методы методической работы.

В детском саду разрабатываются различные методические формы работы, в том числе инновационные, направленные на повышение профессионального уровня педагогов.

Используются различные **активные методы** при проведении методических мероприятий: дискуссии, диалоги, обучение практическим умениям, решение педагогических ситуаций, решение педагогических кроссвордов, Проводятся различные консультации: консультация-иллюстрация, консультация-диалог; различные варианты деловых игр, проблемные игры. Удачной формой освещения инновационных подходов в дошкольном образовании стало проведение **информационных клубов**. На них рассматривались вопросы: «Обсуждаем предшкольное образование», Обеспечение личностно-ориентированной модели воспитания как условие построения траектории развития каждого ребенка», «Имидж дошкольного образовательного учреждения, Средства создания положительного имиджа детского сада», «Обеспечение качества дошкольного образования», «Исследовательское обучение в работе с дошкольниками».

Оправдала себя такая форма работы с педагогами как **педагогическая копилка,** которая позволяет нам не упустить новые направления в дошкольной педагогике, обогатить разработками педагогический процесс детского сада.

Распространение инновационного опыта в детском саду проходит через мастер-классы, методические выставки, творческие отчеты открытые мероприятия, самопрезентации, творческие гостиные.

Главные условия эффективности инновационной деятельности:

1) системность в методической работе с педкадрами по развитию их профессиональных навыков и умений в педагогической деятельности;

2) наличие у педагога личного плана развития, который мобилизует его потенциальные способности;

3) постоянный анализ успехов и достижений в работе педагогов, создание ситуации успеха педагога, что ведет к развитию деловых качеств, появлению положительного мотива к совершенствованию себя, своего дела;

4) создание творческой атмосферы и объединение усилий всего педагогического коллектива по построению образовательного пространства, где каждый ощущает свою значимость;

5) установление добрых, открытых отношений, при которых снимаются напряженность и страх быть не понятыми; приветствуется обсуждение, а не отрицание альтернативных взглядов на ту или иную проблему; конструктивная проработка конфликтов;

6) проведение открытых дискуссий по проблеме инновационной деятельности, где каждый высказывает собственную точку зрения, но решение принимается коллегиально.

### 6. Как спланировать работу

Отобранные цели и задачи должны быть согласованы и одобрены большинством коллектива, реалистичны, адаптированы к новым условиям, повышать уровень мотивации и стимулирования, обеспечивать контроль. При управлении инновационными процессами в ДОУ с учетом прогноза конечных результатов основная часть этих действий обсуждается коллегиально. Самые крупные мероприятия инновационной деятельности разрабатываются групповым методом.

Действия, вытекающие из поставленных целей и задач, должны отвечать на вопросы: «Чего достичь? Что надо сделать?». Целесообразность мер необходимо постоянно проверять как индивидуально, так и коллективно.

Организация педагогическим коллективом исследовательской деятельности предполагает обязательную рефлексию того, что сделано, т.е. периодическую оценку, проверку эффективности полученных результатов. Обычно это происходит в форме отчетов, тестирования и т.д.

Практика показала, что при таком обсуждении исключается пустословие, а наглядность помогает в конце подвести итог, сделать выводы, какая из фраз пользовалась популярностью и т.д. Фраза «У меня возник вопрос...» предполагает, что на все записанные вопросы в конце такого коллегиального обсуждения кто-то должен обязательно на них ответить. Обычно это организатор исследовательской деятельности — руководитель или старший воспитатель. Вот эти фразы Я увидела, что.. Я была удивлена тем, что, Мне понравилось. У меня возник вопрос.