Управление инновационным процессом – управление развитием коллектива.

Заведующий МАДОУ д/с № 16

Усыченко Анжела Антоновна

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?»

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.

*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.