

*На правах рукописи*

Гореликова Галина Анатольевна

**Организационно-педагогические  
условия управления инновационной  
деятельностью педагогов  
Центра развития ребенка**

Специальность 13.00.01 — общая педагогика, история педагогики и образования

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата педагогических наук

Петрозаводск  
2013

Работа выполнена на кафедре педагогики  
Федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего профессионального образования  
«Карельская государственная педагогическая академия»

|                           |  |
|---------------------------|--|
| Научный<br>руководитель:  | кандидат педагогических наук, доцент<br><b>Сергина Елена Анатольевна</b>   |
| Официальные<br>оппоненты: | доктор педагогических наук, профессор<br><b>Полетаева Наталия Михайловна</b> ,<br>профессор кафедры педагогики и педагогических<br>технологий ЛГУ имени А. С. Пушкина<br>кандидат педагогических наук, доцент<br><b>Столяров Геннадий Геннадьевич</b> ,<br>доцент кафедры педагогики начального образо-<br>вания Карельской государственной педагогичес-<br>кой академии |
| Ведущая<br>организация:   | ФГБОУ ВПО «Псковский государственный уни-<br>верситет имени А. С. Пушкина»   |

Защита состоится 20 июня 2013 г. в 16.00 часов на заседании Диссертационного совета ДМ 212.087.01 по защите докторских и кандидатских диссертаций при Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Карельская государственная педагогическая академия» по адресу: 185680, г. Петрозаводск, ул. Пушкинская, 17, ауд. 113.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВПО «Карельская государственная педагогическая академия». Автореферат размещен на сайте ВАК РФ (<http://vak.ed.gov.ru>) и сайте ФГБОУ ВПО «КГПА» <http://kspu.karelia.ru>.

Автореферат разослан «18» мая 2013 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
кандидат педагогических наук,  
профессор

Е. Н. Фёдорова

## Общая характеристика работы

**Актуальность исследования.** Изменения, происходящие в современном российском образовании, самым серьезным образом затронули и систему дошкольного образования, что отражается в осознании необходимости существенных изменений в управлении дошкольными образовательными организациями. Основным механизмом оптимизации является поиск и освоение инноваций, способствующих качественным изменениям. Инновационная деятельность педагогов — один из признаков развивающегося дошкольного образовательного учреждения. Однако она требует научно обоснованной, современной, адекватной структуры управления. Как отмечает А. Майер, модернизация управления дошкольным образовательным учреждением связывается с многообразием видов и технологий управления, обеспечивающих комплексное и всестороннее воздействие управляющей системы на управляемую систему дошкольного образовательного учреждения в рамках мотивационного и программно-целевого подходов, мотивационного программно-целевого управления, соуправления, рефлексивного управления и самоуправления.

Различные аспекты проблемы управления нашли отражение в трудах К. Ангеловски, А. А. Арламова, М. С. Бургина, Е. Браун, Ф. Валенты, Н. В. Горбуновой, В. И. Загвязинского, В. А. Кан-Калика, М. В. Кларина, В. С. Лазарева, Б. П. Мартиросяна, А. М. Моисеева, М. М. Поташника, В. В. Серикова, В. А. Сластенина, Р. Х. Шакурова, Т. И. Шамовой, О. Г. Хомерики, А. В. Хуторского, Н. Р. Юсуфбековой и др. Все большее значение приобретают исследования по проблемам методологии и теории педагогических исследований (В. И. Загвязинский, М. М. Поташник, В. И. Сластенин, Р. Г. Хомерики, И. Д. Чечель); педагогического сопровождения субъектов образовательного процесса (Г. С. Абрамова, С. А. Беличева, Т. С. Буторина, О. С. Газман, О. Г. Власова, И. Е. Лилиенталь, Л. М. Лузина, Н. Н. Мизина Родина Е. А. и др.); управления деятельностью педагога, в том числе в инновационном развитии образовательных систем (труды Ю. К. Бабанского, И. А. Богачека, Ю. В. Васильева, Т. М. Давыденко, В. Г. Куценко, В. Н. Максимовой, Н. В. Немовой, В. Я. Нечаева, А. М. Новикова, Т. Г. Новиковой, Н. М. Полетаевой, Е. А. Родиной, Е. А. Сергиной, К. М. Ушакова, И. Д. Чечель).

Специальные научные работы по управлению инновационными процессами в дошкольном образовании созданы К. Ю. Белой, Т. А. Данилиной, Л. М. Денякиной, Т. П. Колодяжной, С. С. Лебедевой, Л. М. Маневцовой, П. И. Третьяковым, И. А. Урминой и др. Теоретико-методологические аспекты подготовки и повышения квалификации педагогов, в том числе руководителей образовательных учреждений отражены в работах В. Н. Аверкина,

С. Г. Вершловского, В. Г. Воронцова, В. Ю. Кричевского, Ю. Н. Кулюткина, В. И. Подобед, Г. С. Сухобской, Е. П. Тонконогой, П. И. Третьякова, Т. И. Шамовой, Р. М. Шерайзина и др.

Изучение государственных документов, научных трудов и результатов исследований доказало, что наиболее существенная проблема в современном дошкольном образовании заключается в несоответствии высоких требований потребителей образовательных услуг фактическому состоянию образовательного процесса. Основная причина противоречий кроется в сложных социально-экономических условиях, что приводит к возникновению таких негативных факторов, как низкая материальная обеспеченность, недостаток квалифицированных специалистов, неготовность педагогов и руководителей дошкольного образовательного учреждения к инновационной деятельности. В такой ситуации одним из наиболее важных направлений повышения качества образования и удовлетворения запросов потребителей образовательных услуг может служить изменение организационно-педагогических условий управления инновационной деятельностью. Инновационное преобразование целевой ориентации дошкольного образовательного учреждения рассматривается в диссертации как открытая педагогическая система, связанная с другими социальными институтами, способная гибко реагировать на новые возможности субъектов образования и социально-культурного пространства и саморазвиваться в процессе инновационной системы.

Любая социальная система, в том числе и образовательная, влияет на протекание в ней жизнедеятельности человека, так как представляет собой совокупность материальных средств, духовных ценностей, межличностных отношений. Вместе с тем она является продуктом деятельности человека и поддается целенаправленному формированию. Следовательно, детский сад (как образовательная система) — это совокупность условий, оказывающих прямое и косвенное влияние на всестороннее развитие ребенка в дошкольном учреждении, состояние его физического и психического здоровья, успешность его дальнейшего образования, а также на деятельность всех участников образовательного процесса в дошкольном учреждении.

Каждое учреждение подходит по-своему к поиску оптимальных вариантов поддержки имиджа, многие руководители инициируют педагогические коллективы к включению в инновационную деятельность, вариантами которой являются внедрение программ нового поколения, переход на новый хозяйственный механизм, открытие экспериментальных педагогических площадок и другое.

Центр развития ребенка — дошкольное учреждение повышенного статуса, в котором реализуется основная общеобразовательная программа

дошкольного образования в группах общеразвивающей направленности с приоритетным осуществлением деятельности по развитию детей по нескольким направлениям, таким как познавательно-речевое, социально-личностное, художественно-эстетическое и физическое. В таком учреждении требования к профессиональной подготовке педагогов, к качеству образовательных услуг значительно выше. Изменение статуса дошкольного образовательного учреждения, произошедшее в 2005 году, и сделало необходимым обновление структуры управления, организации условий для интенсивного личностно-профессионального развития педагогов, для расширения спектра образовательных услуг и повышения их качества, совершенствования материально-технической базы, укрепления связей с семьями воспитанников, школами микрорайона и города, общественностью.

В настоящем исследовании рассматривается системная инновация, которая предполагает оптимизацию системы как целого, затрагивающую все компоненты образовательной деятельности Центра развития ребенка (цели, принципы, методы, технологии и т. д.), ее организационную структуру и механизмы. Такая инновация предполагает разработку новой структуры управления учреждением.

**Актуальность** данного направления научно-педагогического поиска обусловлена следующими **противоречиями педагогического и социального характера**:

- между объективно нарастающим объемом нововведений в педагогические системы, образовательные процессы и процессы функционирования и развития образовательных учреждений и недостаточной возможностью их системного усвоения в современных условиях, недостаточным опытом их систематизации и управления;
- между объективно существующей социальной потребностью в расширении образовательных услуг, предоставляемых дошкольными образовательными учреждениями, в первую очередь Центрами развития ребенка, и повышении их качества и недостаточно разработанными механизмами управления инновационной деятельностью педагогов в рамках социально-педагогического партнерства;
- между потребностью педагогов Центра развития ребенка в научно-теоретическом и методическом сопровождении инновационной деятельности и недостаточной разработанностью условий управления;
- между потребностью руководителей в изменении подходов к управлению инновационной деятельностью педагогов в условиях дошкольного образовательного учреждения и недостаточной разработанностью методов и технологий образовательного менеджмента.

Актуальность и социальная значимость проблемы, а также педагогическая целесообразность ее решения обусловили выбор **темы исследования**.

**ния:** «Организационно-педагогические условия управления инновационной деятельностью педагогов Центра развития ребенка».

**Проблема исследования** заключается в выявлении, теоретическом обосновании и апробации совокупности организационно-педагогических условий, необходимых для результативного управления инновационной деятельностью педагогов в дошкольном образовательном учреждении. Решение данной проблемы составляет **цель исследования**.

**Объект исследования:** инновационная деятельность педагогов в дошкольном образовательном учреждении.

**Предмет исследования:** организационно-педагогические условия результативного управления инновационной деятельностью педагогов Центра развития ребенка.

**Гипотеза** исследования основана на предположении о том, что управление инновационной деятельностью педагогов дошкольного образовательного учреждения будет результативным при соблюдении следующих условий.

1. Структура управления развитием Центра развития ребенка в целом и инновационной деятельностью педагогов в частности рассматривается как совокупность процессов деятельности всех субъектов образования и строится на основе процессного подхода.
2. Осуществляется постепенное внедрение новых организационных форм деятельности педагогов с учетом их стажа, профессиональных интересов, основных затруднений, «профессиональных запросов», эмоционально-психологического состояния и т. д.
3. Разработано и внедрено разноуровневое организационно-методическое сопровождение инновационной деятельности педагогов Центра развития ребенка, в первую очередь направленное на личностно-профессиональное развитие, в том числе повышение квалификации.
4. Обеспечено расширение социально-педагогического партнерства Центра развития ребенка с учреждениями образования и культуры, способствующего привлечению дополнительных ресурсов повышения качества дошкольного образования, развитию открытой системы методической поддержки, повышения квалификации, переподготовки педагогических и управленческих кадров системы дошкольного образования с учетом приоритетов модернизации образования.

**Задачи исследования:** выявить состояние разработанности проблемы и научно обосновать концептуальные основы управления инновационной деятельностью педагогов дошкольного образовательного учреждения;

- на основе существующих концептуальных моделей управления разработать необходимые организационно-педагогические условия управления инновационной деятельностью в Центре развития ребенка, обеспечивающие возможность выбора педагогами организационных форм

инновационной деятельности и способствующие созданию инновационного образовательного пространства Центра развития ребенка;

- спроектировать и опытным путем проверить результативность разноразовного организационно-методического сопровождения личностно-профессионального развития, повышения квалификации участников инновационной деятельности;
  - спроектировать и опытным путем проверить результативность системы социально-педагогического партнерства Центра развития ребенка.
- Методологической основой исследования** являются
- общенаучные принципы системного подхода в общественности, философии и педагогике (В. Г. Афанасьев, Б. Г. Ананьев, И. В. Блауберг, Д. М. Гвишиани, Ю. А. Конаржевский, В. В. Краевский, Б. Ф. Ломов, М. Н. Скаткин, Э. Г. Юдин и др.);
  - исследования основ управления в работах В. С. Лазарева, В. И. Лебедева, Б. Ф. Ломова, Л. М. Лузиной, С. Д. Полякова, С. Л. Рубинштейна, А. Л. Свенцицкого, В. Д. Шадрикова, Р. Х. Шакурова; педагогические исследования в области управления школой (В. С. Лазарев, А. Я. Наин, В. П. Симонов, Ю. А. Конаржевский, Е. А. Ямбург); теория деятельности (Л. С. Выготский, А. Н. Леонтьев);
  - концепция мотивации трудовой деятельности (А. С. Белкин, Е. П. Ильина, А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, К. М. Ушаков);
  - теория развития образовательного заведения (В. С. Лазарев, М. М. Поташник, Т. И. Шамова);
  - идеи личностной ориентации в образовании (Н. А. Алексеев, Э. Ф. Зеер, И. С. Якиманская).

**Теоретической основой исследования** явились концептуальные теории личностно-деятельностного подхода к организации управления образованием (В. Г. Афанасьев, М. С. Бургин, М. В. Горбунова, М. В. Кларин, Ю. А. Клейберг, Ю. А. Конаржевский, М. М. Поташник), теория педагогического менеджмента (В. С. Лазарев, А. М. Моисеев, М. М. Поташник, В. П. Симонов, П. И. Третьяков, К. М. Ушаков, Л. И. Фишман, Т. И. Шамова), концептуальные основы влияния образовательно-воспитательной деятельности на социально-профессиональное становление специалиста (Н. Ш. Валеева, Н. И. Калаков, А. А. Кирсанов, А. В. Мудрик, А. В. Петровский, Н. М. Таланчук, Н. Б. Шмелева и др.), теоретические подходы к организации инновационной деятельности (В. И. Загвязинский, А. Е. Капто, А. В. Лоренсов, В. А. Сластенин, О. Г. Хомерики), концепция инновационной педагогической деятельности и системно-динамического подхода к управлению Р. Х. Шакурова.

**Методы исследования:** анализ философской, психолого-педагогической и учебно-методической литературы, диссертаций по теме исследования

ния, а также анкетирование, тестирование, педагогический эксперимент и математическая обработка данных по результатам опытно-экспериментальной работы.

### **Этапы исследования**

На первом (констатирующем) этапе (2006–2009 гг.) изучалось состояние проблемы в научной литературе и образовательной практике, осуществлялся выбор и теоретическое обоснование темы исследования, формулировались теоретические и методологические основы исследования, уточнялась структура и содержание управления инновационной деятельностью педагогов в дошкольном образовательном учреждении, определялись положения гипотезы, содержание, формы и организация опытно-экспериментальной работы.

На втором (формирующем) этапе (2007–2012 гг.) определялась база опытно-экспериментальной работы, диагностировался начальный уровень квалификации педагогов и социально-педагогического партнерства дошкольного образовательного учреждения, проверялась результативность комплекса организационно-педагогических условий, необходимых для результативного управления инновационной деятельностью педагогов в дошкольном образовательном учреждении, обеспечивающих повышение квалификации педагогов и расширение социально-педагогического партнерства Центра развития ребенка.

На третьем (обобщающем) этапе (2012–2013 гг.) подводились итоги работы, обрабатывались и обобщались полученные данные, формулировались результаты исследования, апробировались и уточнялись отдельные теоретические положения.

**База исследования:** муниципальное дошкольное образовательное учреждение «Центр развития ребенка «Журавлик» города Петрозаводска Республики Карелия.

**Научная новизна** исследования заключается в постановке и решении на теоретико-методологическом и педагогическом уровнях актуальной задачи определения совокупности организационно-педагогических условий, необходимых для результативного управления инновационной деятельностью педагогов в дошкольном образовательном учреждении. Уточнено понятие «инновационная деятельность педагога Центра развития ребенка», сформулированы и содержательно аргументированы теоретические основы управления инновационной деятельностью педагогов дошкольного образовательного учреждения.

**Теоретическая значимость исследования** состоит в обогащении теории управления знаниями о сущности управления деятельностью, в выявлении и раскрытии результативных подходов к построению структуры управления деятельностью педагогов в дошкольном образовательном уч-



реждении, в обосновании организационно-педагогических условий результативного управления инновационной деятельностью педагогов Центра развития ребенка.

**Практическая значимость исследования** заключается

- в апробации оригинальной структуры управления инновационной деятельностью педагогов дошкольного образовательного учреждения;
- в конкретизации содержания и форм инновационной деятельности педагогов Центра развития ребенка, открытого социуму;
- в апробации инновационных форм социально-педагогического партнерства Центра развития ребенка;
- в разработке научно-методических рекомендаций по организации и управлению инновационной деятельностью педагогов Центра развития ребенка, открытого социуму.

Разработанные технологии педагогического взаимодействия и социально-педагогического партнерства внедрены в практику работы дошкольных образовательных учреждений города Петрозаводска.

**На защиту выносятся следующие основные положения**

1. Инновационная деятельность педагогов — комплексная деятельность, основанная на осмыслении педагогического опыта, направленная на изучение, изменение и развитие педагогического процесса с целью достижения более высоких результатов, получения нового знания, внедрения иной педагогической практики. Это процесс преобразования научного знания в инновацию, последовательного превращения идеи в продукт, технологию или услугу, процесс мотивированный, целенаправленный, сознательный, ставящий своей целью перевод системы образования в новое качественное состояние, в режим развития. Направленность, темп, результативность инновационной деятельности педагогов зависят от качества управления, которое должно строиться с учетом принципов контекстности, целостности, синергичности. Традиционная модель управления инновационной деятельностью педагогов не может обеспечить ее инновационность.
2. Управление инновационной деятельностью педагогов дошкольного образовательного учреждения может осуществляться на основе процессного подхода, который обеспечивает эффективное достижение желаемого результата, благодаря тому, что различными видами деятельности и соответствующими ресурсами управляют как процессом. Процессная структура управления деятельностью Центра развития ребенка должна включать следующие компоненты: процессы управления, основные процессы деятельности и процессы обеспечения.
3. Для обеспечения результативности инновационной деятельности педагогов дошкольного образовательного учреждения должны быть

созданы необходимые организационно-педагогические условия управления: структура управления инновационной деятельностью педагогов строится на основе процессного подхода, педагоги включены в новые формы деятельности, соответствующие их профессиональным потребностям и интересам, разноуровневое сопровождение повышения квалификации педагогов учитывает их профессиональные интересы, потребности, уровни профессиональной компетентности и эмоционального состояния, социально-педагогическое партнерство Центра развития ребенка способствует привлечению дополнительных ресурсов повышения качества дошкольного образования, развитию дошкольного учреждения как открытой системы и методической поддержки, повышению квалификации педагогических и управленческих кадров системы дошкольного образования с учетом приоритетов модернизации образования.

**Достоверность и обоснованность выводов** обеспечивается применением комплекса методов, адекватных цели и задачам исследования, теоретической и практической обоснованностью основных положений и выводов, результатами успешно проведенной опытно-экспериментальной работы и личным участием в ней автора, эффективным внедрением полученных результатов в практику образовательных учреждений и системы повышения квалификации руководящих кадров.

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Основные положения и результаты работы внедрялись в ходе научно-практических семинаров руководителей дошкольных образовательных учреждений города Петрозаводска, региональной конференции «Здоровый дошкольник: социально оздоровительные технологии Северо-Западного региона России», международных научно-практических семинаров Финляндии в Экологическом институте Рантасалми и городе Тюбингене (Германия), на Парламентских слушаниях в Законодательном Собрании Республики Карелия, на внутривузовских научно-исследовательских конференциях (2009, 2010, 2011, 2012 гг.).

**Структура диссертации.** Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

## **Основное содержание работы**

**Во введении** обоснована актуальность проблемы, определены объект, предмет, цель и задачи исследования, сформулирована гипотеза, обозначены методы и этапы, раскрыты научная новизна, теоретическая и практическая значимость работы, отражена достоверность полученных в исследовании результатов, сфера их апробации, сформулированы основные положения, выносимые на защиту.

**В первой главе** «Теоретические подходы к изучению управления инновационной деятельностью педагогов» проведен ретроспективный анализ проблемы управления, рассмотрены основные концепции и подходы к проблеме управления педагогической деятельностью, раскрыта сущность понятия «инновационная деятельность педагогов», определены основные подходы к управлению ею, теоретически обоснованы преимущества процессного подхода к управлению инновационной деятельностью педагогов.

Анализ научной литературы позволил сделать вывод, что исследователи неоднозначно трактуют понятие «управление», рассматривая его в узком и широком смысле, выделяя различные уровни управления: от управления образовательным учреждением до управления отдельными процессами и ресурсами. В широком смысле управление трактуется как воздействие, основанное на научных принципах и методах и направленное на оптимальную организацию учебно-воспитательного процесса, обеспечивающего наиболее полное соответствие достигнутых результатов с поставленной целью (П. И. Пидкасистый). В узком смысле управление понимается как особая деятельность, в которой ее субъекты посредством планирования, организации, руководства и контроля обеспечивают организованность совместной деятельности учащихся, педагогов, родителей, обслуживающего персонала и ее направленность на достижение образовательных целей развития школы (М. М. Поташник). Сторонники такого подхода к пониманию сущности управления (В. Г. Афанасьев, П. И. Третьяков, Т. И. Шамова и др.) предполагают, что сутью управления является взаимное изменение как управляющих, так и управляемых. Несмотря на большое количество научных трудов, посвященных проблеме управления в образовании, особенности управления деятельностью педагогов не нашли достаточного отражения. Отдельные авторы рассматривают управление как взаимодействие каждого вида деятельности в системе цикла с другими видами управленческой деятельности (Ю. А. Конаржевский). Управление — это процесс организации деятельности объекта управления субъектом управления для того, чтобы добиться достижения поставленных целей, стоящих перед субъектом управления (Б. Г. Литвак). На основе анализа различных точек зрения на сущность управления деятельностью педагогов автором было сформулировано собственное определение данного понятия: управление инновационной деятельностью педагогов представляет собой активное взаимодействие руководителей и педагогов по упорядочению профессиональной деятельности и переводу ее в новое качественное состояние, обеспечивающее новизну различной степени, устойчивость достижения положительных результатов, соответствие гуманистическим традициям и современным концепциям образования, актуальность, оптимальность расходуемых ресурсов, возможность «тиражирования».

Таким образом, объектом исследования является инновационная деятельность педагогов, которую автор определил как комплекс научных, технологических, организационных педагогических мероприятий, основанных на осмыслении педагогического опыта, направленных на изучение, изменение и развитие педагогического процесса с целью достижения более высоких результатов, получения нового знания, внедрения иной педагогической практики.

В инновационном менеджменте педагогами Сибирской академии финансов и банковского дела выделены факторы, влияющие на развитие инновационного процесса на производстве. Опираясь на их точку зрения, автор вычленил факторы, влияющие на развитие инновационной деятельности педагогов: факторы, стимулирующие инновационную деятельность педагогов и дестабилизирующие ее (табл. 1 в диссертации).

Учет данных факторов позволит сделать управление более эффективным. По мнению Н. И. Пекарских, критериями инновационной деятельности педагогов могут стать актуальность, новизна, образовательная значимость, общественная значимость, полезность, реализуемость. Изучение особенностей инновационной деятельности педагогов в том или ином образовательном учреждении сопряжено с рядом трудностей. Во-первых, результативность (а тем более устойчивая результативность) проявляется через достаточно длительный промежуток времени. Во-вторых, актуальное для одного образовательного учреждения нововведение может оказаться заурядным, традиционным для другого. В-третьих, инновационная деятельность педагога обычно отражает его личностный характер. В связи с этим возможность успешного «переноса» опыта его инновационной деятельности в условия другого образовательного учреждения невелика.

Дошкольное образовательное учреждение рассматривается автором как открытая педагогическая система, связанная с другими социальными институтами, способная гибко реагировать на новые возможности субъектов образования и социально-культурного пространства, саморазвиваться в процессе инновационной деятельности, направленная на реализацию основных педагогических целей. Главным для открытого дошкольного образовательного учреждения автор считает взаимодействие с семьями детей, посещающих Центр развития ребенка и не посещающих его, но проживающих в микрорайоне, использование возможностей социума в повышении педагогической грамотности и культуры родителей, организацию общественно полезной и культурно-досуговой деятельности детей и родителей с включением в эти процессы общественных формирований микрорайона. Это позволило Центру развития ребенка повысить качество образовательных услуг. Одним из признаков открытости образовательного учреждения можно назвать широкое поле социально-педагогического партнерства.

Решая задачу повышения результативности управления инновационной деятельностью педагогов, автор изучил различные подходы к его осуществлению: синергетический, ситуационный, модульный, процессный. И это, в свою очередь, позволило выявить *необходимые* организационно-педагогические условия повышения результативности управления инновационной деятельностью педагогов, которые апробировались в ходе опытно-экспериментальной работы.

### **Структура.**

1. Система управления развитием дошкольного Центра развития ребенка в целом и инновационной деятельностью педагогов в частности рассматривается как совокупность процессов деятельности всех участников образовательного процесса и строится на основе процессного подхода.
2. Обеспечено научно-теоретическое обоснование инновационных организационных форм деятельности, соответствующих профессиональным потребностям и интересам педагогов.
3. Организовано разноуровневое сопровождение повышения квалификации педагогов с учетом их профессиональных интересов, потребностей, уровня профессиональной компетентности и эмоционального состояния.
4. Обеспечено расширение социального партнерства Центра развития ребенка с учреждениями образования и культуры, способствующего привлечению дополнительных ресурсов повышения качества дошкольного образования, развитию открытой системы методической поддержки, повышения квалификации, переподготовки педагогических и управленческих кадров системы дошкольного образования с учетом приоритетов модернизации образования.

Новая структура управления учреждения, состоящая из физкультурно-оздоровительного, коррекционного, адаптационного, экологического центров, потребовала проведения преобразований в организационно-педагогической структуре управления, создания советов специалистов, попечительского совета, творческих и проблемных групп, кластеров, объединяющих педагогов по интересам и направлениям (рис. 5 в диссертации).

Линейный подход, используемый до начала эксперимента, был введен немецким социологом Максом Вебером еще в начале XX века на основе концепции рациональной бюрократии. Но он существует до сих пор в дошкольных учреждениях.

Однако такой подход не обеспечивает достаточную активность педагогов, творческую заинтересованность, инициативу. Поэтому изменения были вынесены в первую очередь в структуру управления и привели к тому, что у каждого участника педагогического процесса появилась личная

ветственность за результат работы Центра развития ребенка. Контроль со стороны руководства в большей степени стал направлен на конечные результаты.

В **главе 2** представлено описание опытно-экспериментальной работы по внедрению организационно-педагогических условий управления инновационной деятельностью педагогов. Во-первых, была усовершенствована структура управления Центром развития ребенка путем внедрения процессного подхода к управлению. Процессный подход обеспечивает эффективное достижение желаемого результата, благодаря тому, что различными видами деятельности и соответствующими ресурсами управляют как процессом. Процессная структура включает следующие компоненты: процессы управления, основные процессы деятельности и процессы обеспечения. К процессам управления автор отнес прежде всего маркетинг и маркетинговый аудит. Одна из задач маркетинга — изучение спроса и потребностей разных социальных заказчиков (к ним относятся родители воспитанников и начальная школа), а также изучение рынка образовательных услуг города — в совокупности это обеспечивает перечень требований и социальный заказ на услуги ДООУ. Далее последовательно осуществляется выбор миссии, проектирование нового образовательного пространства учреждения, планирование, осуществляется менеджмент ресурсов и внутреннее информирование. Таким образом, процесс управления направлен на разработку образовательной политики учреждения, основных процессов деятельности и необходимых для этого процессов обеспечения. Основные процессы деятельности — это воспитательно-образовательная деятельность, согласно основной образовательной программе учреждения, и экспериментальная (инновационная) деятельность, а также дополнительные услуги (по запросам социума), бесплатные и платные.

Процессы обеспечения включают материально-техническое, финансовое, кадровое, информационное, методическое сопровождение и представлены в проектах социального партнерства, в том числе международных. Все процессы оцениваются с точки зрения следующих критериев: доступность, возможность быстрого осуществления группой или одним сотрудником Центра развития ребенка с помощью внутренних средств, возможность комплексной оценки каждого процесса, обеспечение постоянного улучшения результатов инновационной деятельности педагогов.

На первом этапе опытно-экспериментальной работы инновационная система управления в Центре развития ребенка стала включать четыре взаимосвязанных компонента: управляемая система, управляющая система, механизм управления и режим жизнедеятельности. Управляемая система включает в себя процессы, протекающие в учреждении, — основная воспитательно-образовательная деятельность, дополнительная воспитатель-

но-образовательная деятельность (кружки, секции), реализуемые проекты. Управляющая система состоит из субъектов управления. В качестве субъектов автор выделил административное, общественно-профессиональное, государственно- общественное управление. Каждая управляющая система наделена определенным механизмом. Административное управление применяет управленческий цикл (А. Файоль), цикл совершенствования процесса (по Шухарту-Демингу), общественно-профессиональная группа участвует на стадии включения механизма принятия решений. Государственно-общественная группа активно управляет мониторингом состояния Центра развития ребенка. Все процессы соответствуют федеральным государственным требованиям качества дошкольного образования, имеют четкую регламентацию деятельности, ко всем процессам применяется цикл обратной связи Шухарта-Деминга, так называемый цикл PDCA. Педагоги, занимающиеся инновационной деятельностью, включаются в процесс управления на всех уровнях, это проиллюстрировано примером составления бизнес-плана (с. 86–87 диссертации).

На втором этапе для решения задач эффективного управления инновационной деятельностью педагогов была создана система обеспечения повышения квалификации педагогов. Квалификацию педагогов автор оценивает по двум группам показателей: формальным (квалификация по диплому, возраст педагогов, стаж педагогической деятельности, уровень аттестации), а также качественным (удовлетворенность педагогов работой, деятельная активность, наличие симптомов профессионального выгорания, эмоционально-психологический климат в коллективе). При этом особое внимание уделяется динамике развития профессионализма педагогов и руководителей. Определяя профессиональный уровень педагогов, автор следовал пятиуровневой шкале А. К. Марковой, и именно в соответствии с уровнем профессионализма педагогов, их профессиональными интересами и потребностями реализовывалась разноуровневая система обеспечения повышения квалификации педагогов (табл. 1), в том числе готовящая педагога к инновационной деятельности.

Основными формами сопровождения стали индивидуальные образовательные модули, направленные на формирование знания о новых технологий, владения новыми методами обучения, умения разрабатывать проекты, умения выявлять и анализировать причины недостатков и повышение уровня самооценочной и аналитико-проектировочной деятельности, умения обобщить собственный опыт, а также повышение мотивации к инновационному саморазвитию, кластеры, мастер-классы, семинары, конкурсы, курсы повышения квалификации, аттестация педагогов и социальное партнерство. Под кластером понимается объединение нескольких однородных элементов, которое может рассматриваться как самостоятельная единица,

Таблица 1

**Система обеспечения повышения квалификации педагогов ЦРР**

| Уровень квалификации  | Профессиональные потребности педагогов                            | Формы повышения квалификации   | Субъекты инновационной деятельности   | Результат   |
|---|---|--|---|---|
| Начальный (педагог-исполнитель)                               | Совершенствование методологической культуры                       | Образовательный модуль в ЦРР, самообразование  | Педагоги, администрация, Управление образования (УО)                                | Развитие исследовательских умений педагогов   |
| Средний (педагог, ориентированный на деятельность внутри ДОУ) | Организация эффективного социально-педагогического взаимодействия | Модуль социального партнерства в ЦРР   | Педагоги, специалисты ДОУ, родители, администрация, УО                              | Активизация профессионального взаимодействия внутри педагогического коллектива и с социальными партнерами |
| Выше среднего (педагог-лично ориентированный практик)         | Повышение квалификации  | Участие в инновационной деятельности на разных уровнях; проблемных семинарах, научно-практических конференциях; конкурсах; мастер-классы; курсы повышения квалификации и пр. | КРИПК-РО, Центр развития образования (ЦРО), УО, полисистемный образовательный округ | Повышение квалификационного уровня педагогов (аттестация)   |

обладающая определёнными свойствами, группа объектов с общими признаками. Такое разделение на кластеры позволило в большей степени учитывать индивидуальные особенности участников взаимодействия.

Основными формами сопровождения стали индивидуальные образовательные модули, направленные на профессионально-личностное развитие педагогов.



Так, например, для педагогов со стажем от 1 до 5 лет целью работы в кластере стала адаптация в профессии, определение своих потенциальных профессиональных возможностей. Данная цель достигалась через участие в проектной деятельности. Для педагогов со стажем 18 лет и более с явно проявляющимися симптомами профессионального выгорания целью стало повышение мотивации к профессиональной деятельности через участие в тренингах по преодолению синдрома выгорания. Обычно число членов кластера колеблется от 4 до 8 человек (рис. 1).

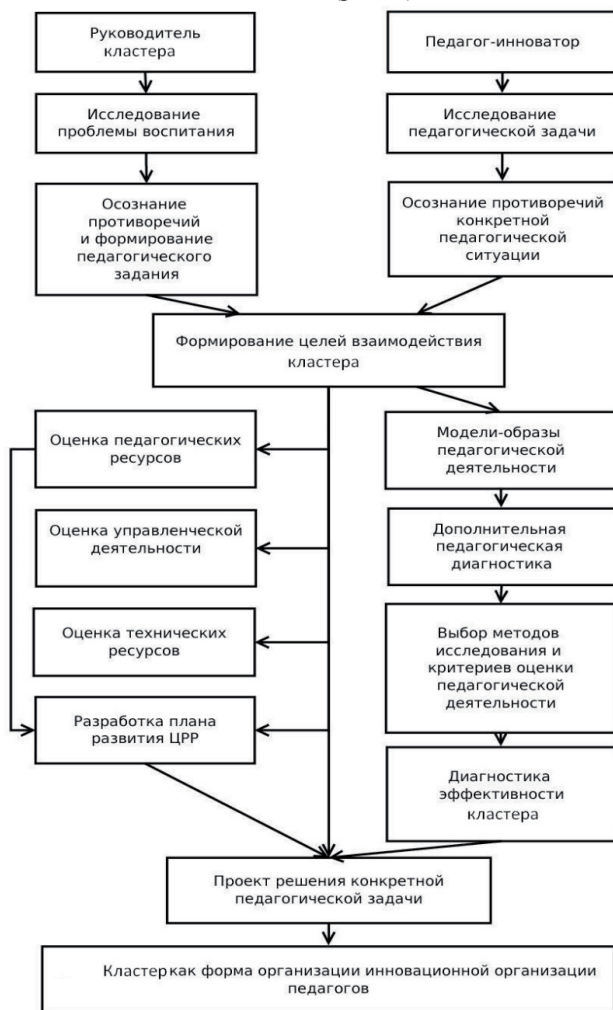


Рис. 1. Схема организации и управления деятельности кластера

Опытно-экспериментальная работа, осуществляемая на протяжении шести лет (с 2006 по 2012 гг.), включала изучение различных профессионально-личностных особенностей педагогов, что позволило автору оценить эффективность внедряемых организационно-педагогических условий. На итоговом этапе эксперимента также была проведена диагностика проявлений эмоционального истощения, деперсонализации и редукции у 30 педагогов Центра развития ребенка. Были получены следующие результаты.

1. Лишь у 3 педагогов выявлено эмоциональное истощение в высокой степени, у 7 — эмоциональное истощение в средней степени и у 20 педагогов — позитивные результаты. Высокий уровень выгорания — 10 %, средний — 23,3 %, низкий у 66,7 % респондентов.
2. 5 педагогов показали высокий уровень деперсонализации, 7 — средний, у 18 — низкий, что составляет соответственно 16,7 %, 23,3 % и 60 %.
3. Редукция личных достижений ярко выражена у 4 педагогов, в средней степени — 11, в низкой — у 15, что составляет 13,3 %, 36,7 %, 50 %.
4. Все три составляющих «синдрома психического выгорания» («СВП») проявились у 2 педагогов (6,7 %), два показателя также у 2 респондентов (6,7 %). В большинстве случаев на завершающем этапе экспериментальной деятельности низкая выраженность составляющих «СПВ» обнаружена у большинства педагогов (66,6 %), а 6 педагогов заявили об отсутствии у них проявлений синдрома выгорания.

Данные показатели еще более убедительны в сопоставлении с результатами тестирования педагогов Центра развития ребенка на выявление уровня удовлетворенности работой (по В. А. Романовой). На итоговом этапе удовлетворенность работой выразили 6 % опрошенных — в оптимальном объеме, 73 % — в нормальном объеме и лишь 23 % — в низком объеме. Кроме этого, значительно снизился уровень проявлений синдрома выгорания и повысился уровень удовлетворенности качеством педагогической деятельности (рис. 2).

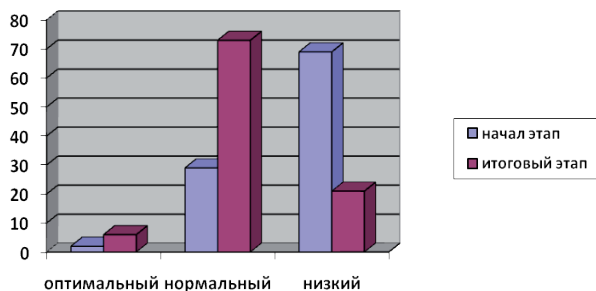


Рис. 2. Удовлетворенность педагогов качеством профессиональной деятельности

На итоговом этапе исследования большинство педагогов отмечают, что работают в благоприятных условиях, с хорошей организацией трудового процесса, с удовлетворительными взаимоотношениями с администрацией дошкольного учреждения и коллегами, имеют перспективу профессионального роста, однако не вполне удовлетворены материальными стимулами поощрения. И все же можно утверждать, что внедрение дополнительных условий управления инновационной деятельностью педагогов существенно изменило психологический климат в коллективе: вырос уровень эмоционального комфорта, увеличились степень удовлетворенности работой, общая активность педагогов. Кроме того, для педагогов, участвующих в инновационной деятельности, выделялось в течение рабочего дня время для проектирования инновационной деятельности (для разработки перспективных планов, программ, конспектов, сценариев), разработки планов карьерного роста каждого педагога, проектирующие его шаги по достижению определенного профессионального уровня.

На завершающем этапе эксперимента автор еще раз изучил отношение педагогов к инновационной деятельности. Были получены результаты, позволяющие судить о позитивных изменениях, произошедших в коллективе (рис. 3). Значительно увеличилось, по мнению экспертов, число педагогов-новаторов и «передовиков», уменьшилось количество «умеренных» и «предпоследних», ни один педагог не был оценен как «последний». Количественные показатели подтвердились и качественными оценками. По мнению экспертов, повысилась деятельностная активность, вырос общий стиль работы, который сами участники инноваций оценивали как «мажорный», характеризующийся готовностью к действию, бодростью, азартом.

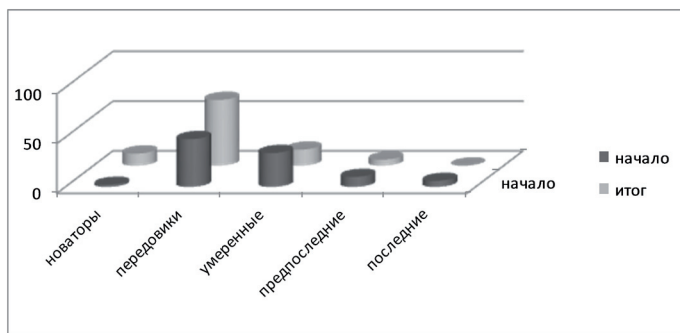


Рис. 3. Степень новаторства педагогов (нач. и итог. этапы эксперимента)

Еще одним условием совершенствования управления инновационной деятельностью педагогов стало расширение социально-педагогического партнерства Центра развития ребенка, сущность которого заключается

в интеграции деятельности и обеспечении удовлетворения потребностей партнеров по взаимодействию посредством стратегии движения к согласию, сотрудничества, развития всех субъектов данного процесса. В качестве партнеров в рамках проведенного эксперимента выступают субъекты, добровольно вступающие, разделяющие ответственность за ее результаты: руководство, педагоги, сотрудники Центра развития ребенка, воспитанники Центра, их родители, педагоги и специалисты других образовательных, культурных и социальных учреждений Петрозаводска, республики Карелия, Финляндии, Германии и т. д.

В ходе эксперимента значительно расширился состав участников взаимодействия, что потребовало уточнения их прав и обязанностей, заключения договоров-контрактов о взаимодействии и сотрудничестве на разных уровнях, внесены дополнения в уточнение миссии Центра развития ребенка, открытого социуму. Изменился состав субъектов этого партнерства: если на первом этапе взаимодействия установились профессиональные связи Центра развития ребенка с общеобразовательными учреждениями микрорайона, то на втором этапе в сотрудничество включились педагоги дошкольных образовательных учреждений города под руководством Управления образованием и Центра развития образования (ЦРО) Петрозаводска, общественные и политические лидеры (заместитель председателя Законодательного собрания Республики Карелия), группы людей (чаще всего родители воспитанников Центра развития ребенка и родители детей, не посещающих ДООУ), а также целые сообщества, например, полисистемный образовательный округ, городское педагогическое сообщество воспитателей ДООУ. В качестве основных направлений инновационной деятельности педагогов по социально-педагогическому партнерству были выбраны взаимодействие с образовательными учреждениями, повышение образовательного и культурного уровня родителей, возрождение семейной педагогики, культурно-досуговая деятельность детей и взрослых, пропаганда здорового образа жизни, трудовая и природоохранная деятельность. Основными формами деятельности стали семинары, дискуссии, педагогический патронаж, «педагогический манеж», «педагогический аукцион», адаптационная группа, группа выходного дня, консультации специалистов, телефон доверия, деловые игры, кластеры, индивидуальное взаимодействие педагогов, родительские собрания, родительские тренинги, «родительские ринги». В контексте «семья-детский сад» наиболее эффективной формой является объединение родителей в кластер. На сегодня работают кластеры «Застенчивый ребенок», «Воспитание в неполной семье», «Отклонения в поведении ребенка», «Справимся с капризами», «Работа в группе, где для одного или обоих супругов брак является повторным», где сотрудничают воспитатели, специалисты, родители, для обсуждения проблем, решения прак-

20

тических задач, получения рекомендаций. Тематика и форма организации занятий учитывают уровень образованности и степень заинтересованности родителей, цели и задачи воспитания, стоящие перед детским садом. Занятия носят теоретический и практический характер: разбор педагогических ситуаций, тренинги, дискуссии. Работа групп способствует не только решению задач, связанных с воспитанием собственного ребенка, но и формированию родительского коллектива как активного органа самоуправления, оказывающего развивающее влияние на все образовательное учреждение.

В результате работы таких кластеров были составлены психолого-педагогические рекомендации и предложены, например, родителям воспитанников Центра развития ребенка, а также и родителям детей, не посещающих дошкольное учреждение, были составлены памятки по подготовке ребенка к школе. Для родителей будущих первоклассников ежегодно в апреле-мае проводится родительский тренинг «Готов ли мой ребенок к школе?». В ходе экспериментальной деятельности расширилось потребительское поле Центра развития ребенка: услугами педагогов пользуются 67 семей детей, не посещающих ДООУ. Именно для них была организована такая форма работы, как адаптационная группа кратковременного пребывания детей и родителей «Школа вместе с мамой». Этой услугой пользуются дети в возрасте от 9 месяцев до 1 года, не посещающие детский сад. В ходе эксперимента изучалось изменение уровня педагогической компетентности всех родителей (рис. 4), но наиболее показательна динамика ее развития у родителей детей, не посещающих дошкольное образовательное учреждение. По критериям, разработанным автором (с. 123 диссертации), оценивалась педагогическая компетенция родителей на начальном и итоговом этапах эксперимента.

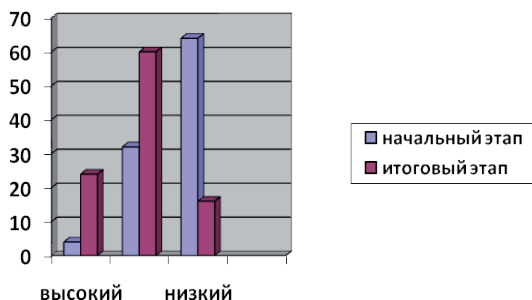


Рис. 4. Результаты исследования уровня педагогической компетентности родителей детей, не посещающих ДООУ

В диссертации предложено описание других форм социального партнерства с образовательными учреждениями города и республики Карелии, с зарубежными образовательными учреждениями.

**В Заключении** нашли отражение основные положения диссертационного исследования. Управление инновационной деятельностью педагогов Центра развития ребенка строится с учетом закономерностей, прогрессивных тенденций в инновационном образовательном процессе и включает планирование, организацию, контроль и оценку ее результатов с учетом объективных возможностей педагогов, уровня их профессиональной и методической компетентности, готовности осваивать, внедрять и разрабатывать инновации, востребованные современной образовательной практикой. Важным результатом опытно-экспериментальной работы стало обогащение структуры управления процессным подходом, что обеспечило управление инновационной деятельностью как взаимосвязанными процессами. Результативность инновационной деятельности педагогов возросла вследствие повышения информированности педагогов об инновационных педагогических фактах и явлениях, последних достижениях в психолого-педагогической науке и практике. Результатами инновационной деятельности стали рост профессиональной и методической компетентности педагогов, повышение уровня их готовности к инновационной деятельности и качества дошкольного образования, подготовка инновационной методической продукции (перспективные планы по инновационным направлениям, рабочие программы, методические разработки, авторские программы, методические и учебные пособия и т. д.), расширение социального партнерства Центра развития ребенка. В качестве мероприятий по реализации приоритетных направлений деятельности реализовывалась система разноуровневого сопровождения повышения квалификации педагогов: проблемные и проектные семинары, тренинги, творческие лаборатории, педагогические манежи, гостиные и мастер-классы.

Для организации инновационной деятельности педагогов были созданы инновационные структурные подразделения: творческие группы педагогов по проблемам, методические объединения, кластеры. Организация управления инновационной деятельностью осуществлялась в три взаимосвязанных этапа: разработка участниками инноваций моделей предстоящей деятельности, перевод разработанных моделей предстоящей деятельности в различные формы управленческих решений, определение отношений между участниками инноваций, мобилизация усилий участников на реализацию инновационных планов и стратегий. Осуществляемое на основе процессного подхода управление позволило в значительно большей степени учитывать специфику дошкольного образовательного учреждения, повысить активность педагогов, их ответственность за результаты деятельности.

Основные положения диссертационного исследования отражены в следующих публикациях:

## **Материалы, опубликованные в изданиях, рецензируемых ВАК РФ**

1. Гореликова, Г. А. Содержание и условия управления инновационной деятельностью педагогов Центра развития ребенка / Г. А. Гореликова // Эмиссия. Офлайн: Электронное научное издание (научно-педагогический интернет-журнал) // Режим доступа: <http://www.emissia.org/>. март, 2012, ART 1762.
2. Гореликова, Г. А. Социально-педагогическое партнерство Центра развития ребенка как условия инновационной деятельности педагогов / Г. А. Гореликова // В мире научных открытий. 2013. № 5 (34): Гуманитарные и общественные науки. (Серия «Педагогика и психология»). С. 28–41.

## **Научные статьи и материалы выступлений на конференциях**

3. Гореликова, Г. А. Сотрудничество педагогов, медиков и психолога детского сада № 87 «Журавлик» г. Петрозаводска и гимназии № 37 по вопросам оздоровления детей / Г. А. Гореликова // Материалы Региональной научно-практической конференции «Здоровый дошкольник: социально оздоровительные технологии Северо-Западного региона России», 04–05 декабря. Петрозаводск, 2001. С. 11–13.
4. Гореликова, Г. А. О некоторых результатах первого этапа городского эксперимента по открытию логопункта / Г. А. Гореликова // Столичное образование. 2002. № 4. С. 22–27.
5. Гореликова, Г. А. Новые формы взаимодействия дошкольного образовательного учреждения и семьи / Г. А. Гореликова // Университеты в начале XXI века: актуальные вопросы научных исследований: сб. науч. трудов преподавателей и аспирантов / КГПУ ГОУВПО «КГПУ». Выпуск 2 / под науч. ред. Е. А. Сергиной. Петрозаводск: Изд-во КГПУ. 2006. С. 23–28.
6. Гореликова, Г. А. Организация логопедического пункта в детском саду / Г. А. Гореликова // Столичное образование. 2006. № 4. С. 31–36.
7. Гореликова, Г. А. Организация логопедического пункта в детском саду общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением интеллектуального развития воспитанников / Г. А. Гореликова // Дошкольное детство — первый шаг в образовательное пространство: Материалы Республиканской юбилейной научно-практической конференции (Петрозаводск, 14.04.2006). Петрозаводск: Изд-во ППК, 2006. С. 104–106.
8. Гореликова, Г. А. Современные подходы к взаимодействию дошкольного образовательного учреждения и семьи на этапе практического

применения / Г. А. Гореликова // Городская научно-практическая конференция «Образование и семья: проблемы взаимодействия детского сада и семьи на современном этапе развития общества» (Материалы городской научно-практической конференции 20.11.2008). Петрозаводск, 2008. С. 21–24.

9. Гореликова, Г. А. Организация адаптационной группы / Г. А. Гореликова // Управление ДОУ. 2008. № 5. С. 97–99.
10. Гореликова, Г. А. Управление качеством образования в ДОУ / Г. А. Гореликова // Управление ДОУ. 2009. № 8. С. 17–23.
11. Гореликова, Г. А. Социальное партнерство Центра развития ребенка как поле инновационной деятельности педагогов / Г. А. Гореликова // Детский сад от А до Я. 2011. № 6. С. 34–42.





Подписано в печать 17.05.2013. Формат 60х84  $\frac{1}{16}$ . Бумага офсетная.  
Гарнитура Таймс. Печ. л. 1,75. Тираж 100 экз. Заказ 101

Государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Карельская государственная педагогическая академия»  
Республика Карелия. 185680, г. Петрозаводск, ул. Пушкинская, 17  
Печатный цех КГПА



