

На правах рукописи

СУЛТАНОВА Фатыма Рашитовна

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ УЧРЕЖДЕНИЯ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ДЕТЕЙ

13.00.01 – общая педагогика,
история педагогики и образования

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т
диссертации на соискание ученой степени
кандидата педагогических наук

Ижевск – 2005

Работа выполнена в государственном образовательном
учреждении высшего профессионального образования
«Удмуртский государственный университет»

Научный руководитель: доктор педагогических наук,
профессор
Гурье Лилия Измайловна

Официальные оппоненты: доктор педагогических наук,
профессор
Ушаков Геннадий Афанасьевич

кандидат педагогических наук
Шакирова Светлана Талгатовна

Ведущая организация: ГОУ ВПО «Глазовский
государственный педагогический
институт имени В.Г. Короленко»

Защита состоится «5» мая 2005 года в 16-00 часов на заседании
диссертационного совета Д212.275.02 при Удмуртском
государственном университете по адресу: 426034, г.Ижевск, ул.
Университетская, 1, корпус 6, ауд. 301.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке университета
по адресу: г.Ижевск, ул. Университетская, 1, корпус 2.

Автореферат разослан «4» апреля 2005 года.

Ученый секретарь
диссертационного совета
кандидат психологических наук

Э.Р. Хакимов

Общая характеристика работы

Актуальность исследования. Современное дополнительное образование детей находится в процессе динамических изменений, вызываемых радикальными политическими и социально-экономическими реформами. Одной из тенденций в его развитии является переход к инновационной деятельности, позволяющей адекватно отвечать требованиям окружающей социальной среды, потребностям детей и реализовывать миссию системы дополнительного образования в обществе.

Ориентиром для инновационных процессов в сфере образования становятся идеи гуманизации, гуманитаризации, личностно-ориентированного образования. Активно разрабатывается новая отрасль педагогики – педагогическая инноватика (К. Ангеловски, В.И. Загвязинский, М.М. Поташник и др.).

Проблемы дополнительного образования детей рассматриваются в трудах В.И. Андреева, В.В. Беловой, В.П. Беспалько, В.З. Вульфова, М.Б. Коваль, Л. Коган, З.А. Красновского, М.М. Кулибабы, И.Я. Лернера, А.И. Щетинской, Т.Б. Харисова и др. Теоретические и методические основы деятельности внешкольных учреждений раскрываются в работах В.В.Беловой, М.Б.Коваль, А.А.Остапец-Свешникова, Т.И.Сущенко, А.А.Шахова и других. Деятельность педагогических коллективов внешкольных учреждений раскрыта в работах Ю.В. Буракова, С.Л. Васильченко, О.И. Грекова, И.И. Митина, С.И. Панченко, Г.Н. Попова и др.

Анализ источников по вопросам социально-педагогического развития учреждений дополнительного образования детей показывает, что большинство из них опирается: на идеи современных теорий саморазвития социальных процессов (Л.П.Буева, А.Г.Здравомыслов, В.М.Шепель, В.Я.Ядов и др.); на выводы исследователей по совершенствованию учебно-воспитательного процесса (Ю.К.Бабанский, Ю.В.Васильев, Ю.А.Конаржевский, В.С.Лазарев, Л.И.Новикова, М.М.Поташник, В.Г.Рындак, В.Д.Семенов, Т.И.Шамова и др.).

Проблемы развития дополнительного образования привлекают внимание современных исследователей. Однако большинство исследований посвящено частным аспектам: истории становления

внешкольных учреждений (Т.И.Сущенко, А.С.Шипилова и др.), их воспитательному потенциалу (В.В.Белова, Г.П.Буданова, О.И.Грекова, М.Б.Коваль, А.И.Шахова и др.); временному детскому коллективу и особенностям его развития (О.С.Газман, Л.П.Иванова, Е.К.Касаткина и др.); деятельности педагогического коллектива внешкольного объединения (С.И.Панченко, А.Г.Трофимюк и др.).

Переход к новому качеству дополнительного образования детей в настоящее время характеризуется, в основном, локальными изменениями, разработкой и внедрением методик воспитательной деятельности по отдельным направлениям. При этом недостаточно внимания уделяется системному подходу, управлению инновационной деятельностью учреждения дополнительного образования детей как открытой, гибкой образовательной системы, способной реализовать свои цели в динамично меняющейся социально-экономической и социокультурной среде.

Таким образом, с одной стороны, имеется значительный теоретический и эмпирический материал, отражающий различные проблемы развития дополнительного образования. С другой стороны – недостаточно выявлены возможности организации инновационной деятельности учреждения дополнительного образования детей и управления этим процессом, способствующим достижению поставленных целей.

Ограничиваясь рамками настоящего исследования, можно констатировать наличие **противоречия** между объективной необходимостью научно обоснованного управления инновационной деятельностью в учреждении дополнительного образования детей и недостаточной разработанностью его социально-педагогических условий, способствующих эффективности инновационной деятельности УДО детей в динамично изменяющейся социокультурной и социально-экономической среде.

Проблема исследования: каковы социально-педагогические условия управления инновационной деятельностью УДО, способствующие эффективной деятельности этого образовательного учреждения в новых социально-экономических и социокультурных условиях развития российского общества?

Объект исследования: инновационная деятельность учреждения дополнительного образования детей как

педагогический процесс, способствующий развитию личности ребенка и его социализации в условиях динамичного изменения социально-экономической и социокультурной ситуации.

Предмет исследования: социально-педагогические условия управления инновационной деятельностью учреждения дополнительного образования детей.

Цель исследования: разработать, обосновать и внедрить в практику комплекс социально-педагогических условий управления инновационной деятельностью УДО детей, позволяющих предоставлять востребованные потребителями и обществом в целом, конкурентоспособные образовательные услуги.

Гипотеза исследования: управление инновационной деятельностью учреждения дополнительного образования детей позволит более полно и разносторонне удовлетворять потребности личности в развитии и социализации, потребности общества в воспитании ответственной личности гражданина при реализации следующих социально-педагогических условий:

- моделирование на основе ситуационного и целевого подходов системы управления инновационными процессами, существенными характеристиками которой являются гибкие маркетинговые стратегии и перспективное планирование;
- оптимизация организационной структуры УДО, включающей введение структурных подразделений нового типа, ориентированных на ключевые функции управления инновационной деятельностью и перераспределение функциональных обязанностей персонала «сверху вниз» (переход от вертикальной к горизонтальной структуре);
- формирование готовности педагогических кадров к инновационной деятельности посредством гибкой системы повышения их квалификации в области психолого-педагогической и организационно-управленческой деятельности;
- вовлечение педагогов в инновационную деятельность посредством формирования в УДО детей организационной культуры, предполагающей и стимулирующей проявления инициативы и творческой активности, сотрудничества и партнерства в педагогической деятельности.

Реализация поставленной цели и основных положений изложенной гипотезы потребовали решения следующих основных **задач**:

1. Выявить современные и перспективные требования к деятельности учреждений дополнительного образования, проблемы и противоречия инновационной деятельности в УДО детей.
2. Разработать и обосновать модель управления инновационной деятельности УДО детей.
3. Определить и обосновать социально-педагогические условия реализации системы управления инновационной деятельностью УДО детей.
4. Провести экспериментальную проверку эффективности социально-педагогических условий управления инновационной деятельностью УДО детей.

Методологической основой исследования послужили: общенаучная теория систем, теория моделирования, теория менеджмента, управление социально-педагогическими процессами, формирование личности в деятельности и общении.

Теоретическую базу исследования составили: социально-психологическая теория педагогического управления (Шакуров Р.Х.), общая теория развития педагогических систем (В.П.Беспалько, Л.И.Новикова и др.), в том числе дополнительного образования детей (О.Е.Лебедев); теория управления педагогическими системами (А.Н.Аверьянов, В.Г.Афанасьев, И.В.Блауберг, Ю.В.Васильев, Ю.В.Киселев, В.С.Лазарев, А.М.Моисеев, М.М.Поташник, Ю.А.Тихомиров, П.И.Третьяков, Р.Х.Шакуров, Т.И.Шамова, Э.Г.Юдин и др.); теория менеджмента (Г.Л.Азоев, М.Альберт, И.Ансофф, О.С.Виханский, А.П.Градов, Б.Карлоф, М.Мескон, Ф.Хедоури и др.) и педагогического мониторинга (В.И.Андреев, В.П.Беспалько, Ю.К.Чернова и др.).

В качестве информационной базы исследования служили официальные законодательно-нормативные документы и правовые акты, регулирующие отношения в области дополнительного образования; материалы Министерства образования и науки Российской Федерации, Министерства образования и науки Республики Татарстан, научно-педагогическая литература по проблемам совершенствования системы образования, экономическая литература по проблемам управления

организациями различных форм собственности и сфер деятельности.

Для решения поставленных задач и проверки гипотезы использовались **теоретические методы исследования** (аналогия, моделирование, восхождение от абстрактного к конкретному, системный подход) и **эмпирические** (наблюдение, анкетирование, интервьюирование, изучение результатов деятельности, документации, с обобщением педагогического опыта, эксперимент).

База исследования. Опытнo-экспериментальная работа проводилась совместно с научными работниками и преподавателями-практиками Городского центра детского творчества г. Набережные Челны (228 человек).

В настоящем исследовании отражены результаты многолетней работы автора, проводимой поэтапно, и каждый из них характеризуется уточнением гипотезы, постановкой и решением конкретных задач и методов исследования.

Основные этапы исследования:

На *первом этапе* (1997 – 1999 гг.) - изучалось состояние исследуемой проблемы в теории и практике образования; формировались цели, гипотеза научного исследования, задачи, программы и методика констатирующего эксперимента. Проводился констатирующий эксперимент и обобщались его результаты.

На *втором этапе* (1999 – 2000 гг.) – определялись и обосновывались социально-педагогические условия управления УДО; создавалась концепция развития ГЦДТ; проводился формирующий эксперимент и обобщались его результаты.

На *третьем этапе* (2001 – 2003 гг.) - осуществлялась опытнo-экспериментальная проверка эффективности предложенных социально-экономических условий управления инновационной деятельностью УДО и их коррекция.

На *четвертом этапе* (2003 – 2004 гг.) - проводилась систематизация и обобщение результатов исследования, их статистическая обработка, формировались выводы.

Достоверность и обоснованность результатов проведенного исследования обеспечивалась: исходными непротиворечивыми методологическими позициями, опорой на фундаментальные исследования в области педагогики, психологии, социологии;

адекватностью методов исследования его целям и задачам; всесторонним рассмотрением объекта и предмета исследования; результатами проведенной опытно-экспериментальной работы; многолетним опытом работы автора в качестве директора Городского центра детского творчества г. Набережные Челны.

Научная новизна исследования:

1. Разработана организационная модель системы управления инновационной деятельностью УДО детей, базирующаяся на использовании ситуационного и целевого подходов.
2. Определены и обоснованы социально-педагогические условия управления инновационной деятельностью УДО детей, позволяющие обеспечить соответствие результатов инновационной деятельности современным и перспективным требованиям современного общества, посредством:
 - оптимизации организационной структуры и организации деятельности УДО детей, включающей введение структурных подразделений нового типа, ориентированных на ключевые функции управления инновационной деятельностью и предполагающих «командную» работу в проблемных группах;
 - формирования готовности педагогических кадров к инновационной деятельности посредством гибкой системы повышения их квалификации в области психолого-педагогической и организационно-управленческой деятельности, имеющей обязательную и вариативную (по выбору) компоненты;
 - вовлечения педагогов в инновационную деятельность через формирование в УДО детей организационной культуры, предполагающей и стимулирующей проявления инициативы и творческой активности, сотрудничества и партнерства в профессиональной деятельности.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанные на его основе методические рекомендации по реализации социально-педагогических условий управления инновационными процессами в УДО используются в организации деятельности ряда учреждений дополнительного образования Республики Татарстан, в частности: Городского центра детского творчества г. Набережные Челны; Городского центра детского

творчества г. Нижнекамска; Центра детского творчества «Заречье» Кировского района г. Казани; Центра воспитательной работы г. Зеленодольска; Центра внешкольной работы Тукаевского, Апастовского, Тетюшского и ряда других районов. В практике учреждений используются методические рекомендации по реализации управления инновационной деятельностью УДО детей.

Апробация и внедрение результатов исследования.

Материалы исследования и его результаты обсуждались на научно-методических советах ГЦДТ, республиканском научно-методическом совете по дополнительному образованию, коллегии управления образования г. Набережные Челны. Основные положения диссертации докладывались и получили одобрение на Межрегиональной научно-практической конференции «Инновационные процессы как основа эффективности управления учреждением дополнительного образования» (г. Набережные Челны, 2004 г.).

Основные выводы исследования получили отражение в методическом пособии «Инновационные процессы в системе управления учреждением дополнительного образования детей», в 13 научно-методических публикациях.

На защиту выносятся следующие положения:

1. Модель управления инновационной деятельностью УДО детей, разработанная на основе ситуационного и целевого подходов, позволяет предоставлять востребованные потребителями и обществом в целом, конкурентоспособные образовательные услуги, способствовать развитию личности ребенка и его социализации.
2. Состав и особенности социально-педагогических условий управления инновационной деятельностью в УДО детей отражают новые требования к организации управления в образовательных системах и предполагают:
 - . оптимизацию организационной структуры и деятельности УДО детей;
 - . формирование готовности педагогов к инновационной деятельности посредством формирования в УДО детей организационной культуры, стимулирующей проявление инициативы и творческой активности.
3. Разработанные социально-педагогические условия управления инновационной деятельностью позволяют

обеспечить соответствие образовательной деятельности УДО требованиям современного общества и личности.

Структура диссертации. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы, включающего 192 источника, содержит 3 таблицы, 7 рисунков, 33 приложения, ее общий объем 285 с.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во введении обосновывается актуальность темы диссертации, отмечается степень ее теоретической разработки, определяются объект и предмет исследования, его цель, гипотеза и задачи, характеризуются методологические основы и методы исследования, этапы его проведения, раскрывается научная новизна, теоретическая и практическая значимость проведенного исследования, содержатся сведения об апробации и внедрении полученных результатов, формулируются основные положения, выносимые на защиту.

В первой главе **«Проблемы и теоретико-прикладные основы инновационной деятельности в системе дополнительного образования детей»** на основе анализа роли и места системы дополнительного образования детей в современном обществе в соответствии с требованиями социально-экономической и социокультурной среды определены сущность, цели и задачи, особенности дополнительного образования детей, обоснована необходимость перехода к инновационной деятельности, выделены противоречия и проблемы организации инновационной деятельности в УДО детей.

Приведенный в диссертации системный анализ дополнительного образования детей, состояния управления деятельностью УДО детей позволил выявить ряд проблем и недостатков, затрудняющих его эффективную деятельность в современных условиях.

Анализ состояния управления в учреждениях дополнительного образования детей показал, что управление ориентировано в основном на обеспечение текущего функционирования УДО детей и имеет слабую ориентированность на их развитие с учетом перспективных потребностей населения в образовательных услугах. Основными проблемами в области управления в УДО детей являются следующие:

- низкая эффективность организационно-функциональных структур управления;
- неотработанность механизма управления инновационными процессами и слабая чувствительность к инновациям;
- недостаточный уровень профессиональной компетентности управленческих кадров;
- отсутствие эффективного механизма обобщения, систематизации и адресного распространения прогрессивных методов управления и достижений педагогической науки и в связи с этим недостаточная научно-методическая проработанность управленческих решений;
- недостаточная ориентация управленческой системы на активизацию перехода УДО детей на новые условия хозяйствования.

Нами обосновано, что традиционная модель управления деятельностью УДО детей в условиях динамично развивающейся социально-экономической и социокультурной среды не может обеспечить выполнения всех требований, которые предъявляет общество, потребители к деятельности УДО детей. Во многом это объясняется тем, что она не способна оперативно реагировать на изменения, происходящие во внешней среде образовательного учреждения. Поэтому для управления инновационной деятельностью УДО детей в изменившихся условиях жизни нашего общества нужны новые подходы.

Во второй главе **«Концептуальные основы и условия реализации управления инновационной деятельностью в учреждениях дополнительного образования детей»** раскрыты требования к управлению инновационной деятельностью УДО детей, представлена теоретическая модель управления инновационной деятельностью УДО детей и социально-педагогические условия ее реализации, приведены методика, ход и результаты опытно-экспериментальной работы.

УДО детей рассматривается в качестве открытой системы, активно взаимодействующей с внешней средой, включающей макроокружение и непосредственное окружение.

Макроокружение, представленное политической, правовой, экономической, социальной и культурной составляющими, во-первых, определяет общие условия, в которых будет действовать

любое образовательное учреждение, и формирует возможные рамки его функционирования. В этих условиях деятельность УДО детей должна базироваться на адаптации к реальному или ожидаемому состоянию макроокружения на основе исследования протекающих процессов. Во-вторых, макроокружение предъявляет определенные требования к качеству и составу образовательных услуг, реализуемых УДО детей. Непосредственное окружение представляет та часть внешней среды образовательного учреждения, с которой оно находится в различного рода взаимоотношениях.

В диссертации обосновано, что эффективная организация управления требует: объективной и детальной разработки целей и стратегий образовательного учреждения; учета относительного значения управленческих функций (принцип равновесия); специализации (разделение труда); координации (кооперация); организационного контроля (самоконтроль). На основе исследования сущностных характеристик основных принципов и методов построения организационных структур в образовательной системе разработан вариант укрупненной организационно-функциональной структуры управления учреждением дополнительного образования детей.

В исследовании определена необходимость разработки модели управления инновационной деятельностью УДО детей. В результате проведенного исследования нами установлено, что важнейшими требованиями функционирования и развития системы управления инновационной деятельностью являются:

- обеспечение восприимчивости к педагогическим инновациям коллектива и администрации УДО детей;
- включение в инновационную деятельность педагогических кадров путем активизации их творческой деятельности;
- децентрализация управления посредством делегирования части полномочий педагогическим кадрам;
- активизация сотрудничества с социальными партнерами с целью удовлетворения их требований к деятельности УДО детей.

Любые социально значимые цели и соответствующие им задачи могут быть решены лишь при наличии работоспособного, сплоченного педагогического коллектива. Систематизация

основных положений различных теорий мотивации позволила сделать вывод о том, что реализация новых подходов к управлению УДО требует соответствующей технологии управления, ориентированной на непрерывное развитие педагогического коллектива. Таким образом, управление должно быть развивающим, направленным на непрерывное развитие детей, всего педагогического коллектива и всей системы дополнительного образования детей.

В диссертации представлена разработанная автором исследования модель управления инновационной деятельностью УДО детей. Показано, что сущность и основная функция развивающего управления заключается в создании развивающего пространства, которое способно обеспечить непрерывное профессиональное развитие человека. В его основу положены следующие основные направления управленческой деятельности, необходимые для развития коллектива:

- обеспечение целенаправленной деятельности коллектива (организация деятельности по сближению общих и индивидуальных целей);
- определение стратегий деятельности для осуществления целей коллектива; четкое разграничение функций в коллективе; кооперация и специализация деятельности;
- непрерывное повышение профессиональной компетентности коллектива (создание условий для овладения новыми педагогическими идеями, средствами, технологиями);
- постоянная оценка деятельности членов коллектива, установления соответствия ее уровня социокультурным нормам.

Инвариантный алгоритм управленческой деятельности в УДО детей состоит из трех взаимосвязанных действий:

1. Исследование развивающегося пространства (способностей системы «коллектив – человек», ее функционирования, определения основных противоречий, проблем).
2. Проектирование изменений развивающегося пространства (программа разрешения противоречий в новой ситуации).
3. Организация коллективно-индивидуальной деятельности в проблемной ситуации.

С этих позиций в основу теоретической модели управления положены следующие основополагающие принципы развивающего управления:

- признание непрерывного развития коллектива основной целью управленческо-педагогической деятельности;
- признание уникальности, неповторимости человека, его прав на саморазвитие (свободу и творчество);
- гибкое сочетание централизации и децентрализации в управлении (приоритет зависит от конкретной проблемной ситуации);
- направленность управления «снизу – вверх»;
- ротация кадров (в целях максимального использования новых способностей человека);
- достижение консенсуса в коллективной деятельности;
- нравственное и экономическое поощрение инициативы.

С позиций развивающего управления в диссертации использованы современные подходы к трактовке целей образования. В соответствии с ними, содержание образования должно стать средством безопасного и комфортного существования человека в современном мире, способствовать его саморазвитию. Высший смысл пребывания человека в образовательной системе – максимальное развитие его способностей и культурного поведения в жизни. В связи с этим необходимость перехода от обучения к научению, приобретению умений, развитию способностей является принципиальным.

Новая трактовка целей образования, в частности дополнительного, обуславливает необходимость переосмысления таких факторов внутренней среды образовательного учреждения, как структура, задачи, технологии, трудовые ресурсы. Эти переменные внутренней среды, как известно, находятся в тесной взаимосвязи друг с другом.

Изучение условий, необходимых для реализации системы управления инновационной деятельностью УДО детей позволило нам определить и обосновать ряд социально-педагогических условий. В диссертации обоснована необходимость оптимизации структуры УДО детей в соответствии с требованиями современной системы управления.

Предложенная организационная структура управления инновационной деятельностью предусматривает создание ряда

подразделений, наделенных правами деятельности в определенных направлениях – организационно-планирующем, научно-методическом, контрольно-аналитическом (рис 1). Однако автономность деятельности этих подразделений не должна противоречить принципам сотрудничества и коллективного принятия решений. С этой целью было предложено создание подразделений нового типа, включая научно-методический совет, проблемные группы, маркетинговую службу и др. Функционирование всех этих структур предполагает осуществление не только автономной, но и совместной деятельности с целью достижения желаемого конечного результата на основе выбора содержания, методов и средств инновационной деятельности, а также активного вовлечения в процесс управления инновационной деятельностью педагогических кадров.

Создание новых организационных структур потребовало четкого определения сферы деятельности каждого из них с точки зрения достижения целей и решения поставленных задач. Оптимизация организационной структуры повлекла за собой необходимость перераспределения функциональных обязанностей персонала «сверху вниз», предполагающего делегирование управленческих функций, повышения ответственности каждого за общий результат деятельности, дополнение и конкретизацию функциональных обязанностей педагогов; изменений в организационной структуре управления через введение новых элементов, выстраивание эффективных связей с внешней средой.

ВНЕШНЯЯ СРЕДА

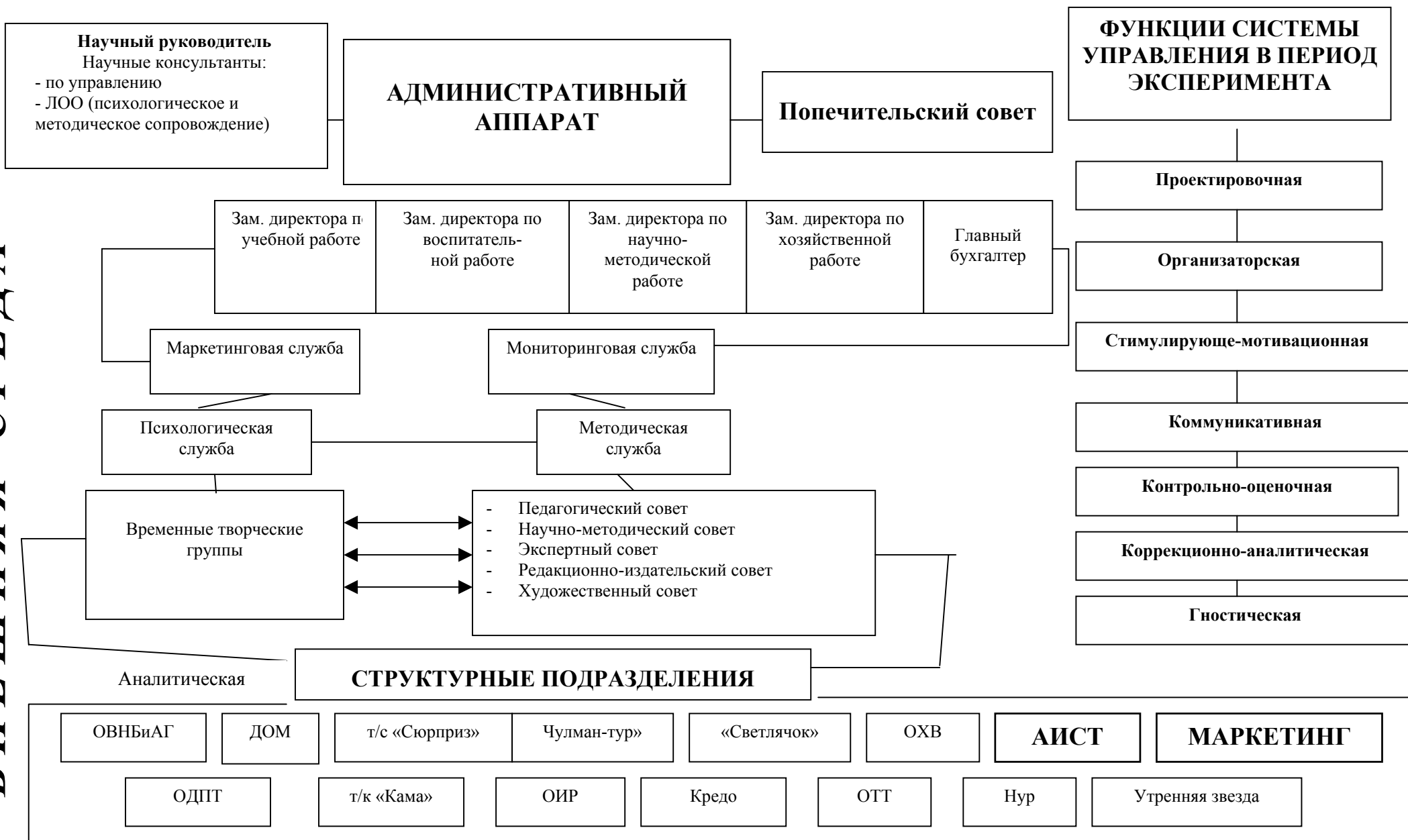


Рис. 1 Матричная структура управления городским центром детского творчества (примечание к рис. 1 см. на стр. 14)

- Проектировочная (конструирование системы параметров качественно нового состояния ГЦДТ, отражающего требования внешней среды и возможности учреждения).
- Организаторская (организация и оптимизация человеческих, информационных, материальных, финансовых ресурсов в соответствии с миссией и целями учреждения).
- Стимулирующе-мотивационная (использование социально-психологических и экономических методов стимулирования инновационной активности персонала).
- Коммуникативная (организация целесообразных взаимоотношений, основанных на двустороннем движении информации, как по вертикали, так и по горизонтали).
- Контрольно-оценочная (осуществление контроля образовательной деятельности на предмет соответствия заданным целям).
- Коррекционно-аналитическая (выявление причин несоответствия деятельности установленным стандартам учреждения, определение мероприятий по корректировке деятельности).
- Мониторинговая (отслеживание соответствия получаемых результатов желаемым в установленных «контрольных точках»).
- Гностическая (осуществление руководителями рефлексивного самоанализа).

Структурные изменения предполагают качественно иную схему взаимодействия между элементами. Речь идет о преобразовании организационной структуры управления в матричную. Ключевым принципом данной структуры является неординарное подчинение исполнителей. Управленческое воздействие осуществляется линейно, функционально и предметно. Данный подход позволяет разрабатывать стратегические направления деятельности учреждения и оперативно решать возникающие проблемы на базе гибких структурных образований – временных творческих групп, советов и т.д. Основные преимущества такой структуры - это гибкость и командный режим работы.

Командная работа предполагает объединение сил не только на вертикальном уровне, но и на горизонтальном. Как бы активно не участвовали в проектировании инновационной деятельности педагоги, какие бы научные силы не привлекали для разработки стратегии УДО детей, многое зависит от наличия командного духа среди руководителей высшего уровня. Это означает, что

инновационная деятельность должна начинаться с диагностики готовности управленческого персонала к внутриорганизационным преобразованиям, с оценки желаний и способностей руководителей к командной работе в условиях, отличающихся от стабильных и характеризующихся повышенным уровнем неопределенности, дополнительными нагрузками и требованиями к профессиональному развитию.

Под готовностью персонала к работе в условиях развития учреждения, понимается сложное, динамически развивающееся целостное личностное образование, которое проявляется в единстве мотивационно-ценностного, ориентационно-целевого, содержательно-гностического, операционно-деятельностного, рефлексивно-оценочного компонентов, наличие и степень сформированности которых обеспечивают успешное осуществление инновационной деятельности. Содержание каждого компонента включает знания, умения и качества, которые определяют сформированность готовности персонала к инновационной деятельности.

Содержательно-гностический компонент представляет собой совокупность знаний, умений и качеств, позволяющих осуществлять познание в предметной области нововведений (лично-ориентированное образование и т.д.). Основными качествами являются: способность к педагогическому проявлению гибкости, оригинальности, самостоятельности мышления; профессиональная компетентность и открытость опыту.

Операционно-деятельностный компонент предполагает освоение и проявление практических действий в реализации инновационной деятельности. Овладение знаниями и умениями, характеризующими содержание данного компонента, возможно при сформированности следующих качеств: способность к сотрудничеству, самостоятельность, организаторские способности, активность, способность к импровизации и разрешению конфликтов.

Рефлексивно-оценочный компонент характеризуется совокупностью знаний, умений и качеств, позволяющих осуществлять анализ и рефлексию, оценку и самооценку деятельности. Ключевые качества: способность к рефлексии, самоконтролю, адекватная самооценка.

Моделирование процесса формирования готовности персонала к инновационной деятельности включало следующие стадии:

- диагностическую, на которой происходит определение фактического, наличного уровня сформированности готовности персонала;
- установочно-ориентационную, где раскрывается значимость формирования соответствующих знаний, умений и качеств, ставятся цели и задачи соответствующей подготовки. На этой стадии педагоги знакомятся с перспективами развития учреждения, происходит их первичное самоопределение относительно участия в инновационной деятельности;
- деятельностно-формирующую, на которой происходит включение педагогов в инновационную деятельность через комплекс организационно-педагогических условий.

Инновационная деятельность во многом зависит от совместной творческой деятельности и осознанной педагогической позиции по отношению к эксперименту. Представляется важным включение сотрудников учреждения в коллективную диалого-творческую деятельность; оптимальное использование личностного и творческого потенциала каждого педагога и педагогического коллектива в целом. При построении содержания данной деятельности за основу были использованы методика коллективной творческой деятельности (О.С. Газман, В.А. Караковский и др.) и положения диалоговой концепции культуры М.М. Бахтина – В.С.Библера. Основу данного условия составляют: диалогичность; деятельностно-творческий характер взаимодействия; направленность на раскрытие творческого потенциала всех субъектов деятельности. Данная деятельность предполагает «погружение» персонала в атмосферу инновационной деятельности и реализуется через коллективный поиск идей, групповое конструирование, ролевые и деловые игры и т.д.

Основными признаками уровня сформированности готовности персонала являются:

- способность к стратегическому и тактическому целеполаганию (на основе проблемно-ориентированного анализа и определения потребностей потребителей);

- способность обеспечивать соответствие между планируемыми целями и необходимыми для их достижения условиями и средствами;
- способность к рефлексии, оценке, коррекции и самокоррекции.

Разработка системы стимулирования и ее внедрение с учетом принципов оперативности (безотлагательный характер подкрепления), гласности (максимально возможное информирование о достижениях сотрудника), объективности (четкое следование принятым критериям оценки) позволяет сделать процесс организации инновационной деятельности более эффективным, активизировать участие педагогов в экспериментальной работе учреждения.

Для проверки гипотезы исследования был проведен педагогический эксперимент, включающий три этапа: констатирующий, формирующий, завершающий. На этапе констатирующего эксперимента определялись требования к инновационной деятельности УДО детей, выявлялся исходный уровень, проблемы, затруднения в деятельности ГЦДТ и требования к управлению инновационной деятельностью УДО детей. Формирующий этап состоял в реализации социально-педагогических условий управления инновационной деятельностью. Завершающий этап заключался в обобщении и интерпретации результатов, полученных в ходе эксперимента, в выявлении динамики изменения показателей эффективности управления инновационными процессами в УДО детей.

Оценка эффективности управления инновационными процессами осуществлялась на основе анализа, позволяющего выявить:

- соответствие деятельности УДО потребностям детей, родителей и социальных партнеров, что выражено совокупностью показателей;
- уровень готовности педагогов к инновационной деятельности и степень их участия в ней.

Внедрение принципов маркетинга в систему управления ГЦДТ позволило повысить эффективность использования информационного ресурса. Более полно выявлены потребности основных групп потребителей, осознаны конкурентные преимущества и возможности учреждения, угрозы со стороны внешней среды. Полученная информация послужила основой для

выбора маркетинговых стратегий - «лидерство по качеству» и «стратегия массового охвата». В результате реализации данных стратегий учреждение добилось увеличения степени привлечения детей и молодежи к участию в деятельности центра через открытие новых направлений деятельности. Так, если в 2000 году было 11386 кружковцев, в 2002 году их стало 12180, а в 2004 году число воспитанников составило 13227 человек. При этом наблюдается динамика роста детей старшего школьного возраста: с 29% в 2002 году, до 39,7% в 2004 году. Центр в одинаковой степени привлекателен для мальчиков и девочек: 40% мальчиков и 60% девочек. Устойчивым является контингент детей, посещающих ГЦДТ два года и более. На протяжении последних трех лет численность таких кружковцев составляет 51%. В 1,5 раза вырос уровень удовлетворенности детей качеством образовательных услуг: если в 2000 году коэффициент удовлетворенности составил 0,49, то в 2004 году – 0,75.

Реализация маркетинговой стратегии способствовала привлечению основных групп потребителей к участию в инновационной деятельности через организацию Попечительского совета, фонда «Наследие».

Реализация подхода «управление по целям» способствовало определению на основе маркетинговой информации стратегических и тактических целей ГЦДТ. Обеспечивая четкое понимание результата, к которому стремится учреждение, данный подход способствовал целостности изменений на всех уровнях управления и преодолению центробежной силы, характерной для крупных и многопрофильных учреждений. Цели всех структурных подразделений консолидированы с общеорганизационной целью и направлены на предоставление среды для активной самореализации личности ребенка в творческой деятельности, на подготовку его к выбору профессии. До эксперимента ни одно из структурных подразделений не было ориентировано на развитие личности ребенка.

Реализация данного подхода позволила оптимизировать деятельность управленческого персонала в части снижения временных затрат: понимание цели способствовало разработке более четких и рациональных планов и позволило отказаться от ряда традиционных мероприятий, как несоответствующих поставленным

целям. Таким образом, внедрение подхода «управление по целям» способствовало изменению характера плановой и аналитической функций – если до эксперимента показателем результативности являлось количество мероприятий, то в настоящее время - их целесообразность и качество.

Положительно выраженной является динамика количества педагогов-экспериментаторов, а также педагогов, разрабатывающих и реализующих социальные проекты. Если до эксперимента удовлетворенность качеством профессионального обучения составляла 76%, то в ходе эксперимента цифра увеличилась до 92%. Организация профессионального обучения и развития персонала на основе процессуальной модели, четко увязывающей содержание, формы данного обучения со стратегическими целями учреждения и ориентированной на непрерывное развитие, позволили обеспечить относительно высокий уровень профессиональной готовности педагогов к работе в режиме инновационной деятельности. Признаками сформированности готовности персонала являются способность к целеполаганию на основе проблемно-ориентированного анализа; способность обеспечивать содержание деятельности целям.

Таблица 1

**Мотивационная и профессиональная готовность педагогов
ГЦДТ
к работе в режиме развития**

№№	Критерии	2000г.	2004г.
1.	Количество педагогов, ориентированных на участие в инновационной деятельности учреждения	13,5%	69,1%
2.	Численность педагогов, прошедших профессиональное обучение (в соотношении с общей численностью педагогического персонала)	165 чел.	228 чел.
3.	Идеи, предложенные и реализованные педагогами	15/1	28/6
4.	Доля педагогов, демонстрирующих способность строить свою	17 чел.	159 чел.

	деятельность на основе проблемно-ориентированного анализа (логически увязывая с проблемами цели, содержание, формы, методы образовательных программ)		
5.	Количество педагогов-экспериментаторов	-	12 чел.

Проведенный эксперимент позволил выявить положительную динамику показателей, свидетельствующих об эффективности предложенных и внедренных в деятельности Городского центра детского творчества г. Набережные Челны социально-педагогических условий управления инновационной деятельностью.

Проведенное исследование подтверждает выдвинутую гипотезу о возможности реализации УДО детей востребованных внешней средой, конкурентоспособных образовательных услуг в соответствии с требованиями динамично развивающегося общества на основе внедрения системы управления инновационной деятельностью и позволяет сделать следующие выводы:

- I достижение качественно нового уровня образовательных услуг в сфере дополнительного образования детей в условиях изменения ее целей, места и роли в обществе обеспечивается реализацией целенаправленного управления инновационной деятельностью на основе применения ситуационного и целевого подходов.
- II повышение эффективности управления инновационной деятельностью связано с оптимизацией организационной структуры УДО детей, предполагающей введение структурных подразделений нового типа, ориентированных на обеспечение инновационной деятельности; перераспределение функциональных обязанностей персонала в результате перехода от вертикальных к горизонтальным связям.
- III активизация творческого потенциала всего педагогического коллектива УДО детей и вовлечение его в инновационную деятельность и управление ею достигается посредством развивающего управления и создания организационной культуры, способствующей

проявлению творческой инициативы персонала, внедрением системы стимулирования и поощрения.

IV проведенный педагогический эксперимент свидетельствует об эффективности управления инновационной деятельностью УДО детей при реализации предложенных социально-педагогических условий.

В **заключении** представлены основные результаты проведенного исследования.

Основные положения диссертации изложены в следующих публикациях:

1. Султанова Ф.Р. Программно-целевой подход к управлению воспитательной деятельностью в многопрофильном учреждении дополнительного образования детей // Психолого-педагогические основы духовно-нравственного воспитания личности в системе образования: Материалы республ. науч.-практ. конф. – Казань — 2002 – с. 307-310.

2. Султанова Ф.Р. Модернизация системы дополнительного образования. // Повышение качества образования в современных условиях развития информационных технологий: Материалы республиканской августовской конференции работников образования – Актаныш – 2002 - с. 16-26

3. Султанова Ф.Р. Инновационные процессы в сфере управления персоналом: из опыта городского центра детского творчества // Наука и школа – 2003 – № 2-3 – с. 10-13.

4. Султанова Ф.Р. Инновации в системе управления учреждением дополнительного образования детей // Повышение качества образования в современных условиях развития информационных технологий: Материалы респуб. август. конф. работн. обр-ния, руководителей районных и городских органов управл. обр-ния – Казань – 2003 – с. 5-10

5. Султанова Ф.Р. Целевой подход в системе управления учреждением дополнительного образования детей // Инновационные процессы как основа эффективности управления учреждением дополнительного образования: Материалы межрегион. науч.-практ. конф. – Набережные Челны – 2003 – с. 50-56

6. Султанова Ф.Р. Инновации в системе управления //

Дополнительное образование – 2003 - № 9 – с. 6-10.

7. Султанова Ф.Р. Инновационные процессы в системе управления учреждением дополнительного образования – Набережные Челны – 2003 – 108 с. (Соавтор А.В.Лаптев). Раздел I – IV с. 5-33

8. Султанова Ф.Р. Инновации в системе управления учреждением дополнительного образования // Управление качеством подготовки кадров в условиях модернизации образования в Республике Татарстане: Материалы республ. август. конф. работн. обр-ния – Казань – 2003 – с.37- 39.

9. Султанова Ф.Р. Воспитательный потенциал учебных дисциплин предметной подготовки в формировании личности будущего учителя // Материалы Всеросс. совещания-семинара науч.-педаг. работн. и руков. высш. и ср. учеб. зав-ний – Казань – 2004 – с.43- 47.

10. Султанова Ф.Р. Инновации в образовательном учреждении // Технополис – 2004 - № 12 – с. 24-26.

11. Султанова Ф.Р. Некоторые подходы к работе с кадровым резервом // Внешкольник – 2004 - № 11 – с. 18-20

12. Султанова Ф.Р. Профессионально-личностное развитие педагогов в учреждении дополнительного образования // Воспитание будущего учителя в процессе предметной подготовки: Материалы Всероссийского семинара совещания науч.-педаг. работн. и руков. высш. и ср. педаг. учебн. зав. Ч. 2. – Казань – 2004 – с. 343-346.

13. Султанова Ф.Р. Рекомендации для анализа отчетов по деятельности образовательных учреждений и его структурных подразделений // Практика административной работы в школе – 2005 - № 2 – с. 29-33.