



---

<http://LLL21.petrSU.ru>

<http://petrsu.ru>

**Издатель**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Петрозаводский государственный университет»,  
Российская Федерация, г. Петрозаводск, пр. Ленина, 33

Научный электронный ежеквартальный журнал  
**НЕПРЕРЫВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ: XXI ВЕК**

Выпуск 1 (13).  
Spring 2016

**Главный редактор**  
И. А. Колесникова

**Редакционная коллегия**

О. Грауманн  
Е. В. Игнатович  
В. В. Сериков  
С. В. Сигова  
И. З. Сковородкина  
Е. Э. Смирнова  
И. И. Сулима

**Редакционный совет**

Т. А. Бабакова  
Е. В. Борзова  
А. Виегерова  
С. А. Дочкин  
А. Клим-Климашевска  
Е. А. Маралова  
А. В. Москвина  
А. И. Назаров  
Е. Рангелова  
А. П. Сманцер

**Служба поддержки**

А. Г. Марахтанов  
Е. Ю. Ермолаева  
Т. А. Каракан  
Е. В. Петрова  
В. П. Петров

**ISSN 2308-7234**

Свидетельство о регистрации СМИ Эл. № **ФС77-57767** от 18.04.2014

**Адрес редакции**

185910 Республика Карелия, г. Петрозаводск, пр. Ленина, 33, каб. 254а  
Электронная почта: LLL21@petrsu.ru

УДК 37.015.3

**РАЕВСКАЯ Елена Александровна**

кандидат психологических наук, доцент кафедры теории и методики общего и профессионального образования Петрозаводского государственного университета (Петрозаводск)

*raevskaya\_nazar@mail.ru***ДЕНИСЕНКО Валерия Валерьевна**

директор автономного профессионального образовательного учреждения Республики Карелия «Петрозаводский педагогический колледж» (Петрозаводск)

*crb.05@mail.ru*

## **РЕФЛЕКСИВНО-ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ РАБОТЫ В УПРАВЛЕНИИ РАЗВИТИЕМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ (на примере Петрозаводского педагогического колледжа)**

**Аннотация:** в статье на примере автономного профессионального образовательного учреждения Республики Карелия «Петрозаводский педагогический колледж» показана результативность рефлексивно-инновационных методов управления образовательным учреждением. Данные методы рассматриваются как специфические методы групповой работы, направленные на культивирование рефлексивной среды с целью получения инновационного продукта. Представленное исследование основано на психологическом и управленческом анализе актуальных направлений развития учреждения, к которому по «принципу пирамиды» были поэтапно привлечены управленцы и преподаватели педколледжа. Показана эффективность психологической диагностики в момент принятия решения о возможности осуществления инноваций в учреждении. В статье рефлексивное событие представлено через сценарий его проведения – промежуточный творческий продукт, в котором фиксируются формулировки вопросов для обсуждения в группе, описываются выбранные формы работы, необходимое оборудование, распределение помещений и хронометраж. В качестве примера даны описания трех последовательно проведенных проектировочных семинаров под условными названиями: «Принятие решения», «Поиск перспектив» и «Программа развития». Содержательные результаты инноваций описаны на уровне перспективных направлений развития учреждения. Названы риски, связанные с применением рефлексивно-инновационных методов управления образовательным учреждением, среди которых: несоблюдение коллегиально выработанных приоритетов развития, что может привести к снижению мотивации и потере личностных смыслов сотрудниками; подмена объективного управленческого анализа групповой рефлексией; риск вовлечения большого числа людей в процесс инновационных изменений без наличия высококвалифицированной управленческой команды. В целом рефлексивно-инновационные методы представлены как эффективный способ повышения конкурентоспособности образовательного учреждения. Материалы, предлагаемые авторами, могут быть полезны исследователям образования, участникам инновационного проектирования, руководителям образовательных организаций.

**Ключевые слова:** рефлексивно-инновационные методы, педагогический колледж, управление, программа развития, сотворчество.

Raevskaya E.  
Denisenko V.

## REFLEXIVE-INNOVATION METHODS IN MANAGEMENT OF DEVELOPMENT OF EDUCATION INSTITUTION (the example of the Petrozavodsk Pedagogical College)

**Abstract:** the efficiency of reflexive-innovation methods in the management of educational institution based on the example of «Petrozavodsk Pedagogical College» is shown in the article. The given methods are considered as specific forms of group work directed to cultivate the reflexive environment in order to obtain the innovation product. The presented study is based on psychological and managerial analysis of actual trends of the institution development with gradual engagement of pedagogical college educators and managers using the «pyramid principle». The efficiency of psychological diagnostics at the moment of making decision with the possibility of creating innovations in the institution is shown. The reflexive event is presented through conducting the scenario – intermediate creating product. The scenario contains the questions, describes the selected forms of work, necessary equipment, room distribution, and time-study. The description of the three sequentially held seminars under conditional titles «Making decision», «Search for Perspectives», and «Development Program» is given in the article as an example. The content innovation results are described on the level of perspective trends of institution development. The risks, connected with reflexive-innovation methods introduction to the development management are found. They are: the break of the collegially accepted development priorities which can lead to decreased motivation and the loss of personal meanings, the change of objective managerial analysis by the group reflection; the risk of engagement of too many people in the process of innovation changes with the lack of highly professional managerial team. In general, reflexive-innovation methods are presented as an effective means of competitive ability of educational institution. The article may be helpful for educational studies, innovation projects, educational management.

**Key words:** reflexive-innovation methods, pedagogical college, management, development program, co-creativity.

**Особенности применения рефлексивно-инновационных методов в управлении образовательным учреждением.** В управлении образовательным учреждением нередко моменты, когда для повышения его конкурентоспособности необходимо в сжатые сроки определить перспективные направления развития, провести их экспертизу, создать оптимальные условия для присвоения инноваций коллективом. Рефлексивно-инновационные методы – это специфические методы групповой работы, направленные на культивирование рефлексивной среды (С. Ю. Степанов, Г. Ф. Похмелкина, Т. В. Фролова, Е. З. Кремер, А. В. Растянников, А. С. Сухоруков, И. В. Байер, Е. П. Варламова и др.). Методы разработаны на основе синтеза идей функционально-динамической (И. Н. Семёнов, С. Ю. Степанов) и структурно-уровневой концепций (В. Лефевр) рефлексивной психологии. К рефлексивно-инновационным (гуманистическим) методам относятся, например: рефлексивный полилог, позиционная дискуссия, рефлексивная психо- и социоимпровизация и т. д.

Главная особенность этих методов состоит в том, чтобы не столько обучить участников специальным инновационным технологиям, сколько создать благоприятные условия для организации их индивидуальной или коллективной творческой деятельности, продуктивной профессиональной коммуникации. Так как данные методы стимулируют проявления коллективного творчества, их

можно определить и как сотворческие методы. При решении комплексных задач рефлексивно-инновационные методы работы оказываются более эффективными по сравнению с привычными педагогическим и методическим советами. Их очевидные преимущества в том, что:

1. Члены коллектива вовлекаются в процесс выработки стратегических решений на ценностно-смысловом уровне. Формируются команды единомышленников.

2. Создаются условия для понимания людьми целей проводящихся инноваций, своей роли в будущих изменениях, что позволяет сотрудникам осознанно принять на себя ответственность за их реализацию.

3. Возникает творческая атмосфера.

4. Создаются новые оригинальные проекты.

5. Решаются текущие управленческие задачи.

6. Ускоряется процесс коллективообразования. Новые сотрудники быстро адаптируются в коллективе. Улучшается взаимопонимание и взаимодействие между разными уровнями управления.

7. Появляется возможность управлять существующими конфликтными ситуациями, ориентируясь на сотрудничество.

8. Возможна импровизация в ходе работы.

9. Повышается квалификация участников.

10. Снижается уровень эмоционального «выгорания» педагогов.

Психологическим феноменом, лежащим в основе инноваций, является рефлексия – способность к переосмыслению человеком собственного жизненного (педагогического, управленческого) опыта. Групповая рефлексия, дарящая каждому ее участнику множество неожиданных открытий в его повседневной работе, представляется ярким, эмоционально насыщенным совместным творческим событием и надолго остается в памяти людей. Ее содержательные результаты становятся прочным фундаментом инноваций.

В данной статье мы описываем систему рефлексивно-инновационных сотворческих событий (двух семинаров и итогового педагогического совета), в ходе подготовки и проведения которых был осуществлен поиск оптимальных путей развития государственного автономного профессионального образовательного учреждения Республики Карелия «Петрозаводский педагогический колледж». На основе группового рефлексивного самоанализа члены управленческой команды и педагоги колледжа совместными усилиями пришли к осознанию и формулированию актуальных проблем учреждения; выработали подходы к разработке Программы развития учреждения до 2020 г.

В 2013–2015 гг. в колледже состоялись три проектировочных семинара под условными названиями: «Принятие решения», «Поиск перспектив» и «Программа развития». Методологической основой данной управленческой практики являются педагогика и психология сотворчества (С. Ю. Степанов, Г. А. Разбивная, Е. З. Кремер и др.) [1; 4; 5; 3] и гуманитарно-культурологическое направление исследования рефлексии (И. Н. Семёнов, С. Ю. Степанов) [2].

Сотворческое рефлексивное событие сложно для реализации и, прежде всего, потому что провоцирует возникновение большого спектра направлений

его «разворачивания» («сколько людей, столько и мнений»). Поэтому в его структуре всегда можно выделить два этапа: подготовку и проведение. Подготовительный этап занимает от нескольких дней до нескольких недель напряженной работы. Итог подготовительного этапа – табличный вариант сценария, в котором фиксируются формулировки вопросов для обсуждения, выбранные формы работы, необходимое оборудование, распределение помещений и хронометраж (примерный расчет времени).

В данной статье мы приводим три сценария рефлексивных событий и основные результаты, полученные от их реализации.

**Принятие решения об инновационных изменениях.** Первый семинар («Принятие решения») был проведен в период подготовки к итоговому педагогическому совету в апреле 2013 г., с целью выявления уровня готовности коллектива к совместному творческому поиску и инновациям. В нем приняли участие 22 человека – администрация колледжа. В ходе работы решались задачи командообразования, определялось проблемное поле, ранжировались актуальные проблемы по их значимости для членов коллектива, определялись перспективные направления развития. Комплексное решение всех задач обеспечивал сценарий (табл. 1).

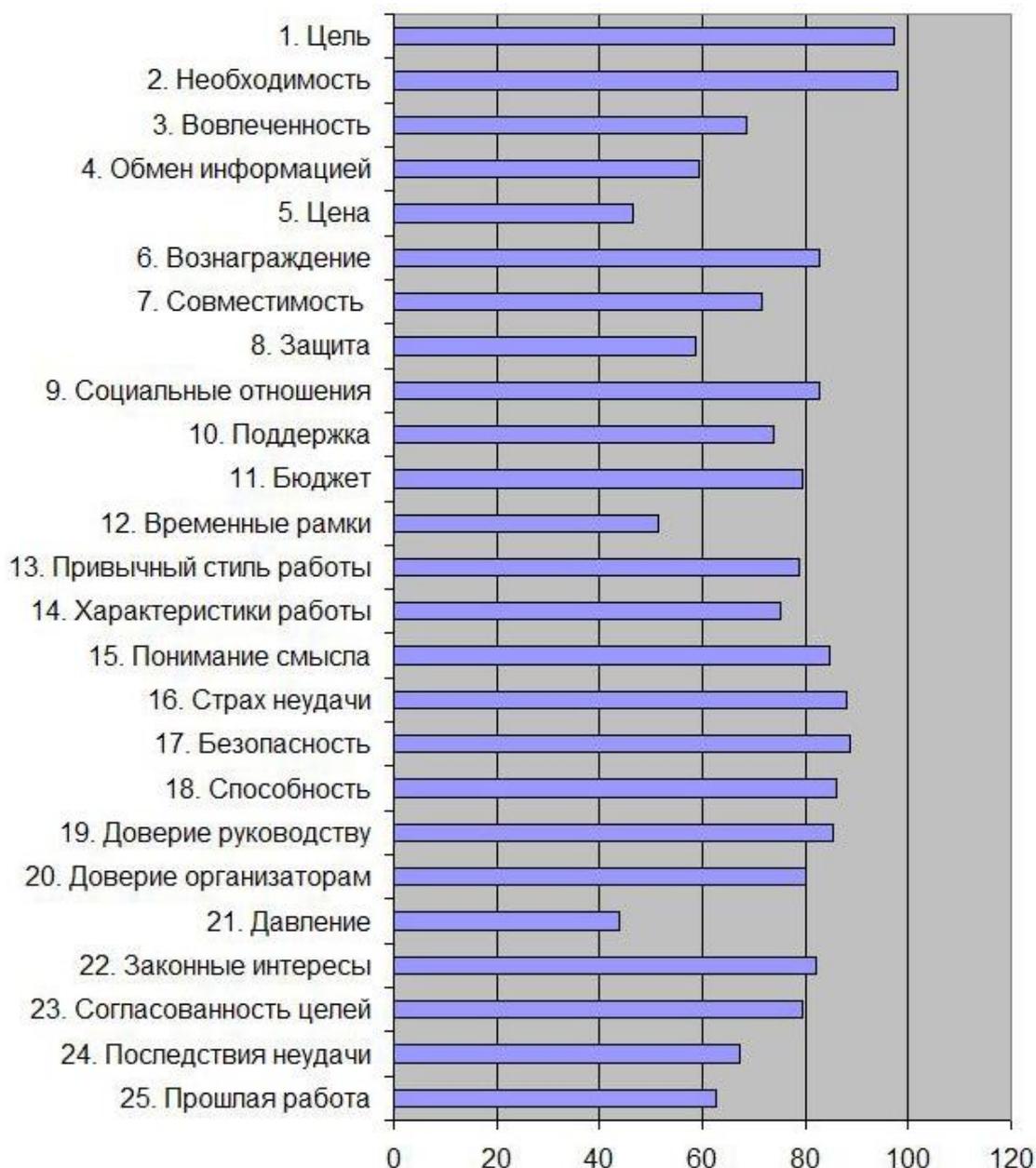
Таблица 1

### Сценарий первого семинара: «Принятие решения»

№	Содержание	Оборудование	Примечания	Время (мин.)
1	Организационный момент. Выступление директора. Представление новой формы работы. Комментарий по выбору участников для первого проектировочного творческого семинара. Информация о режиме работы	Конференц-зал разделен на три сектора	Участники сидят в общем круге в основном секторе	5
2	Анкетирование, направленное на выявление уровня готовности к инновациям	Бланки анкет		10
3	Работа на создание позитивного эмоционального настроения и «поля успехов», восприятия себя и других участников как успешных профессионалов. Деление на пары внутри общего круга. Работа в парах: пятиминутный рассказ «Мой недавний профессиональный успех». 1. Рассказ партнеру о своем успехе; выслушивание сообщения партнера. 2. Сообщение рассказа партнера в позиции «alter-ego» (от его имени) на общий круг		Участники, сохраняя общий круг, образуют пары	2–5 10 10
4	Шеринг (обмен чувствами в круге): «Что вы чувствовали, когда слушали об успехах своих коллег? Когда рассказывали о собственных достижениях?»		Участники сидят в общем круге	10
5	Рефлексия (осмысление успехов и усилий, затраченных на их достижение; помощи / препятствий со стороны коллег; влияние успеха каж-	Флипчарт, ватман, маркеры	Все высказывания фиксируются	10

	дого человека на деятельность учреждения)			
6	Перерыв			10
7	Составление индивидуальных списков проблем, существующих в образовательном учреждении. Выделение каждым участником основной проблемы	1/4 листа А4 для каждого участника	Листы не подписываются, собираются для управленческого анализа	10
8	Анализ проблем и формирование трех микрогрупп. Сначала в «парах», затем в «четверках» (зависит от числа участников), участники договариваются об одной общей проблеме		Идет процесс формирования трех микрогрупп	20
9	Подготовка творческой формы представления общей проблемы (социодраматизация, песня, пантомима, динамическая скульптура и т. д.)		Участники работают в трех микрогруппах	20
10	Творческие представления проблем группами. Отгадывание. Получение «обратной связи»	Флипчарт, ватманы, маркеры	Участники работают в трех микрогруппах	30
11	Рефлексия («Что нового для себя вы увидели в представленных проблемах?», «Какие шаги по решению этих проблем вы могли бы предложить?», «Что изменится, когда эти проблемы будут решены?») и т. д.	Флипчарт, ватманы, маркеры	Все высказывания фиксируются	10
12	Рабочая кофе-пауза			
13	Деление на две группы. Рефлексивный анализ состояния образовательного процесса в учреждении и проектирование. Участники отвечают на вопросы: «Что есть в колледже?» (первая группа); «Чего еще хотелось бы?» (вторая группа)	Флипчарт, ватманы, маркеры	Участники работают в двух микрогруппах	15
14	Представление результатов. Дополнения (на соотнесении имеющегося ресурса и желаемых перспектив)	Флипчарт, ватманы, маркеры	Все высказывания фиксируются	15
15	Итоговая рефлексия: «Мои итоги и действия по реализации намеченных перспектив»		Участники сидят в круге	10
16	Завершение работы			10
				3,5 часа

В начале семинара его участникам была предложена «Шкала готовности к совместной творческой деятельности», разработанная Институтом ресурсов организационного развития (California, USA) (см.: табл. 1, п. 2). Участникам предлагалось ответить на 25 вопросов, проставив оценки по десятибалльной шкале (10 баллов – максимальная выраженность параметра). После обработки данных в программе Microsoft Office Excel была получена диаграмма, представляющая уровень готовности инициативной группы к творческим инновациям по двадцати пяти параметрам (см. рис.).



### Готовность педагогического коллектива к творческому поиску

Результаты исследования показали, что по 10 параметрам была выявлена средняя степень готовности группы к совместному творчеству (диапазон данных от 41 до 75 баллов). При этом два параметра оказались наиболее проблемными с точки зрения начала инновационных процессов: «готовность педагогического коллектива идти на затраты, необходимые для успешного осуществления инноваций» (46,6); «наличие стрессового состояния у сотрудников организации» (44,0). Диапазон высокой готовности (от 76 до 100 баллов), свидетельствующий о высокой степени предрасположенности педагогического коллектива к совместному творчеству, был выявлен по 15 пунктам. Самые высокие баллы были отмечены по двум основным параметрам: понимание необходимости инноваций (98,0) и осознание педагогами целей осуществления инноваций в коллективе (97,3).

В целом в ходе анкетирования была выявлена пограничная ситуация (74,9 балла) между средним и высоким уровнями готовности членов административной группы к совместному творчеству и творческим преобразованиям.

В ходе первого рефлексивно-инновационного семинара (см. табл. 1, п. 7) участники группы составили индивидуальные списки проблем, существующих, с их точки зрения, в образовательном учреждении. По сценарию это было необходимо для перехода к следующей форме групповой работы: анализу и структурированию проблемного поля. Однако эти списки проблем содержали в себе ценные идеи для более глубокого понимания как рисков инноваций, так и перспектив развития. Качественный анализ индивидуальных списков, проведенный методом контент-анализа, позволил выявить три группы проблемных высказываний: «Студенты» (52 %), «Педагогический коллектив» (38,5 %) «Морально-психологический климат учреждения» (9,5 %).

После творческого представления микрогруппами трех ключевых проблем, которые затронули проблему согласованности действий членов педагогического коллектива и их готовность к достижению общей цели (табл. 1, п. 8–11), участникам было предложено определить базу инноваций (ответить на вопросы: «Что есть?») и выделить перспективы развития колледжа (вопрос: «Чего еще хотелось бы?») (табл. 1, п. 13–14). С целью сокращения времени на работу все участники были разделены на две группы, каждой из которых был предложен один из вопросов. В результате были названы существующие ресурсы развития: автономный тип учреждения, кадровый потенциал, хорошая материальная база, ресурс студентов, расположение колледжа в центре города, наличие автомобильного парка, столовой и гостиницы. Среди перспектив развития учреждения было выделено более десяти направлений. Пять из них после анализа результатов первого семинара были признаны приоритетными:

1. «Педагогический коллектив». Основные задачи этого направления развития – повышение точности и скорости командной работы, повышение квалификации преподавателей, совершенствование системы управления колледжем.

2. «Подготовка кадров». Это направление было выделено для создания условий для самосовершенствования студентов, разработки дополнительных мер, направленных на повышение качества образования, развития международного сотрудничества, расширения программ сотрудничества по вопросам образования, совершенствования системы профориентации.

3. «Воспитательная работа». Задачами третьего направления были определены оптимизация системы воспитательной работы, формирование корпоративной культуры, развитие студенческого самоуправления.

4. «Морально-психологический климат учреждения». Основной задачей на этом направлении развития стало развитие диалога между студентами и преподавателями, развитие профессиональной и личностной рефлексии преподавателей и студентов.

5. Направление «Учебно-материальная база и бытовые условия» предусматривало развитие и совершенствование учебно-материальной базы колледжа и улучшение быта студентов.

В ходе первого семинара членов административной группы удалось вовлечь в процесс выработки общего решения, осмысления целей проводящихся инноваций, своей роли в планируемых изменениях. Творческая атмосфера семинара благоприятно повлияла на процесс коллективообразования и снижение уровня эмоционального выгорания. Улучшилось взаимопонимание между разными уровнями управления и педагогами. В итоге, на основе комплексного анализа ситуации было принято решение о начале творческих преобразований в автономном профессиональном образовательном учреждении Республики Карелия «Петрозаводский педагогический колледж».

Для решения поставленных задач по каждому направлению были разработаны взаимосвязанные мероприятия, которые легли в основу плана работы колледжа на 2013/2014 и 2014/2015 гг. Важным результатом работы административной группы стал пересмотр подходов к организации деятельности по ряду ее направлений и внесение изменений в штатное расписание колледжа. Так, например, были дополнительно введены ставки психолога, педагога дополнительного образования, методиста, редактора официального сайта (пресс-центра) колледжа; от введенных ранее должностей «куратор специальности» вернулись к должностям «куратор группы».

По итогам семинара перед членами административной команды была поставлена задача расширения круга педагогических работников колледжа, вовлеченных в инновации, и формирования инициативной группы по разработке «Программы развития колледжа на 2015–2020 годы».

**Совместный поиск перспектив.** Второй семинар состоялся через три недели после завершения первого, в мае 2013 г. (сценарий представлен в таблице 2). Каждый член административной команды помог в формировании коллективов разработчиков программы (рабочих групп проектов), пригласив к совместному творчеству заинтересованных педагогов. В ходе семинара было необходимо проинформировать участников о выявленном уровне готовности к инновационным изменениям, об актуальных проблемах и перспективах развития. Важными задачами второго сотворческого семинара стали разработка инновационных проектов по приоритетным направлениям развития педколледжа и совершенствование его организационной структуры. Этот семинар стал этапом подготовки итогового педагогического совета.

Если соотнести рефлексивно-инновационные методы управления и практику проведения педагогических советов, то можно сказать, что групповая рефлексия – это хороший способ организации «прений», которые в ходе педсовета часто представляют собой несколько формальных выступлений «для галочки».

В результате проведения семинара были предложены следующие проекты: «Виртуальная учительская» (с целью повышения эффективности обмена информацией), «110-летие педколледжа», «Виртуальный лицей» (дистанционное обучение), «Учебные фирмы», «Учебные центры образовательных услуг», «Абитуриент», «Международные проекты», «Спорт», «Здоровьесбережение». «Центр психологической разгрузки».

Группой, в которой работали члены административной команды, был предложен проект организационной структуры учреждения, ориентированной на обеспечение современных требований к учреждениям СПО.

После представления и дополнения результатов работы групп была проведена экспертиза в форме рефлексивной «Вертушки» (см. табл. 3, п. 12). Эта форма работы позволила участникам в постоянно меняющихся парах обсудить двенадцать вопросов и установить взаимное соответствие (или несоответствие) предложенных проектов и новой структуры учреждения. Результаты были вынесены на итоговый рефлексивный круг.

Последний этап носил творческий характер. Участники, при поддержке ведущих, старались озвучить все новые идеи и получить обратную связь от коллег. Его отсроченным результатом стало представление авторскими группами новой структуры учреждения и детально разработанных проектов на педагогическом совете, а также их утверждение.

Таблица 2

### Сценарий второго семинара: «Поиск перспектив»

№	Содержание	Оборудование	Примечания	Время (мин.)
1	Выступление директора. Постановка задач, представление регламента и формы работы	Конференц-зал разделен на три сектора	Участники сидят в круге в основном секторе	5
2	Деление на три группы по названиям проектов, осуществленных в разное время в педколледже № 1 и педколледже № 2 (впоследствии объединенных в ГАПОУ РК «Петрозаводский педагогический колледж»)		Ведущие по названию проекта формируют свои команды	15
3	Презентация результатов тестирования (см. табл. 1, п. 2; диагр., табл. 2)	Компьютер, проектор		10
4	Экспертиза результатов тестирования: «Что может стать “опорой” инноваций?», «В чем вы видите “подводные камни” инноваций?». Полиплеум: представление результатов работы микрогрупп на общий круг		Участники сидят в трех микрогруппах	10
5	Презентация проблемного поля, выявленного через индивидуальные списки участников первого семинара. Представление приоритетов развития (см. табл. 1, п. 7)	Компьютер, проектор	Участники сидят в трех микрогруппах	10
6	Обсуждение в группах (эмоциональные реакции, рефлексивный анализ)	Флипчарт, ватманы, маркеры	Участники работают в трех микрогруппах	20
7	Полиплеум: представление результатов обсуждения на общий круг	Флипчарт, ватманы, маркеры	Общий круг, в котором участники сидят, сохраняя три микрогруппы	20
8	Перерыв			30
9	Деление на две новые группы			5

10	Участники разрабатывают инновационные проекты и организационную структуру учреждения: – «Приоритетные проекты, направленные на решение задач развития колледжа» (первая группа); – «Новая организационно-управленческая структура, которая позволит реализовать приоритетные направления развития» колледжа» (вторая группа)	Флипчарт, ватманы, маркеры	Участники работают в двух микрогруппах	30
11	Презентация результатов работы групп	Флипчарт, ватманы	Выступают представители групп	20
12	Рефлексивная «Вертушка», в ходе попарного обсуждения участники проводят экспертизу взаимного соответствия проектов и структуры. «Структуру» представляет внутренний круг, «Проекты» – внешний. Участники в парах отвечают на вопросы: 1.1. «Как вы будете привлекать педагогов (специалистов) в свой проект?» 1.2. «Начало работы по новой структуре в сентябре...» 2.1. «Начало работы проекта “...” ...» 2.2. «Первая планерка...» 3.1, 3.2. «Какое меню вас порадовало бы на Новый год?» 4.1. «Встреча с бухгалтером по смете проекта...» 4.2. «Внутри новой структуры педколледжа можно выделить связи...» 5.1. «Привлечение студентов в проект...» 5.2. «Обращение руководителей проектов...» 6.1. «Подготовка документов по проекту...» 6.2. «Осуществление текущей деятельности...» (циклограмма) 7.1.–7.2. «Как вы планируете провести отпуск?»		Участники сидят парами, напротив друг друга в двух кругах: внутреннем и внешнем. Каждый партнер отвечает на один вопрос, после этого участники, сидящие во внешнем круге, пересаживаются на один стул влево	20
13	Рефлексия результатов экспертизы взаимного соответствия проектов и структуры	Флипчарт, ватманы, маркеры	Участники сидят в круге в основном секторе	10
14	Общее эмоциональное завершение		Общая благодарность	5
				3,5 часа

**Разработка программы развития.** Третий рефлексивно-инновационный семинар состоялся в январе 2015 г. в связи с разработкой Программы развития автономного профессионального образовательного учреждения Республики Карелия «Петрозаводский педагогический колледж» на 2015–2020 гг. Основ-

ной целью его проведения стала презентация Программы развития педколледжа. Также ставилась задача разработки шести проектов, которые должны были составить содержательную основу программы: «Ресурсный центр современных технологий дошкольного образования», «Информатизация колледжа», «Центр здоровья», «Физкультурно-спортивный комплекс», «Культурно-образовательный комплекс», «Финансово-ресурсное обеспечение и управление программой» (см. сценарий в табл. 3).

Таблица 3

## Сценарий третьего семинара: «Программа развития»

№	Содержание	Оборудование	Примечания	Время (мин.)
1	Организационный момент. Информация директора по целям, ценностям, режиму работы группы (без перерыва, «чай-пауза» организована в микрогруппе). Место рефлексии в подготовке к педагогическому совету ПК. Представление структуры программы, ее разделов, основных целевых ориентиров разрабатываемого документа	Актовый зал. Оборудованы пять рабочих зон	Участники сидят за круглым столом	5
2	Деление на «пятерки», формирование микрогрупп. Работа в микрогруппах: «Основные достижения: Ваши и Ваших коллег»: – индивидуальная работа (каждый участник записывает самое важное достижение на листочке, затем озвучивает его). Все достижения обсуждаются, затем листочки крепятся к ватману; – «Аукцион достижений»: называние группами успехов (по очереди); – «Концептуализация» (директор обобщает все достижения коллектива); – «Вернисаж» (вывешивание ватманов с листочками)	1 ватман, ручки, клейкие листочки разных цветов	Участники работают в пяти микрогруппах	5 5 10 10 5
3	Презентация проекта Программы развития: – выступление директора; – постановка задачи на работу в группах	Компьютер, проектор	Общий круг	10 5
4	Разработка плана мероприятий, экспертиза проектов программы развития: – деление на рабочие группы (6 групп по виду деятельности), обозначение организационных лидеров групп, переход в 6 кабинетов; – распределение ролей в группе, организация работы по «бизнес-салфетке» (наличие команды, социальная значимость проекта, рентабельность / финансовая устойчивость, качество подготовки кадров, развитие конкурентных преимуществ колледжа);	6 аудиторий с компьютерами в сети, 1 флешка  6 «бизнес-салфеток»  Чай, сахар, пирожки в каждой ауди-	Участники расходятся по шести кабинетам	5 5

	– работа в группах: экспертиза проекта по «бизнес-салфетке», подготовка плана мероприятий по реализации шести проектов Программы развития: 1-я группа – «Ресурсный центр современных технологий дошкольного образования», 2-я группа – «Информатизация колледжа», 3-я группа – «Центр здоровья», 4-я группа – «Физкультурно-спортивный комплекс», 5-я группа – «Культурно-образовательный комплекс», 6-я группа – «Финансово-ресурсное обеспечение и управление программой»	тории		45
5	Представление проектов: – переход в зал, загрузка материалов в компьютер; – представление проектов	Компьютер, проектор	Участники сидят в трех микрогруппах	60
6	Завершение: – формирование авторских команд проектов Программы развития; – назначение ответственных за подготовку выступлений к педсовету, до 26 января – готовые варианты. Общая благодарность	Флипчарт, ватманы, маркеры	Участники работают в трех микрогруппах	10
				3 часа

В ходе третьего семинара его участники назвали основные достижения – «прорывы» 2014 г. Сопоставление названных успехов с приоритетными направлениями развития и проектами, предложенными на первом и втором семинарах (апрель – май 2013 г.), показало, что больше всего успешных моментов (23) было отмечено по второму приоритетному направлению развития «Педагогический коллектив». По приоритету «Студенты» было названо 20 достижений, в том числе отметили, что увеличилось число студентов первого курса, состоялись совместные мероприятия студентов и преподавателей. По приоритету «Морально-психологический климат учреждения» педагоги отметили создание службы психолого-педагогической поддержки. По проекту «Развитие платных образовательных услуг» – курсы повышения квалификации для различных категорий работников образования. Также были отмечены международные проекты, в том числе «Движение ради здоровья» и программа сотрудничества с профессиональным колледжем Нийтюлахти (Финляндия), успехи в информатизации. После представления проекта Программы развития педагогического колледжа участники семинара приступили к разработке и экспертизе проектов, направленных на ее реализацию.

Таким образом, педагогическим коллективом в сотворчестве разработаны и прошли экспертизу шесть проектов, которые должны были стать условием реализации программы развития педагогического колледжа до 2020 г. Участни-

ки семинара в дальнейшем вошли в состав соответствующих рабочих групп по реализации сотворческих проектов.

Следующим значимым результатом совместной творческой работы стала презентация «Программы развития ГАПОУ РК «Петрозаводский педагогический колледж» на 2015–2020 гг.» на педагогическом совете колледжа 28 января 2015 г. В его работе принял участие уже шестьдесят один человек.

Директор колледжа В. В. Денисенко представила подготовленный рабочей группой проект Программы развития колледжа. Ее содокладчиками выступили координаторы рабочих групп проектов. Разработчики программы отметили, что исходили из понимания ключевой роли педагогических кадров в решении государственной задачи перевода образования на инновационный путь развития. Решая в своей профессиональной деятельности эту задачу, коллектив педагогического колледжа оказывает влияние на развитие интеллектуального потенциала общества: готовит кадры для дошкольных образовательных учреждений, общеобразовательных школ и учреждений дополнительного образования детей. Директор в выступлении подчеркнула, что цели и задачи стратегического развития колледжа в новых социально-экономических условиях Российской Федерации и Республики Карелия были сформулированы на основе системного анализа факторов внешней и внутренней среды и определили выбор основных направлений развития. Важно, что многолетние традиции, квалифицированный педагогический коллектив, достаточная по своему потенциалу материально-техническая база позволяют Петрозаводскому педагогическому колледжу реализовать поставленные задачи.

Общая стратегия развития была конкретизирована в пяти проектах, ориентированных на конечный результат: «Информатизация образовательного процесса колледжа», «Ресурсный центр современных технологий дошкольного образования», «Колледж, где процветает грамотность и культура», «Центр здоровья студентов», «Спортивно-оздоровительный комплекс колледжа».

Было решено, что достижение целей программы будет осуществляться путем скоординированного выполнения комплексов мероприятий, взаимоувязанных по срокам, ресурсам и результатам. Для этого был разработан «План мероприятий по реализации задач программы развития колледжа на 2015–2020 годы» – составная часть программы, которая определила тактику развития колледжа, представленную в системе мероприятий, направленных на решение конкретных задач.

Было отмечено, что программа является логическим продолжением курса инновационного развития колледжа, определенным предыдущими среднесрочными программами и планами работы, и направлена на сохранение и развитие достигнутых результатов и положительных тенденций в деятельности колледжа. Программой было предусмотрено финансирование мероприятий за счет средств бюджета Республики Карелия (субсидии на выполнение государственного задания) и средств колледжа, поступающих от приносящей доход деятельности. Был определен механизм финансирования программы: утверждение советом колледжа бюджетов проектов и программ на каждый календарный год.

**Риски реализации рефлексивно-инновационных методов в управлении развитием образовательного учреждения.** В завершении рассмотрения рефлексивно-инновационных методов как инструмента управления развитием образовательного учреждения необходимо отметить риски, с которыми связана их реализация. Мы уже отмечали, что такая система работы способствует развитию мотивации сотрудников, включению их в трудовую деятельность на ценностно-смысловом уровне. Поэтому несоблюдение коллегиально выработанных приоритетов развития может привести к разочарованию (снижению мотивации, потере личностных смыслов) и, как следствие, к снижению трудовой активности, работе только в рамках функциональных обязанностей («работаем так, как нам платят»).

Рефлексивный самоанализ коллектива из-за существующих в нем феноменов группового влияния (корпоративная солидарность, стереотипизация, огруппление мышления, конформизм и др.) не может полностью заменить собой управленческий анализ.

Групповые формы работы позволяют вовлечь большое число людей в процесс инновационных изменений, поэтому они могут быть реализованы только при наличии высококвалифицированной управленческой команды, работающей на принципах взаимного доверия и поддержки. «Собственные» инновации учреждения могут в определенный период его развития находиться в противоречии со стратегией регионального и федерального уровней (по приоритетам финансирования, направлениям оптимизации или реструктуризации образовательных учреждений).

Смена руководства учреждения может поставить под угрозу развитие инновационных процессов, так как в системе сотворчества важны преемственность и командность в работе.

Тем не менее, понимая серьезность рисков, мы подчеркиваем продуктивность применения сотворческих форм в управлении образовательным учреждением, так как они позволяют в системе создавать новые уникальные проекты; поддерживать позитивную творческую атмосферу в коллективе; организовывать трудовую деятельность не по принципу «функциональной безответственности», а на уровне осознания личностных смыслов своей профессии; оперативно решать текущие управленческие задачи, опираясь на взаимопонимание и взаимодействие разных уровней управления и педагогического коллектива. Все это, в целом, повышает уровень конкурентоспособности учреждения.

#### Список литературы

1. Кремер Е. З., Степанов С. Ю. Рефлексивно-коммуникативный подход к управлению изменениями в организации // Сибирский психологический журнал. 2009. № 31. С. 59–61.
2. Проектно-исследовательский подход в рефлексивной психологии инновационного образования / Под ред. И. Н. Семёнова. М.: Изд-во «Аналитика Родис», 2011. 401 с.
3. Раевская Е. А. Психологическое сопровождение в дополнительном образовании: рефлексивно-гуманистические отношения. Петрозаводск: Изд-во «Дворец творчества», 2009. 72 с.

4. Степанов С. Ю., Кремер Е. З. О сотворческой методологии управления изменениями в образовательном учреждении // Вестник Гродненского государственного университета им. Я. Купалы. Сер. 3. 2012. № 2 (135). С. 155–160. URL: [http://vesnik.grsu.by/s\\_n/pre\\_135\\_ru.pdf](http://vesnik.grsu.by/s_n/pre_135_ru.pdf)

5. Степанов С. Ю., Кремер Е. З. Сотворчество как культурный код современности и основание новой культуродигмы в образовании // Современная педагогика: от сотрудничества к сотворчеству: Материалы межрегиональной научно-практической конференции (г. Москва, 7–8 ноября 2013 г.) / Ред. колл. С. Ю. Степанов, П. А. Оржековский; Отв. ред.: Е. З. Кремер. М.: МГПУ, 2014. С. 16–25.