

Стратегическое и организационное планирование

КАК СПЛАНИРОВАТЬ ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИЙ И ПРОВЕСТИ МОНИТОРИНГ РЕЗУЛЬТАТОВ?

Владислав Вершинин, заместитель директора по научно-методической работе ГБОУ СОШ № 35 г. Ульяновска, доцент, кандидат педагогических наук

Статья продолжает публикацию, начатую во втором номере журнала.

Определение направлений развития учреждения

Начнём с утверждения, что попытка внедрения в учреждении первых попавшихся, рекомендованных начальством или диктуемых педагогической (управленческой) модой инноваций — это верный признак управленческого примитивизма, произрастающего на почве неумения оценить как сильные, так и слабые стороны реально протекающего педагогического процесса. Инновация, какими бы экспертами и авторитетами она ни была одобрена, может оказаться деструктивной в одних условиях, средством против недостатков в других, и стимулом развития в третьих.

Прежде всего, определитесь с исходными позициями: для чего нужна инновация? Что с её помощью нужно изменить в работе коллектива, в его статусе? Или же лично в вашем? Постарайтесь при этом быть предельно откровенны с собою, так как в разных вариантах вам понадобятся разные средства, разные усилия, разное количество участников и т.д.

В оптимальном варианте вы начинаете с того, что разрабатываете программу развития образовательного учреждения на несколько лет вперёд. Ведь как бы хорошо ни работала ваша школа, всегда найдётся, что в ней усовершенствовать. При этом залог качественно составленной и инструментальной в пользовании программы развития — тщательный анализ всего, что имеет отношение к функционированию учреждения в его надсистемах, в деятельности учреждения и его подсистемах, а также в системах сопутствующих (парал-

лельных). Как показывает опыт, под программой развития школы нередко понимается план мероприятий по выполнению прямых требований государства. (Скажем, введение предпрофильной подготовки, ремонт здания, организация детского питания, подвоза детей и т.п.)

Однако это только часть необходимого развития, связанная с исполнительской функцией. И её совершенно необходимо дополнить инициативной частью, основывающейся на изучении и описании реального заказа (потребностей) окружающего школу социума на образование и воспитание. При этом необходимо отдавать себе отчёт в том, что социальный заказ всегда является многослойным, и не все его слои открыты, а то, что вроде бы чётко декларируется, также может иметь скрытый смысл¹.

После того, как вы представили себе прямой государственный заказ и косвенный социальный, следует выяснить и описать, в чём и насколько ваша школа удовлетворяет и в чём не удовлетворяет их требованиям и ожиданиям (экспектациям), что в её деятельности следует сохранить и усилить, что требуется позаимствовать у других, а что разработать и усовершенствовать самостоятельно, собственными силами.

Предположим, что ваш анализ выявил примерно следующую картину происходящих изменений в образовательных потребностях населения вашего микрорайона².

На уровне начальной ступени обучения:

* Контингент детей в микрорайоне сокращается, возникает конкуренция за набор первоклассников между школами.

* Часть потенциальных ваших первоклассников оттягивает на себя детский сад, открывающий начальные классы на своей базе и связанный профильной подготовкой с другой школой. (К примеру, раннее обучение иностранному языку, развитие творческих способностей и т.п.)

* Детей с задержкой психического развития родители предпочитают отдавать не во вспомогательные школы, а в обычные, но с классами коррекции, педагогической поддержки или компенсирующего обучения.

¹ Система коммунистического воспитания де-юре декларировала гармоническое развитие личности, а де-факто это была одна из крайне политизированных систем.

² Мы приводим данные из Программы развития средней школы № 63 г. Ульяновска, разработку которой нам довелось консультировать.

* Чем меньше детей в семье, тем выше у родителей степень ответственности за будущее ребёнка, выше интерес к получению ими психолого-педагогической подготовки.

* Детей из чувашских и татарских семей (и иных национально-этнических диаспор) всё чаще родители устраивают в школы, где ведётся преподавание родного языка и развита художественная самодеятельность с этническим уклоном. И т.д.

На уровне основной школы:

* С переходом учащихся в основную школу показатели успеваемости резко падают.

* Учебная успешность детей из классов развивающего обучения с переходом в основную школу выравнивается с показателями обычных классов, а мотивация к учёбе снижается.

* Посещаемость родительских общешкольных собраний и лекториев падает.

* Наиболее активные дети вторую половину дня предпочитают проводить в учреждениях дополнительного образования, а не в школьных кружках и секциях.

* Дополнительное образование становится платным. И т.д.

На уровне средней школы:

* Часть хорошо успевающих детей стремится перейти в школы, имеющие прямые связи с вузами города.

* Количество заявлений о приёме в непрофильные классы возрастает, а в профильные — сокращается.

* В сфере ценностных отношений у старшеклассников всё более высокий ранг получают обеспеченность, семья и карьера. И т.д.

На выходе из школы:

* Традиционная оценка конечных результатов деятельности школы по количеству поступивших в вузы, медалистов, и по так называемому проценту качества, во-первых, резко искажается результатами репетиторства, во-вторых, в перспективе заменяется показателями ЕГЭ.

В системе повышения квалификации педагогов:

* Тематика курсов повышения квалификации слабо связана с актуальными проблемами вашего коллектива.

* Полученная учителем на курсах информация, как и приобретённые умения, не становятся достоянием коллег (не посещавших данные курсы).

* Основная мотивация прохождения курсов — не содержательная часть, а предъявление соответствующего документа при очередной аттестации. И т.д.

Такого рода анализ чётко определяет проблемное поле социума и вашего учреждения и позволяет описать соответствующее поле адекватного развития. Осмысливая поочерёдно каждый выявленный факт, можно в первом приближении сформулировать задачи развития школы.

На уровне начальной ступени обучения (при описанном выше социальном заказе) главная задача состоит в том, чтобы постараться выиграть конкуренцию в борьбе за контингент первоклассников, как основу всей дальнейшей жизни школы в условиях нормативно-го подушевого финансирования. Для этого ориентировочно необходимо:

* Совместно с прилегающими детскими садами проработать вопрос о возможности и целесообразности разработки и введения сквозных образовательных программ ДОУ и школы, соответствующих запросам родителей. Такие программы будут заранее ориентировать детей на реализацию в условиях именно вашей школы полученного повышенного развития и одновременно будут поднимать престиж самих ДОУ. По возможности такие программы должны перерасти потом в предпрофильную подготовку и затем в профильное обучение. Вариант-максимум — профильные классы с привлечением преподавателей конкретного вуза или техникума, обучение в которых является формой фактического внеконкурсного набора и гарантией поступления.

* Перенести на дошкольный возраст начало работы педагогов и специалистов школы с детьми, имеющими какие-либо задержки и отклонения в развитии. При этом работу необходимо вести и в ДОУ, и с так называемыми «неорганизованными» детьми — непосредственно в семьях, при школе или в иных каких-то формах. Следует разработать многолетние индивидуальные программы коррекции и развития ребёнка, начинаемые с помощью школы в семье и продолжающиеся в школе с помощью семьи, обучаемой школьными специалистами. В классах коррекции (педагогической поддержки и т.п.) необходимо создать максимально благоприятный климат для детей.

* Работу по психолого-педагогическому просвещению заинтересованной части родителей будущих первоклассников следует начинать за год-два до поступления детей в школу и вести её диффе-

ренцированно, с учётом социально-культурных особенностей семьи и специфики физического и интеллектуального развития ребёнка.

* Изыскать возможности занятий с детьми из чувашских, татарских семей (и других диаспор) и их родителями в рамках ознакомления с национальной культурой до школы. В зависимости от количества потенциальных учащихся из таких семей и по договору с родителями открыть класс с обучением на родном языке (с изучением родного языка), соответствующие кружки или факультативы. В систему воспитательной работы школы внести этническое содержание.

* И так далее, по отмеченным в процессе анализа позициям и проблемам.

На уровне основной школы необходимо:

* Обеспечить преемственность обучения и воспитания при переходе учащихся из начальной школы в основную как условие сохранения учебной мотивации.

* Найти формы и способы построения занятий в основной школе по типу развивающего обучения, привычному и эффективному для детей из соответствующих начальных классов.

* Психолого-педагогическое просвещение родителей учащихся основной школы организовать в дифференцированных формах, учитывая реальные потребности различных групп родителей.

* Найти и предложить детям дополнительные образовательные услуги высокого качества, отвечающие престижным запросам семьи. (Школа бизнеса. Клуб гармонии и физического совершенства. Школа современной косметики. Клуб девочек. И т.д.)

* Далее по отмеченным в процессе анализа позициям и проблемам.

Задачи и мероприятия на уровне средней школы:

* Изучить вопрос о конкурсах при наборе в вузы (техникумы, училища и их филиалы, особенно — в иногородние филиалы). Установить прямые связи с теми из них, кто нуждается в контингенте абитуриентов, в учебных помещениях на условиях аренды, в открытии подготовительных курсов. Изыскать возможности предоставления школьных помещений в аренду на льготных условиях или бесплатно для занятий студентов, и особенно — для слушателей подготовительных курсов. Проработать вопрос о параллельном обучении желающих учащихся старших классов на подготовительных курсах и/или младшем курсе вуза (техникума).

* Перепрофилировать обучение в старших классах в направлении сотрудничающих со школой вузов (техникумов).

* Усилить преподавательский состав непрофильных классов, с тем, чтобы максимально повысить шансы выпускников при поступлении в учебные заведения, не имеющие отношения к школьным профилям.

* Открыть соответствующие запросам старшеклассников клубы, профильные классы, факультативы (бизнес, карьера, семья).

В целях обеспечения высоких результатов на ЕГЭ ввести в практику:

* Широкое применение тестирования в основной и старшей школе с целью формирования навыков прохождения учащимися различных тестов.

* Организация при школе подготовительных курсов к сдаче ЕГЭ.

* Организация индивидуального репетиторства по подготовке к ЕГЭ.

В системе повышения квалификации педагогов:

* Определить проблемные направления работы школы, требующие повышения квалификации всего коллектива.

* Заключить договор с институтом повышения квалификации (Центром образования, Академией повышения квалификации, иным вузом) на подготовку и проведение тематических курсов повышения квалификации непосредственно при школе.

* Через систему методических объединений направить в соответствующее русло самообразовательную работу педагогов.

* Сосредоточить внимание предметных и межпредметных методических объединений на изучении инновационного опыта экспериментальных учреждений и переносе инноваций в условия своей школы.

* Разработать целевую программу повышения квалификации «Обучающаяся школа», обеспечивающую опережающую подготовку педагогов к реализации «Программы развития школы».

* Ввести в практику школьные отчёты-семинары, проводимые педагогами, прошедшими любые курсы повышения квалификации. Использовать каждого педагога, прошедшего курсовую или семинарскую подготовку, как транслятора полученной на курсах информации.

По окончании такой работы у вас будет чёткое представление о том, что составит программу развития школы, *какие инновации вам потребуются* для её реализации и в какие сроки. То есть вы опреде-

лите требующиеся «точки роста» вашего учреждения. Выявив реальную *потребность* в инновационном опыте, вы можете теперь брать на учёт соответствующие экспериментальные учреждения и наработанные ими материалы.

В рамках перечисленных выше проблем, выявленных анализом, вам явно необходимо найти (для реализации или в качестве образцов):

- * сквозные образовательные программы ДООУ и школы и опыт работы с ними;
- * программы работы с дошкольниками, имеющими какие-либо задержки и отклонения в развитии, и опыт такого рода работы;
- * программы дифференцированной психолого-педагогической подготовки родителей и методические рекомендации к ним;
- * материалы по этническому воспитанию детей разного возраста;
- * методические материалы по изучению, скажем, языков коренных народов Поволжья (или иных диаспор), методические разработки по проведению национальных праздников, рекомендации по организации этнической самодетельности;
- * материалы по проблемам преемственности обучения и воспитания при переходе учащихся из начальной школы в основную;
- * программы и методические материалы занятий в основной школе по типу развивающего обучения;
- * программы и методические материалы дифференцированного родительского педобуча;
- * программы и методические материалы дополнительного образования (в рамках требуемого перечня);
- * материалы о различных вариантах опыта работы школы с вузами города;
- * материалы об опыте организации параллельного обучения;
- * программы дополнительного образования и методические материалы к ним (в рамках требуемого перечня);
- * образцы и комплекты тестовых материалов, методические рекомендации по их использованию;
- * образцы материалов ЕГЭ прежних лет.

В заимствовании инновационного опыта есть аспекты, требующие особого внимания. В публикациях и отчётах материалы инноваций описаны, как правило, с помощью особого языка (научного и профессионального сленга), освоенного педагогами-исследователями, но весьма трудного для потенциальных потребителей. Открытые мероприятия, сопровождающие показ инноваций,

призванные наглядно и в реальном виде продемонстрировать суть и результаты инновации, фактически позволяют наблюдателю увидеть лишь некую «надводную» часть айсберга. А видит он чаще всего лишь то, что позволяет ему его прежний опыт.

Поэтому, чтобы инновация была понята и с достаточной полнотой усвоена, её следует специально и грамотно *подготовить* к демонстрации. Дело в том, что, как правило, внимание самих педагогов-исследователей сосредотачивается на разработке инновации, на осмыслении получаемых материалов и результатов на уровне *собственных* потребностей. А наработанный инновационный опыт требует специальной подготовки к переносу в условия иного образовательного учреждения, к его освоению педагогами с иным багажом профессионально значимых знаний, умений, представлений и ожиданий. Эта проблема решается через подготовку бывших педагогов-исследователей к новой для них роли специалистов по сопровождению (коллективом инновационной школы или с помощью соответствующих кафедр ИПКПРО).

Вместе с тем требуется и непростая работа по подготовке педагогов *к приёму и освоению* инновационного опыта. Школой, заимствующей инновацию, эта проблема решается в сфере коллективной и индивидуальной мотивации психологического и экономического характера.

Поиск и отбор инноваций

В зависимости от того, какие «точки роста» вами выявлены, (в чём вы сегодня отстаёте), вам могут понадобиться различные хранилища соответствующей информации. В том числе:

* «Общественный институт развития школы», где собраны информационные карты всех существующих в Российской Федерации экспериментальных площадок³.

* Институт образовательной политики «Эврика». На его сайте в Internet вы можете ознакомиться с темами исследований, выполненными или ведущимися на базе Федеральных экспериментальных площадок, с адресами авторов инноваций, содержанием отдельных экспериментов⁴.

³ Санкт-Петербург, 198013, Загородный пр., д. 58, Общественный институт развития школы. Факс: (812) 316-16-47.

⁴ eureka@eurekanet.ru; eureka@rol.ru. Это «зонтичный» сайт, включающий интернет-сайты 45 инновационных центров повышения квалификации.

* Серия изданий ИОП «Эврика» и МОН РФ «Библиотека культурно-образовательных инициатив», посвящённая научному осмыслению и пропаганде наиболее продуктивных инноваций на базе ФЭП.

* Региональные хранилища информации о темах, авторах, материалах и о результатах инновационных поисков⁵.

Если ваше учреждение находится в регионе, где инновационные поиски велись преимущественно в рамках общедоделальных экспериментов и собственная инициативная инновационная деятельность региона не носила организованного характера, целесообразно обратиться по первым двум адресам. При этом почти неизбежно возникнут сложности организационного характера, когда потребуются прямые контакты с носителями необходимого вам инновационного опыта, находящимися в других регионах или поставившими процесс переноса опыта на коммерческую основу. Сам характер переноса примет, скорее всего, не характер заимствования инновационного опыта, а приобретёт вид локального дублирующего эксперимента. (Опираясь на некие заимствуемые основы инновации, вы вынуждены будете сами нарабатывать детали, оживляющие эти схемы, вводящие чужие инновации в живую ткань педагогического процесса вашего учреждения).

Региональные хранилища информации, как правило, содержат сведения об исследованиях в сфере дополнительных образовательных услуг, то есть за рамками стандарта. Эти исследования обычно исходят из общественного образовательного заказа региона и интересов конкретных образовательных учреждений.

К примеру, в целевой программе поисково-исследовательской работы Ульяновской области, начиная с 1993 года, ежегодно участвовало около сотни учреждений образования. Они нарабатывали и представляли в областной экспертный совет весьма объёмную документацию о ходе и результатах инновационной деятельности. На представляемые материалы экспертные учреждения составлялись аннотации. На их основе экспертным советом периодически издавался «Аннотированный каталог неопубликованной продукции», позволяющий заинтересованным лицам и учреждениям в сжатом виде знакомиться с инновациями уже по ходу их разработки. Всё, что за последнее десятилетие опробовали и самостоятельно разработали ульяновские педагоги в сфере педагогических инноваций,

⁵ В частности рекомендуем: Ульяновский ИПКПРО. 432063, г. Ульяновск, ул. 12 Сентября, д. 81. Медиатека. Телефоны: 32-37-44, 32-29-42. E-mail: ipk@mail.uln.ru; www.ipk.ulstu.ru.

учтено, систематизировано, каждая инновация имеет адрес и авторов. Эта документация хранится сегодня на кафедрах и в медиатеке института. Копии научно-методической продукции имеются в экспериментальных образовательных учреждениях.

Информацию об инновационном опыте можно, кроме того, найти в сборниках научно-практических конференций, тематических сборниках и других изданиях Ульяновского ИПКПРО, в центральных научно-методических журналах и сборниках НПК.

Однако с нахождения информации процесс её освоения ещё только-только начинается. Ведь отчёты и материалы изначально предназначены для потребления в кругу посвящённых — авторов опыта, научных руководителей, специалистов-рецензентов, членов экспертного совета. Почти всегда у знакомящихся с описаниями инноваций педагогов-практиков возникает эффект «письма с одним хлюстом»: кто пишет, понимает, а кто читает — нет.

Региональные хранилища инноваций удобны географической близостью с носителями инноваций, обеспечивающей вам возможности переноса инновации в самых различных формах, включая наиболее активные, вплоть до авторского шефства и прямого надзора за ходом и результатами переноса. К тому же перенос опыта внутри региона в силу профессиональной педагогической этики редко принимает коммерческий характер.

Оптимальным вариантом переноса инновации является организация работы в рамках Договора о сотрудничестве учреждений-доноров инновации и учреждения-реципиента инновационного опыта.

Организация переноса инновационного опыта

Перенос инновации может принимать различные организационные формы. В одних случаях руководство учреждения-реципиента инновации направляет учреждению-донору инновации для обучения одного из своих педагогов, который будет впоследствии специалистами по сопровождению в своём учреждении. В других случаях передача-освоение инновации может вестись фронтально — по группам заинтересованных педагогов, или целыми коллективами. Рассмотрим сначала персональный вариант изучения, освоения и трансляции инновации.

Обучение переносчика инновации (специалиста по сопровождению). Педагог, осваивающий инновационный опыт в другом учреждении, с самого начала должен давать себе отчёт в ожиданиях к нему

в собственном коллективе. В этом плане может оказаться полезной небольшая «Памятка-наказ» коллектива, содержащая в общем виде план работы по изучению и переносу инновации. В частности, она может содержать следующие советы:

— Прежде, чем обращаться за инновационным опытом к педагогу-исследователю, постарайся найти и изучить соответствующую литературу по теории и практике проблемы, овладеть соответствующей терминологией, чтобы разговаривать с более опытным коллегой на понятном обоим языке, опираясь на работы тех, кто стоял у истоков решения проблемы. Это будет способствовать более глубокому взаимопониманию и взаимоуважению.

— Проанализируй свою работу и свои проблемы. Постарайся сформулировать для себя, каким образом тебе должен помочь тот инновационный опыт, который ты собираешься изучать и осваивать?

— Ещё до прихода в инновационное учреждение познакомься с наработками его педагогов-исследователей, имеющимися в библиотеке, медиатеке, научно-методическом кабинете, на соответствующих кафедрах ИПКПРО.

— Работая с педагогом-исследователем, постоянно накапливай записи, конспекты, другие материалы не только для собственного пользования, но и для будущих выступлений перед собственными коллегами.

— Не ограничивайся контактом только со своим специалистом по сопровождению. С материалами, наработанными им и его коллегами, могут познакомить заместители директора, руководители методобъединений или временных научных коллективов. Непременно познакомься со всеми материалами, хранящимися в методическом кабинете учреждения. Постарайся посмотреть рабочие материалы педагога-исследователя, хранящие следы его собственного поиска.

— Постарайся приобрести, скопировать или получить в магнитных записях всё, что составляет методическое обеспечение инновации.

— Заканчивая работу со специалистом по сопровождению, попытайся сделать конспективное изложение и письменную оценку увиденного, услышанного и понятого. Подготовься к рассказу об инновации в своём коллективе.

Изучение инновационных подходов и технологий педагогом, как правило, сопровождается попытками их реализации, первыми пробами и ошибками, попытками приспособить инновационные подходы к своим профессиональным и личностным особенностям, а себя — к требованиям инновации. Как показали исследования лич-

ностно-ориентированных технологий обучения (СШ № 50 г. Ульяновска, 1997–2001 гг.), практически ни одна инновационная технология не используется учителями в том виде, на каком настаивает её автор. Попытки точного копирования и неуклонного следования авторским предписаниям, как правило, наблюдаются лишь в первый период освоения инновации, когда работа с неизбежностью идёт на уровне некритического подражания.

Поэтому вряд ли целесообразно в этот период от будущего специалиста по сопровождению требовать проведения открытых показательных мероприятий. Слишком велик риск вместо сути инновации показать беспомощную копию чужого опыта.

Опыт на уровне подражания, неизбежный для начальной стадии освоения, по мере накопления и осмысления, приводит к постепенной модификации технологии, к приспособлению её к личности педагога, особенностям его индивидуального арсенала эффективных дидактических средств, к критическому восприятию инновации и её частичной перестройке. Работа на уровне подражания логически сменяется работой на уровне осознанной проприоризации (присвоения) инновации и адаптации её к иным реалиям педагогического процесса, к новым условиям.

Длительность такого процесса весьма индивидуальна. Поэтому складывающаяся у педагога личностная модификация инновации должна подвергаться периодическим и последовательно усложняющимся пробам. Причём желательно их проводить в максимально мягких психологических условиях и благожелательной обстановке.

Первое выступление в своём коллективе начинающего специалиста по сопровождению целесообразно организовать непосредственно после окончания его обучения у авторов инновации. Причём в форме *рассказа* о чужом опыте. Во-первых, это позволяет педагогу глубже систематизировать полученную им информацию и даёт первый опыт её публичного представления. (Психологически это весьма характерный момент: о чужом опыте рассказывать легче, чем о своём, так как нет ещё личной ответственности за него.) Во-вторых, это даёт возможность ненавязчиво формировать настрой коллектива (или его части) на предстоящее освоение инновации.

Первый *показ* инновации лучше всего провести для коллеги, в чьей порядочности, компетентности и благожелательности начинающий специалист по сопровождению наиболее уверен. А далее — по нарастающей степени ответственности: приглашение на занятие представителя администрации, показ группе педагогов с коммен-

тариями самого специалиста, показ с последующей аналитической оценкой коллег и администрации.

Такая серия демонстраций будет способствовать ускорению перехода педагога на уровень творческого переосмысления инновации. В это же время будущий специалист будет нарабатывать собственный вариант сопутствующего методического обеспечения (сопровождения) инновации.

Для освоения этого уровня педагогу опять-таки необходимо время. В серии публичных показов целесообразно сделать перерыв. А эпизодические наблюдения за результатами работы в этот период углублённого освоения и переработки инновации могут вести либо руководитель методического объединения, либо представитель администрации. Если результаты убедительны, если педагог накапливает определённую уверенность в себе, в доверии администрации, в расположении коллег, то можно считать, что тьютор, необходимый для продвижения инновации в своём коллективе, в основном созрел.

Это, однако, не означает, что его уже можно сполна использовать в этой роли. Ему ещё следует помочь спланировать и пройти стадию подготовки опыта к трансляции. И только после этого его можно считать подготовленным для психологически весьма непростой задачи обучения собственных коллег и запускать процесс продвижения инновации внутри школы.

Погружение в инновацию происходит последовательно, от уровня к уровню:

* Общеизвестный уровень (ознакомительный).

* Уровень эпизодического изучения.

* Уровень системного изучения.

* Уровень подражания.

* Уровень присвоения (проприоризации) и личностной адаптации.

* Уровень творческого переосмысления и развития инновации.

Задача внутришкольного менеджмента — спланировать темп продвижения, продолжительность каждого этапа, определить диктуемой ситуацией уровень обязательного освоения инновации.

Фронтальный вариант переноса инновации

В обычной ситуации экспериментальное учреждение безотказно знакомит слушателей из других школ со своими инновационными разработками. Пока эта работа идёт на ознакомительном уровне,

о своих успехах рассказывать приятно, рекламировать себя полезно, галочка в планах получается жирная, для начальства убедительная.

Ознакомление с конкретными эпизодами инновационного опыта (открытые занятия и пр.) укладывается в привычные рамки работы методических объединений и в организационном и психологическом планах затруднений особых тоже не вызывают. Но уже на уровне системного изучения возникают различного рода осложнения.

Этот уровень требует гораздо больше времени, тщательного планирования, переосмысления информации «для себя» в информацию «для других», переориентации педагогов-исследователей с привычной педагогики школы на андрагогику (педагогику взрослых). По существу с этого уровня и начинаются проблемы менеджмента трансляции-освоения инновации как в учреждении-доноре, так и в учреждении, принимающем инновацию (реципиенте).

Первым на повестку дня учреждения-донора встаёт вопрос *о подготовке инновационного опыта* (наработанного педагогами-исследователями для себя, для предъявления научному экспертному сообществу) к трансляции обычной учительской аудитории, не владеющей адекватной научной терминологией.

В подготовку инновационного опыта к трансляции входит следующее:

- * Составление полного реестра инновационных услуг и материалов экспериментального учреждения.

- * Структуризация материалов по темам (и видам услуг) для трансляции.

- * Подбор и выделение ведущих (специалистов), распределение между ними тематики и форм трансляции инновационного опыта и материалов.

- * Составление реестра материалов по конкретным направлениям трансляции (темам).

- * Методическая подготовка ведущих (специалистов) к трансляции.

- * Подготовка материальной базы для трансляции инноваций (таблицы, схемы, диаграммы, другая наглядность, материалы для коммерческой реализации и т.п.).

- * Подготовка учебных программ для потенциальных потребителей опыта.

- * Планирование работы, согласование планов с органами управления, учреждениями образования, подразделениями ИПКПРО.

- * Административное обеспечение (определение порядка контроля и помощи, издание приказов и распоряжений и т.п.)

* Рекламное обеспечение (тематические выставки, сайт школы, буклеты, публикации, участие в выставках-ярмарках и т.п.)

Другой вопрос — *подготовка педагогов-исследователей* к ролям инструкторов (тьюторов). Из того факта, что инновацией педагог-исследователь овладел сам, совершенно не вытекает успех его потенциальной пропагандистской роли. К новой роли его необходимо последовательно, шаг за шагом готовить. Организовывать его сообщения ходе и результатах исследования на методическом объединении, педсовете, в творческих группах. Привлекать к разработке наглядности и подготовке выставок инновационных материалов. Стимулировать участие в научных конференциях. Поощрять выступления в педагогической печати всех уровней, начиная со школьных тематических сборников. Всячески помогать смене привычной психологической позиции педагога «Пристройка сверху» на позицию андрагога «Пристройка рядом».

В итоге стимулируется углублённое переосмысление инновации, создание сопутствующего методического обеспечения планируемой трансляции инновации, формируются навыки устного, письменного, графического представления накопленной информации потенциальным слушателям, необходимые в андрагогике.

Для руководителя учреждения, *принимающего* инновацию, важно заняться второй стороной информационного обеспечения процесса трансляции инновационного опыта. Прежде всего позаботиться, чтобы из базового экспериментального учреждения была получена максимально возможная наглядность — библиография по теме инновации, программа исследования, материалы официальной отчётности, авторские методические материалы, публикации, методики и материалы мониторинга, обобщающие таблицы и диаграммы, копии докладов и сообщений педагогов-экспериментаторов, фильмы и презентации и т.п.

Как показывает опыт, это целесообразнее делать на уровне контактов руководителей школ, заранее планируя некоторые расходы, так как часть материалов может оказаться коммерческой. При этом надо иметь в виду, что материалы официальной отчётности непременно сдаются в медиатеку ИПКПРО и ими можно свободно пользоваться на месте или сделать копии.

Что же касается рабочей документации, то значительная её часть, как правило, утрачивается или хранится в неудобных или недоступных для пользования местах. Однако для потенциального пользователя черновые материалы могут оказаться понятнее и убедительнее научного отчёта, сводных таблиц, схем и диаграмм, так

как они хранят следы и тропинки, по которым шёл к результату исследователь, пробы и ошибки, о которых полезно знать тому, кто пойдёт следом.

Школе-реципиенту желательно сформировать исчерпывающе полный реестр инновационных материалов, с указанием формы и места хранения, количества экземпляров, а также лиц, ответственных за их хранение и выдачу.

Ещё одна серьёзная проблема — *мотивирование* освоения инновации. Обычно предполагается, что потребность в новациях созревает в педагогических сообществах одновременно или близко по времени. А если это так, то любой коллектив, любой педагог заранее настроен на активное восприятие нового.

Как правило, разработчики инноваций и/или администраторы, заинтересованные в переносе инновации, не учитывают возможности явного или скрытого сопротивления инновациям, равно как и полного равнодушия к ним. («Мы и сами — с усами!») Поэтому руководителю учреждения, перенимающего инновацию, реакцию коллектива необходимо постоянно держать в поле своего внимания, а ещё лучше — по возможности формировать оценочную позицию коллектива.

Занимаясь продвижением инноваций, нельзя не считаться с тем, что школьная жизнь вечно перегружена самыми неотложными и актуальными делами, заботами, проблемами, мероприятиями, проверками, отчётностью и прочим, и прочим. К тому же в ней давно и надёжно работают свои технологии, главное достоинство которых — привычность, освоенность, а потому — минимальная трудозатратность. Поэтому с любой инновацией необходимо буквально пробиваться через барьер привычек и занятости. Причём, повторяя и повторяя попытки, добираясь до эмоций, мотивов и оценочных отношений, до профессионального любопытства и самолюбия педагогов.

Выше уже говорилось, что одним из эффективных средств мотивации (и организации) деятельности коллектива на длительную перспективу является хорошо продуманная, разработанная и принятая коллективом Программа развития образовательного учреждения. В организационно-психологическом плане этот документ является обязательным для всего коллектива и для каждого отдельного педагога. В плане содержательном он указывает необходимые «точки роста», каждая из которых предполагает опору на сопутствующие инновации и определяет сроки активизации участников образовательного процесса.

Вторым каналом мотивации (и организации) должен стать план работы соответствующего школьного методического органа (предметное МО, ШПО, авторская школа, школьная кафедра и т.п.), участие в котором для учителей привычно и обязательно. План работы такого органа может охватывать все этапы массовой реализации инновации: рекламно-просветительский, обучающий, этап взаимного контроля и обмена усваиваемым опытом, административный контроль, подведение и демонстрацию результатов.

Непривычным, но многообещающим приёмом активизации и мотивации как транслирующей инновацию стороны, так и принимающей её, является авторский надзор тьютора за процессом использования инновации и сопутствующего индивидуального консультирования.

Ещё один канал мотивации — это организация внимания коллектива к тем, кто осваивает инновацию, административное и психологическое поощрение деятельности, демонстрация позитивных результатов, индивидуальная оценка деятельности педагогов по освоению инновации.

Все этапы освоения инновации и все виды необходимой работы должны быть непременно отражены в плане учебно-воспитательной работы школы как документе оперативного управления педагогическим процессом в целом.

Учитель давно уже утомлён инновациями, предлагавшимися столько лет сверху. Поэтому для снятия возможного сопротивления любым инновациям дополнительного характера важно внимание коллектива сосредоточить на идее необходимости развития учреждения, неизбежности конкуренции за контингент учащихся, представляя заимствуемые от учреждений-доноров инновации как необходимое и эффективное средство развития и самый эффективный инструмент конкуренции.

Мониторинг результатов

Перенос каждой из инноваций организуется в целях совершенствования определённых сторон педагогического процесса. Для администрации, инициировавшей перенос инноваций и осуществляющей управление процессом переноса, со временем делается весьма актуальной проблема определения эффективности работы, как по отношению к отдельным инновациям, так и в целом.

При наличии «Программы развития учреждения», для которой как раз и подыскивались соответствующие инновации, основными

критериями будут закрытие отмеченных программой проблем, решение конкретных вопросов развития в намеченные сроки и на требуемом уровне. Это могут быть, скажем, серьёзное увеличение заявлений о приёме в вашу школу от родителей будущих первоклассников, рост контингента учащихся из национальных диаспор, нарастающая популярность у старшеклассников новых профилей обучения, факультативов и элективных курсов. И так далее.

Для поиска более частных критериев целесообразно обратиться к материалам тех исследований, в рамках которых разрабатывалась та или иная инновация. Экспертный совет просто не утверждает программу исследований, если в ней не определены критерии результативности, не разработана система мониторинга хода и результатов экспериментальной деятельности. Поэтому в каждом Научном отчёте о результатах любого исследования обязательно содержатся прямые и косвенные критерии результативности (эффективности), конкретные психологические методики замера общих и частных показателей. Ими вполне можно воспользоваться и для определения эффективности переноса соответствующей инновации в условия другого учреждения.

Но удобнее всего, как нам представляется, воспользоваться работами школы № 35 г. Ульяновска, непосредственно экспериментирующей с развитием образовательного учреждения средствами региональных педагогических инноваций. Согласно принятой коллективом педагогов-исследователей методики мониторинга результативности переноса педагогических инноваций из учреждений-доноров инновационного опыта в учреждение-реципиент факт, степень и результат переноса инновации определяются:

- а) независимым внешним аудитом;
- б) результатами авторского надзора;
- в) оценкой экспертной группы (методическим объединением, членами ВНИКа, и пр.);
- г) самонаблюдением педагога и публичной декларацией получаемых результатов (отчётом);
- е) показателями мониторинга, периодически фиксирующего изменения в показателях образовательной деятельности учащихся и педагога, происходящих под воздействием реализуемой инновации.

При этом у конкретных педагогов, занятых в плановом освоении инновации, отслеживаются следующие показатели переноса инновации в сферу их собственной профессиональной деятельности:

1. Динамика введения инновации в образовательный процесс (показатели: пробное использование, пилотаж серии занятий, системное применение).

2. Использование инновации в дополнительном образовании (показатели: кружки, факультативы, элективы).

3. Отражение нарабатываемого опыта использования инновации в портфолио педагога (дидактические материалы для учащихся, методические материалы для педагога, мультимедиа наглядность, отдельные показательные занятия, серия открытых занятий).

4. Авторское и стороннее обобщение и описание опыта использования инновации (выступления, доклады, тезисы НПК, статьи, методические пособия и рекомендации).

5. Экспертные оценки освоения инновации (заключения и мнения школьной экспертной группы, результаты авторского надзора, отзывы коллег, родителей и учащихся) и т.п.

6. Отдельные показатели успешности образовательной деятельности учащихся и показатели динамики интереса урочной и внеурочной деятельности, связанных с инновацией.

7. Суммарная динамика освоения инновации (уровень пробного применения, уровень системного использования, уровень мастерства, уровень творческого осмысления и применения)⁶.

Уважаемый Читатель!

С размышлениями и предложениями относительно развития образовательного учреждения вы ознакомились, логику необходимых действий усвоили:

* выявляются неучтённые государством образовательные потребности населения микрорайона вашей школы;

* сопоставляются с перечнем реально оказываемых учреждением образовательных услуг;

* определяются желательные «точки роста» и составляется программа объективно необходимого развития школы;

* за основное средство развития принимаются педагогические инновации.

Требующиеся инновации можно долго и трудно разрабатывать собственным коллективом. Но большинство из того, что может вам потребоваться, скорее всего, уже исследовано или исследуется в экс-

⁶ Вершинин В.Н., Бадахова Т.Н., Заборская О.А. Освоение инноваций как средство развития образовательного учреждения: Методические рекомендации / Под ред. В.Н. Вершинина. Ульяновск: УИПКПРО, 2011. 56 с.

периментальных учреждениях страны, региона, а может быть и теми, кто рядом с вами.

Перенос инновации займёт явно меньше времени и сил, так как учительство издавна обучено заимствованию педагогического опыта. Методику мониторинга процесса и результатов переноса инновации лучше разработать применительно к условиям вашего учреждения, приняв за основу наши предложения.

Прощаясь, раскроем одну особенность переноса инновации, для которой не хватило места в статье. Трансляция опыта в процессе живого общения его авторов и потребителей почти всегда имеет следствием переосмысление инновации, её развитие.

Менеджеру важно давать себе отчёт, что ни одна педагогическая инновация не усваивается в том виде, как она задумана, понята и описана автором. Воспринимается только то, что соответствует особенностям вашего учреждения, специфике опыта и личности педагога. Хорошо усвоенный опыт — это не добротная копия, а его творческое переосмысление.

Вместе же взятые такие творческие результаты обеспечивают новую привлекательность вашему учреждению, становятся серьёзным аргументом в борьбе за контингент учащихся, за будущее вашей школы. Успехов вам!

С уважением, автор.

Литература

1. Савельев Д.С., Вершинин В.Н. Организация педагогических исследований в образовательных учреждениях Ульяновской области: Монография / Под ред. Т.Ф. Есенковой. Ульяновск: УИПКПРО, 2005. 204 с.
2. Вершинин В.Н. Модель продвижения образовательных инноваций в условиях региона. Методическое пособие. Ульяновск: ИПК ПРО, 2006. 56 с.
3. Вершинин В.Н. К вопросу о продвижении инновационного опыта образовательных учреждений. Научно-методическое обеспечение реализации национального проекта «Образование» в регионе: / Под общей ред. С.В. Данилова. Ульяновск: УИПКПРО, 2006. 131 с.
4. Вершинин В.Н., Бадахова Т.Н., Заборская О.А. Освоение инноваций как средство развития образовательного учреждения: Ме-

тодические рекомендации / Под ред. В.Н. Вершинина. Ульяновск: УИПКПРО, 2011. 56 с.

5. *Вершинин В., Бадахова Т., Заборская О.* Как внедрить полезную инновацию? Советы директору, желающему перемен / Управление школой № 17. 2011. С. 20–31.

6. *Вершинин В.Н. и др.* Воспитательный потенциал и образовательные запросы современной семьи [Текст]: Сборник методических материалов / Под ред. В.Н. Вершинина. Ульяновск: УИПКПРО, 2011. 76 с.

7. *Вершинин В.Н.* Региональные педагогические инновации: истоки, дидактика, движение. [Текст]: Учебно-методическое пособие для менеджеров образования и педагогов-исследователей / В.Н. Вершинин. Ульяновск: УИПКПРО, 2011. 80 с.