

## Совершенствование механизма организации и управления инновационной деятельностью в образовательном учреждении

**Гормакова Лариса Дмитриевна,**

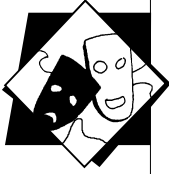
заместитель директора по экспериментальной работе ГОУ СОШ  
№ 648, г. Москва

Анализ работы ведущих зарубежных и отечественных предприятий и учреждений показывает, что центральным моментом в устойчивой деловой активности является инновационная деятельность. Средняя общеобразовательная школа является учреждением, следовательно, все закономерности развития учреждений и предприятий могут быть типичными и для школы, как учреждения сферы образования. В системе управления любого учреждения, предприятия, в том числе средней общеобразовательной школы, должна быть заложена возможность развития, а значит, должен быть разработан механизм управления инновационными процессами. Инновационность учреждения в первую очередь зависит от административного потенциала: профессионализма, умения видеть, анализировать, проектировать образовательную среду, повышать качественные показатели образования. Экономический социум порождает необходимость отслеживания кризисных тенденций и разработку своевременных мероприятий, что заставляет учёных и практиков, администраторов включаться в разрешение проблем, связанных с диагностикой факторов внешней и внутренней среды, влияющих на состояние образовательного учреждения разработкой целей, стратегий и способов их реализации. Учреждения образования недостаточно занимаются вопросами конкурентоспособности как внутри государства, так и на мировом рынке. Результаты деятельности образования, как отрасли, становятся стабильнее по некоторым параметрам, но нельзя успокаиваться на достигнутом в условиях рынка.

Существующий в настоящее время механизм управления инновационной деятельностью в образовательных учреждениях не всегда соответствует современным рыночным требованиям. Оперативность в принятии решений и инициатива у служащих структур и подразделений, непосредственных исполнителей низкая или совсем отсутствует. При управлении постоянно возникают противоречия, директивы не выполняются полностью, не всегда последовательны. В основе управления инновациями лежит внеэкономическое принуждение. Управление осуществляется через методы наблюдения и коррекции, а администрация учреждения лишь принимает меры для частичного совершенствования про-

**Автор статьи рассматривает теоретико-методологические подходы в инновационной деятельности на современном этапе, проблемы реформирования управления и механизмы управления инновациями в образовании. Описываются модели инновационной проектной и исследовательской деятельности на всех ступенях обучения.**

*Инновационность учреждения в первую очередь зависит от административного потенциала: профессионализма, умения видеть, анализировать, проектировать образовательную среду, повышать качественные показатели образования.*



цессов. По своей сути, управление в образовании является директивным и процессуальным.

Научные труды зарубежных и отечественных авторов по управлению инновациями должны стать теоретической и методологической базой для адаптации принципов современной инновационной деятельности к российским условиям в образовательных учреждениях.

Проблемы в области совершенствования механизма управления инновационной деятельностью занимают всё большее внимание со стороны учёных, специалистов, практиков педагогического труда. Однако, не умаляя заслуг педагогов-новаторов, разработчиков технологий и содержания инноваций в образовании, необходимо отметить, что большинство работ посвящено инновационному менеджменту, как одному из направлений стратегического управления образовательными процессами. Вопросы встраивания инновационной составляющей в механизм управления, гарантирующий наиболее эффективное использование инновационной политики для обеспечения устойчивого развития учреждения образования, остаются недостаточно изученными практиками общеобразовательных школ, как учреждений, дающих базовое образование подрастающему поколению государства.

В условиях формирования современной экономики особое значение отводится стратегии развития и модернизации образовательных процессов по новой системе ценностей в каждом образовательном учреждении. Инновационный процесс развития является очень сложным, отнюдь не только техническим, а также широким социально-экономическим и естественно-научным процессом исследования жизненных циклов инноваций и условий внедрения новшества, требует изучения восприятия новшества работниками, формирования инновационной культуры, инновационного потенциала, анализа характеристик администраторов и педагогов, склонных к инновационной деятельности.

Инновационный процесс должен пронизывать все вопросы управленческой деятельности. Разрабатывать необходимо в первую очередь теоретико-методологические и практические подходы к построению механизма развития, в котором ключевым моментом является организация инновационной деятельности, как механизма устойчивого развития.

Некоторые конкретные вопросы построения варианта механизма организации и развития инновационных процессов рассматриваются на примере средней общеобразовательной школы № 648 г. Москвы, которая определила в управлении инновационной деятельностью первостепенные аспекты:

- 1) изучение теоретических, методологических, технологических основ управления (менеджмента) и основ инновационной деятельности;
- 2) разработка стратегических задач, направлений, технологий, концепций в инновациях;

3) подбор программ спецпредметов, элективных курсов, факультативов, модулей и т. д., подбор пособий, учебников для выбранной инновации;

4) вопросы организации на основе доступности, комплексности, интеграции, модульности в условиях партнёрства и сетевого взаимодействия;

5) распределение функциональных обязанностей в управлении инновациями;

6) многогранный мониторинг инновационной деятельности.

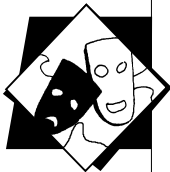
Теоретико-методологические подходы в инновационной деятельности на современном этапе, проблемы реформирования управления разрабатываются как зарубежной, так и отечественной наукой. Среди специалистов, внёсших существенный вклад в исследование указанной тематики, можно выделить А. Файоля, П. Дракера, М. Мескона, И. Ансоффа, Р. Акоффа, П. Тейлора, Г.Х. Попова, А.Г. Аганбегяна, Ю.П. Васильева, О.В. Виханского, В.И. Маршева, А.И. Наумова, И.Н. Герчикову, А.И. Татаркина, О.А. Романову, Н.А. Потехина, В.Н. Белкина, А.Н. Пыткина и других. Разработка проблематики инновационных концепций развития организации связана с работами многих видных представителей социологии организаций и теории организации, а также управленческой практики: Й.А. Шумпетера, Н.Л. Кондратьева, А.И. Пригожина, Т. Парсонса, К. Левина, П. Блау, П. Друкера, Дж. Марч, Саймона, Дж. Томсона, Дж. Романса и других. В современной организационной теории инновационная проблематика представлена в работах И. Ансоффа, К. Арджириса, С. Беккера, Т. Бернса, Р. Данкана, У. Кэммерера, Г. Липпита, К. Дэвиса, Дж. Залтамана и многих других. Особое значение инновационные концепции развития организации получили в России с конца 70-х — начала 80-х г.г. Основные разработчики — Н.И. Лапин, Б.З. Сазонова, В.С. Дудченко, Ю.В. Перевалов, О.А. Романова и др.

Особое место в исследованиях проблем управления занимают вопросы формирования механизма управления инновациями. Ещё в 80-е годы вопросам исследования теоретико-методологического аспекта механизма управления, отражающим в формализованном виде механизмы управления, посвятили свои работы отечественные учёные И.Д. Абросимов, В.П. Медведев, В.В. Копейчиков, Ю.А. Тихомиров, А.А. Модин, Б.П. Возникшие трудности переходного периода в российской экономике требуют разработки механизмов адаптации, учитывающих отраслевые проблемы. Одной из таких проблем является сложность адаптации механизма управления инновационной деятельностью к рыночным условиям в образовании.

На рубеже XX–XXI веков решение данной проблемы является определяющим для повышения конкурентоспособности и дальнейшего развития механизма управления инновационным развитием в образовании. Разработка концептуальных основ совершенствования механизма управления инновационной деятельностью в усло-

*Особое место в исследованиях проблем управления занимают вопросы формирования механизма управления инновациями.*

*Одной из таких проблем является сложность адаптации механизма управления инновационной деятельностью к рыночным условиям в образовании.*



виях модернизации образования началась в конце 20 века, когда появились типологизация учреждений образования: гимназии, лицеи, школы с углублённым изучением предметов, школы с этно-компонентами — это далеко не полный перечень инноваций. В XXI веке разработаны федеральные и региональные программы развития образования: национальный проект «Образование» 2006–2010 гг., программа модернизации образования, программы «Столичное образование 1–5», концепция профильного обучения на старшей ступени общего образования и другие.

Становление управления инновационными процессами в государственном образовательном учреждении средней общеобразовательной школе № 648 г. Москвы началось с изучения основ менеджмента, методологических основ педагогики, дидактики административным аппаратом и методическим активом с 1999 года, когда школа начала работу по сотрудничеству с учреждениями высшей школы и включилась в работу городских экспериментальных площадок. В период с 2007 года педагогический коллектив школы развивает инновационную тему и принимает участие в разработке экспериментальной темы в городской экспериментальной площадке «Содержание и организационно-педагогические условия проектной деятельности в образовательном процессе». Теоретическая подготовка педагогических кадров по инновационной и экспериментальной деятельности проходила и продолжается в настоящее время через обучение в учреждениях высшей школы, на курсах повышения квалификации, через лекционную деятельность по психологическим подходам на заседаниях педагогических советов, методических объединений. В результате такой работы в школе № 648 уверенно существуют общеобразовательные, гимназические 5–11 классы, классы, апробирующие модель профильного обучения, система дополнительного образования, структуры по работе с одарёнными, талантливыми, ослабленными по здоровью детьми, повысилась активность учащихся в олимпиадном и конкурсном движении — это важные результаты инновационной деятельности общеобразовательной школы.

Цели инновационной работы средняя школа № 648 реализует через решение следующих управленческих задач:

- чёткое определение темы инновационной или экспериментальной деятельности в каждой структуре и подразделении учреждения;
- определение сущности содержания «новшества» по подразделениям и ступеням обучения;
- знакомство и исследование имеющегося опыта других учреждений по проблеме;
- определение этапа (периода) состояния инновационной деятельности в структурных подразделениях учреждения, определение и систематизация факторов, мешающих её развитию и помогающих решению проблемы;

- анализ и разработка предложений по совершенствованию процесса инновации;
- определение критерий инвестиционной привлекательности инновации;
- формулирование и обоснование основополагающих подходов к формированию методов оценки эффективности этапов деятельности в рамках основной инновации;
- разработка форм, методов, технологий регулирования, мониторинга инновационной деятельности;

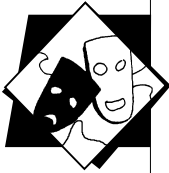
Объектами исследования в школе № 648 г. Москвы является инновационная проектная и исследовательская социально-психологическая деятельность на всех ступенях обучения и в каждом структурном подразделении:

### **1–4 классы (1 ступень обучения)**

- создание максимально благоприятных условий для умственного, физического, эстетического развития личности ребёнка, гарантирующих охрану и укрепление здоровья обучающихся;
- равенство возможностей для развития личности, её самореализации и самоопределения, формирование у детей адекватной современному уровню знаний и уровню ступени обучения целостной картины мира, адаптации личности в обществе;
- создание основы для понимания личностного развития и знакомству с профессиями, воспитание гражданственности, любви к Родине и семье, уважительного отношения к духовному и культурному наследию;
- развитие природных задатков и способностей;
- знакомство с технологиями работы с информацией на бумажных и электронных носителях на родном языке, с проектными и исследовательскими технологиями;
- развитие коммуникативных навыков: технологии диалога, монолога, начало изучения иностранных языков, знакомство с информационными технологиями;
- начальное общее образование является базой для получения основного общего образования.

### **5–9 классы (2 ступень обучения)**

- освоение обучающимися общеобразовательных программ основного общего образования, формирует представления о природе, обществе, человеке, соответствующие современному уровню знаний (на этом этапе начинается дифференциация содержания образования);
- в дополнение к обязательным предметам, определённым федеральным и региональным стандартом, вводятся новые учебные предметы, элективные, факультативные курсы, различные формы



внешкольных занятий, а также предметы по выбору, направленные на более полное развитие способностей обучающихся;

- организация обучения различным предметам по разноуровневым программам, классы с расширенным объёмом содержания или углублённым изучением предметов;
- продолжение развития природных задатков и способностей;
- особое внимание уделяется навыкам обработки информации на бумажных и электронных носителях на родном и иностранном языке;
- развитие коммуникативных навыков: технологии диалога, монолога, начало изучения иностранных языков, знакомство с информационными технологиями;
- с пятого класса формируются гимназические классы;
- реализуется предпрофильная подготовка с 7–8 класса в разных формах: наиболее массовая из них — личностно ориентированное обучение в рамках средней общеобразовательной школы, реализующий принцип непрерывности обучения;
- концепция непрерывного обучения обеспечивает возможность пройти последовательную подготовку предпрофильного или предпрофессионального обучения на 2-й и 3-й ступенях обучения средней школы;
- знакомство и обучение технологиям работы с информацией на бумажных и электронных носителях на родном языке, проектным и исследовательским технологиям;
- осуществляется подготовка в профильные 10–11 классы школы;
- основное общее образование служит базой для получения среднего (полного) общего образования, начального и среднего профессионального образования.

### **10–11 классы (3 ступень)**

- среднее (полное) общее образование — является завершающим этапом общеобразовательной подготовки, обеспечивающим освоение обучающимися общеобразовательных программ среднего (полного) общего образования, развитие устойчивых познавательных интересов и творческих способностей обучающегося, формирование навыков самостоятельной учебной деятельности;
- реализуется профильная подготовка с 10 класса при взаимодействии и партнёрстве с учреждениями высшей школы в нескольких формах: наиболее массовая из них — фрагмент лица в рамках средней общеобразовательной школы. Вторая форма — это система профильного обучения через профильные предметы, спецкурсы, элективные курсы, практикумы, лабораторные работы, практики. По желанию обучающихся и родителей может быть введено дополнительное образование по различным профилям, направленные

на реализацию интересов, способностей и возможностей личности. В 10–11 классах профильная подготовка реализуется при взаимодействии и партнёрстве с учреждениями высшей школы;

- профильная программа для 10–11 классов включает изучение дисциплин с расширенным объёмом содержания, формирования комплексного представления о профессиях, профиля вуза в рамках профориентации, не исключается возможность начальной профессиональной подготовки или получения профессии в условиях взаимодействия общеобразовательной и высшей школы по профессиям социально-экономической сферы;

- выпускники профильных классов и групп, успешно усвоившие программы профильного обучения, в перспективе могут получать удостоверение или сертификат установленного образца о профильном обучении или начального профессионального образования через учреждения-партнёры высшего образования;

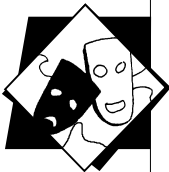
- разработана модель выпускника общеобразовательного, профильного и гимназического классов школы.

100% выпускников профильного обучения ГОУ СОШ № 648 г. Москвы за период 1999–2007 гг. поступают в выбранный вуз. Ежегодно открываются 2–3 десятых класса, из которых один обязательно профильные, в остальных классах есть группы профильного обучения или обучение по индивидуальным учебным планам.

Школой разработаны концептуальные подходы в функционировании структурных подразделений: психологической службы, экспериментальной деятельности, школьной библиотеки, ресурсного центра, методической службы, школьного ученического самоуправления, системы воспитательной работы, каждого профиля по областям знаний. Предметом исследования, изучения, эксперимента, а значит особого внимания является механизм управления такими инновационными процессами, как гимназическое и профильное обучение, дополнительное общеобразовательной школы, сетевое взаимодействие с учреждениями среднего и высшего образования, партнёрство.

Теоретической и методологической основой такого комплексного подхода в интеграции среднего, дополнительного, предпрофильного, профильного, предпрофессионального или начального профессионального обучения основного и дополнительного образования являются научные теории отечественных и зарубежных авторов, нормативная и законодательная база, методические материалы научно-практических конференций и семинаров, материалов городской экспериментальной площадки.

Основными методами управления инновационными процессами в школе № 648 г. Москвы являются системный, факторный, логический, статистический анализ, интервьюирование, мониторинг всех аспектов педагогической деятельности. Информационной базой внутришкольного исследования послужили данные органов ста-



тики образования, информационные сборники Северного округа и Департамента образования г. Москвы, отчётность по структурным подразделениям школы, теоретические и фактические материалы работы, выводы аналитические справки вышестоящих организаций во время инспекторских проверок, лицензирования и аттестации образовательного учреждения.

Успехи управления дают научные и практические результаты инновационной и экспериментальной деятельности школы, их новизна и актуальность в рамках городской экспериментальной деятельности поддерживается и находит не только одобрение, но и интерес для применения в ряде учреждений.

В школе обобщён материал по управлению инновационными процессами:

- разрабатываются концепции модульного изучения областей знаний «филология», «обществознание», «технология» в 10–11 классах;
- разработаны структурные концепции гуманитарного, социально-экономического, технологического профилей общеобразовательных и гимназических 10–11 классах;
- обосновано авторское определение механизма управления инновационной деятельностью с включением в него условий соответствия структурно-функциональной модульной формы управления, построения управленческих отношений на мотивации и социокультурной базе;
- предложена классификация причин, сдерживающих инновационную деятельность, определены основные направления совершенствования механизма управления в области мониторинга, инвестиционной привлекательности, стратегии, регулирования;
- определены некоторые критерии инвестиционной привлекательности учреждения в условиях формирования рыночных институтов;
- в стадии разработки алгоритм контроля и корректировки оптимального сочетания инноваций по новому результату, методы оценки эффективности инновационных процессов, внедряемых на современном этапе по интегральным показателям.

Механизмы воздействия в управлении инновационными процессами в общеобразовательной школе имеют положительный результат при комплексном воздействии. Только творческий педагогический коллектив профессионалов, экспериментаторов, новаторов, учителей, заинтересованных в положительных результатах инновации, а значит, коллег-единомышленников может качественно изменить уровень образовательного процесса в современном образовательном учреждении.