

# КАК ПОДГОТОВИТЬ ДИРЕКТОРОВ ШКОЛ К ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**Елена Аркадьевна Ганаева,**

*заведующая кафедрой управления образованием Института повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования Оренбургского педагогического университета, профессор, доктор педагогических наук*

- готовность к инновационной деятельности
- содержание инноваций
- миссия «дерево целей»
- ресурсная обеспеченность
- проектная деятельность

**В**ажнейшей современной функцией управления в образовательных учреждениях становится разработка и реализация эффективной стратегии, ориентированной на внедрение инноваций. Поэтому основным фактором оптимальной деятельности и развития ОУ становится непрерывное теоретическое и практическое повышение квалификации руководителей нового типа: профессиональных, компетентных в широком круге экономических, социальных, технологических вопросов, обладающих стратегическим и тактическим видением, нацеленностью на режим развития образовательного учреждения. В условиях усиливающейся конкуренции, являющейся одним из двигателей прогресса, требуется руководитель, обладающий личной изобретательностью и способностью к инновациям. Формирование готовности директора средней школы к инновационной деятельности — одна из целей федерального проекта по программе «Современный образовательный менеджмент».

Формат реализации проекта предполагал выполнение определённых требований к организации учебного процесса:

- обучение в ИПК сочетается с практическим обучением на базе «стажёрских площадок»;
- учебный процесс имеет практическую направленность и осуществляется с использованием интерактивных методов (до 60–70% от общего времени обучения);
- каждый слушатель по результатам обучения проходит контроль обученности (написание эссе, разработка case-study по изученным модулям, тестирование и т. п.);
- образовательный процесс характеризуется тьюторским сопровождением.

Рассмотрим подходы к организации работы со слушателями — руководителями ОУ на примере освоения данного модуля.

*Какова предрасположенность к инновациям? Руководитель с адекватным уровнем сформированности инновационной готовности понимает сущность инновационных процессов в образовании, позитивно мотивирован на их внедрение, обладает умением их реализовывать.*

В начале обучения проводилось анкетирование слушателей, где им предлагалось оценить уровень собственных знаний,

умений и навыков в инновационной управленческой деятельности. Количество респондентов, участвующих в опросе — 400 человек, из 805 директоров, обученных в логике федерального проекта. При обработке данных были получены следующие результаты:

- умение формулировать управленческую проблему в конкретной ситуации достаточно сформировано у 45,4%;
- умение разрабатывать критерии успешности инновационной деятельности обладают 15,1%;
- разработать идею, замысел, план инновационной деятельности могут лишь 36,3%;
- организовать коллектив на работу в режиме инноваций умеют 54,5%.

Как видим, уровень готовности руководителей ОУ к реализации инноваций явно недостаточен.

Чтобы определить уровень готовности (знания, умения, мотивация) директоров к инновационной деятельности до начала обучения, помимо метода самооценки, было проведено собеседование по тематическим блокам модуля «Инновационный менеджмент». В собеседовании приняли участие 388 респондентов из числа участвующих в реализации федерального проекта (см. табл. 1).

Результаты исследования свидетельствуют о шаблонности и стереотипности мышления многих директоров школ; о необходимости на-

учно-методической поддержки руководителей ОУ для осмысления инновационного пространства образования и выстраивания алгоритмов управленческой деятельности по внедрению инноваций.

Выявленные мотивационные, знаниевые и деятельностные недостатки и пробелы в знаниях руководителей учебных заведений позволили выстроить систему сфокусированной, предметной, практически значимой работы со слушателями системы повышения квалификации сферы образования.

Модуль «Инновационный менеджмент» включает рассмотрение инновационного образования как ресурса развития государства, определение миссии школы, обоснование инноваций в логике стратегической и проектной деятельности. Тематика модуля позволяет уточнить инновационные ориентации директора; научиться вести поиск «точек роста» ОУ; привносить соответствующие изменения в программы развития, выстраивать стратегию развития ОУ в соответствии с приоритетами государства, общества и отдельной личности.

Таблица 1

**Результаты собеседования по тематическим блокам модуля  
«Инновационный менеджмент»**

Вопросы, предлагаемые для обсуждения	Проблемы, выявленные в ходе полемики
Что такое инновация? Почему инновационная деятельность необходима образовательному учреждению?	27% слушателей не выявляют в качестве основной причины инновации недостатки функционирования и развития собственного ОУ
Какие инновации разворачиваются сегодня на федеральном уровне и на уровне Вашего ОУ?	у 47% респондентов существуют затруднения при выявлении инновационного потенциала конкретного ОУ
Что такое миссия? Какова процедура её разработки?	примерно у 53% директоров школ отсутствует умение формулировать уникальность миссии конкретного ОУ
Какие методы Вы используете при анализе деятельности ОУ? Каков алгоритм стратегического планирования?	46% слушателей затрудняются в формулировании проблем и причин их появления (некорректные формулировки)
Какие аспекты управления ОУ являются для Вас проблемными?	отсутствие у 64% слушателей умения соотносить теоретический материал с опытом инновационной деятельности; переносить ранее проработанные алгоритмы в новые ситуации

В процессе обучения определялись системные обновления, связанные с государственными инициативами в области образования (принятие образовательных стандартов; введение ЕГЭ и ГИА; обновление системы управления ОУ; совершенствование кадрового ресурса; внедрение новых экономических механизмов, связанных с переходом школ в режим автономий и новой системы оплаты труда учителя), общие тенденции (дифференциация содержания образования; пересмотр системы оценивания результатов образования; необходимость качественного самоопределения выпускника школы и необходимость повышения конкурентоспособности ОУ); переменами внутри ОУ (вариативность содержания образования; разнообразие образовательных запросов родителей и учащихся; появление новых задач развития ОУ, требующих гибкого, быстрого реагирования и обновления управляющей системы ОУ).

Нами использовались разнообразные образовательные и технологические ресурсы: интерактивные лекции; групповые дискуссии; индивидуальная работа с электронными учебниками и рабочими тетрадями; индивидуально-групповая обработка текста (task-анализ; swot-анализ, pest-анализ); индивидуально-групповая работа с кейсами и проблемными заданиями; рамочная работа с информацией (доклад, статья, рецензия, отчёт, тезисы); аргументированное эссе; групповые презентации.

В процессе взаимодействия тьютора и слушателей, для понимания сущности инноваций и определения поля инновационной деятельности собственного образовательного учреждения (места работы слушателей), директорам предлагалось сформулировать основания и смысл инноваций в образовании, охарактеризовать приоритетные национальные проекты. В ходе межгрупповой полемики были обозначены линии системных обновлений: содержания образования (вариативность), технологий, обеспечивающих формирование жизнеспособной личности; новая система оценивания результатов образования, обновление системы управления образовательным учреж-

дением (привлечение общественности), совершенствование учительского корпуса.

К функциям инновационной системы школы слушатели отнесли:

- выявление необходимости изменений (проблем) педагогической системы;
- выявление возможностей развития педагогической системы;
- разработка нововведений;
- проектирование и планирование изменений;
- внедрение новшеств и их институализация.

В ходе дискуссии о непрерывном образовании директора проектировали собственную внутришкольную систему повышения квалификации, включающую самообразование, внутрифирменную учёбу, сетевое взаимодействие (по территориальному признаку), дистанционное обучение учителей, проблемные курсы, профессиональную переподготовку (см. индивидуальный план самообразования, структуру портфолио учителя-предметника).

### **Индивидуальный план самообразования**

Учителя \_\_\_\_\_

Образование (год окончания учебного заведения, название учебного заведения) \_\_\_\_\_

Методическая тема школы \_\_\_\_\_

Индивидуальная тема самообразования \_\_\_\_\_

Задачи самообразования по теме: \_\_\_\_\_

Формы работы над темой самообразования	Предполагаемые сроки работы над темой самообразования			
	Начало работы	Основное время работы		Окончание работы
	20–20 уч.г.	20–20 уч.г.	20–20 уч.г.	20–20 уч.г.
Изучение литературы (изучение теоретического уровня разработанности обозначенной проблемы)				
Изучение передового педагогического опыта в различных школах (изучение практического уровня разработанности обозначенной проблемы и выявление возможностей её реализации в общеобразовательной школе)				
Опытно-экспериментальная работа: <ul style="list-style-type: none"> <li>• отслеживание на основе диагностик</li> <li>• использование специальных методик, технологий, приёмов и т.д.</li> </ul>				
Обработка данных и перепроверка проведённой ранее теоретической и экспериментальной работы				
Систематизация материала				
Осуществление анализа собранной информации. Обобщение результатов, формулирование выводов				
Диссеминация педагогического труда: <ul style="list-style-type: none"> <li>• выступления на педсоветах;</li> <li>• выступления на семинарах;</li> <li>• выступления на ШМО;</li> <li>• выступления на окружных МО;</li> <li>• участие в семинарах;</li> <li>• публикация, размещение материалов ( в т. ч. в Интернете);</li> <li>• работа со школьным сайтом;</li> <li>• участие в профессиональных конкурсах;</li> <li>• другие формы</li> </ul>				
Результат работы за учебный год: <ul style="list-style-type: none"> <li>• отчёт по работе над самообразованием в ШМО;</li> <li>• участие в педагогическом совете;</li> <li>• выступление на семинаре;</li> <li>• работа в Интернете и др. формы работы</li> </ul>				

### Результаты по теме самообразования (за учебный год)

Этап работы (теоретический, диагностический, практический, аналитический)	Продукт

### Методическая активность учителя

Форма активности	Уровень	Степень участия	Тема, проблема	Дата, сроки	Продукт
Руководство МО					
МО					
Наставничество					
Мастер-классы					
Семинары					
Участие в едином методическом дне	открытые уроки				
	теоретический блок				
Конференция					
Временная творческая группа					
Профессиональный конкурс					
Предметная неделя					

**Структура «портфолио» учителя**  
(представлен минимальный набор необходимых материалов, дополнительные материалы добавляются по желанию учителя)

1-й блок «Официальные документы» (представлены оригиналы или копии перечисленных документов):

- информационная карта учителя;
- копия диплома об образовании;
- копия аттестационного листа;
- копии сертификатов о повышении квалификации.

2-й блок «Методическая работа учителя»:

- работа по самообразованию, тема самостоятельного исследования;
- диагностика (затруднения, рост профессионального мастерства, освоение современных образовательных технологий и т.д.);
- лист методической активности учителя за последние три года;
- результативность участия в предметных олимпиадах (за последние три года и более);
- результативность участия в различных конкурсах, соревнованиях (за последние три года);
- самоанализ работы за год.

3-й блок «Результативность деятельности учителя»:

- копии грамот или документов о награждении за результаты педагогического труда;
- качество знаний учащихся, успеваемость, СОУ за последние три года, результаты, экзаменов, ЕГЭ;
- исследовательские работы учителя по педагогике, психологии, методике и т.д.;
- исследовательские работы учащихся, имеющие призовые места (грамоты, подтверждающие результат);
- разработки открытых уроков (в рамках темы самостоятельного исследования и проблемы, над которой работает школа);
- выступления на педсоветах, семинарах, участие в мастер-классах и т.д.;
- результаты анкетирования учащихся психологом школы о предпочтении изучения предметов (составляется при помощи психолога).

При изучении темы «Миссия образовательного учреждения», после введения основных понятий и уточнения целевых установок взаимодействия тьютора и слушателя, предлагалось сформулировать текст миссии для разных типов школ. В ходе межгрупповой полемики затруднения вызвала

акцентуация специфики образовательного учреждения (гимназии, массовой школы, сетевой школы, малокомплектной сельской школы), уникальности образовательных услуг, поиск ответов на вопросы: «Кто наши потребители?»; «Какие их проблемы мы решаем?». Результатом дискуссии стал алгоритм разработки миссии на этапе внутригруппового взаимодействия:

- формулировка миссии методом «мозгового штурма» для конкретного типа ОУ;
- коррективизация миссии: придание формулировке лаконизма, ёмкости;
- уточнение, акцентуация уникальности миссии, учитывающей тип ОУ (малокомплектная сельская школа — селообразующий центр; гимназия — образовательное учреждение, воспитывающие интеллектуальную элиту и т.д.);
- обсуждение проекта миссии.

Слушатели определили, что проработка данного организационного алгоритма была весьма полезна для обучения умению осуществлять конкретную инновационную деятельность, разрабатывать её идею и замысел. Было отмечено, что благодаря интеракции федеральный проект позволил обнаружить личностное отношение руководителя к управленческой инновационной деятельности, получить мотивационный «заряд» на достижение инновационных целей образовательного учреждения.

Для формирования умений формулировать проблемы, цели и задачи, разрабатывать план, критерии эффективности инновационной деятельности использовалась методика «Зеркало прогрессивных преобразований». При построении «дерева целей» инновационной деятельности и определении внешних и внутренних условий преобразований директора работали с собственными программами развития и проектами, что позволяло детализировать и корректировать «инновационные линии» отдельных образовательных учреждений.

Для уточнения структуры и содержательного наполнения программ развития ОУ со школьными директорами была проведена лабораторная работа с конкретными текстами стратегических документов их коллег и выполнением следующего задания:

**Задание.** Ознакомившись с представленными образцами программ развития, обозначить и прокомментировать «плюсы» и «минусы» по следующим позициям:

- прогностичность, т. е. направленность на реализацию не только актуальных, но и перспективных, ожидаемых образовательных потребностей, социального заказа на образование;
- направленность программы на конкретные, реальные, измеряемые цели;
- качественность проблемно ориентированного анализа по заявленным направлениям (описание должного и реального; выявление причин недостатков; формулирование проблем);
- наличие концептуального ядра, соотносённого с анализом;
- обоснованный план действий;
- какие ещё позиции?

Последний вопрос задания предполагает (по желанию) дополнение позиций, выявленных в процессе прочтения программ развития.

В процессе обсуждения текстов программ развития (слушателям было предложено для анализа 35 стратегических документов) типичными ошибками были признаны: недостаточная системность (не всегда проблемы, сформулированные в аналитическом блоке, находят отражение в концептуальной и содержательной частях); некорректность целей программ, которые не сопровождаются методиками определения степени выраженности тех качеств, которые в них заложены (например, «высокий уровень самосознания школьника», «высоко нравственная личность»); смешение режимов функционирования и развития школы.

Таблица 2

### Результаты анализа программ развития

Типичные ошибки	% ошибок в рассматриваемых образцах
Недостаточность системности	41%
Некорректность целей программ развития	27%
Смещение режимов функционирования и развития	32%



В процессе обучения определялись инновационные идеи, составляющие концептуальное ядро программы развития собственного ОУ. Слушателями были обоснованы модели «Школа здоровья», «Школа полного дня»; модели гимназического, лицейского образования, профильной старшей ступени обучения, образования с национальным компонентом; программы непрерывного математического, лингвистического, правового, экологического образования.

С помощью тьютора руководители школ обозначили группы кадровых, мотивационных, научно-методических, материально-технических, нормативно-правовых, финансовых условий, необходимых для внедрения инноваций и послуживших основанием для плана действий по реализации инноваций.

На стажёрских площадках слушатели знакомились с инновационным опытом школ г. Оренбурга, имели возможность обменяться мнениями, уточнить собственные управленческие позиции. Критерием выбора образовательного учреждения для стажёрской площадки послужил опыт массовой средней школы, имеющей типичные многочисленные проблемы, но считающей необходимым и возможным реализовывать инновации, позволяющие сокращать разрывы между должным и реальным состоянием образовательного учреждения. Примером такой школы является средняя школа № 54 г. Оренбурга, директор которой прошла курсы профессиональной переподготовки по специальности «Менеджмент организации» и защитила диплом по теме «Управление маркетинговой деятельностью ОУ». Предлагаем в качестве иллюстрации программу этой стажёрской площадки.

**Программа работы стажёрской площадки на базе МОУ СОШ № 54 по модулю «Инновационный менеджмент»**

Тема: «Анализ результатов деятельности школы и планирование изменений».

План проведения:

1. Информационная справка о МОУ СОШ № 54: Актуальность маркетинговой деятельно-

сти как инновационного направления МОУ СОШ № 54 (директор Н.Г. Гришина).

2. Анализ внешней и внутренней среды ОУ (проблемно-ориентированный анализ, анализ сильных и слабых сторон внутренней среды ОУ, возможностей и угроз внешней среды ОУ (ССВУ-анализ) (психолог В.Г. Рафикова).

Проблемы:

- снижение контингента учащихся;
- не сформирован социальный заказ на образовательные услуги, ассортимент образовательных услуг школы традиционен, медленно обновляется;
- недостаточный уровень готовности педагогов к осуществлению маркетинговой деятельности;
- снижение мотивации учащихся на учёбу.

3. Стратегия (инновационное направление) развития ОУ (директор Н.Г. Гришина).

Цель: создать условия для реализации маркетинговой деятельности в МОУ СОШ № 54.

Задачи:

- 1) теоретически и методически подготовить педагогических работников к реализации маркетинговой деятельности;
- 2) разработать программно-методическое обеспечение образовательного процесса учреждения в соответствии с дифференцированными запросами обучающихся;
- 3) реализовать маркетинговую технологию:
  - изучить маркетинговую среду и создать банк данных фактических и потенциальных потребителей образовательных услуг;
  - построить маркетинговую стратегию МОУ «Средняя общеобразовательная школа № 54»;
  - осуществить маркетинговые коммуникации.

4. Организация маркетинговой службы МОУ СОШ № 54 (заместитель директора по учебной работе Л. Ю. Щенникова).

На рефлексивном этапе работы стажёрской площадки слушатели отметили актуальность темы, связанную с маркетинговой

стратегией, позволившую школе быть конкурентоспособной в социуме. Особое внимание было уделено вопросу о создании условий, в частности подготовке учителей для реализации инновационной (маркетинговой) деятельности в школе. Процесс подготовки педагогов поэтапно отслеживался и корректировался. Мониторингом был зафиксирован достаточный уровень готовности кадрового ресурса школы к реализации инновации, определяемый такими критериями, как стабильность мотивации, осознанность маркетинговых знаний, креативность и самостоятельность применения маркетинговых умений.

Интерес у участников стажёрской площадки вызвала программа развития школы, её концептуальное ядро — идея удовлетворения образовательных потребностей личности, реализуемая при проведении маркетинговых исследований, построении маркетинговой стратегии, осуществления маркетинговых коммуникаций.

Основным итогом работы стажёрской площадки стал вывод о смысле маркетинга в образовании: важно определить, *что* будет востребовано и кем. Сегодня, в условиях внедрения новых стандартов и их конвенциональной основы особо актуальным становится мнение заказчика (родителей, общества, государства) и личности (ученика) по поводу того, какими должны быть результаты образования на «выходе». Эти запросы должны быть изучены, уточнены, конкретизированы (в случае их «расплывчатости») и удовлетворены.

Результатом обучения по модулю «Инновационный менеджмент» стали итоговые зачётные работы: составление аналитической справки и описание индивидуального проекта. В проектах слушателей основной была тема «Современная модель управления в условиях модернизации региональной системы образования и образовательного учреждения» (корректировка программы функционирования и развития ОУ, управление внедрением инновациями, т.е. соотнесение полученного теоретического материала с практикой управления конкретным ОУ). Конечным продуктом проектной деятельности стали реальные модели, учитывающие специфику и состояние конкретной школы, муниципального образования или территории, ориентированные на перевод структуры из состояния функционирования в режим развития.

Итоговые работы показали понимание директорами школ сущности и необходимости инновационных процессов в образовании; «осторожный оптимизм» в процессе их внедрения, обоснованный ресурсной недостаточностью; сформированность умений определять риски и формулировать пути их преодоления на этапе проектирования и реализации инноваций.

Формат федерального проекта требовал кроме мониторинга слушателей провести анкетирование независимых экспертов — начальников районных и муниципальных отделов образования. В анкетировании, проводившемся через несколько месяцев после окончания курсов, принимали участие 47 заведующих РОО (по числу муниципалитетов Оренбургской области). Анкеты заполнялись каждым муниципалитетом по каждому модулю и отправлялись в федеральный центр для обработки и анализа результативности проекта в регионах. Анкетирование по модулю «Инновационный менеджмент» выявило позитивную оценку уровня профессиональной компетентности руководителей образовательных учреждений: 78% глав муниципалитетов отметили существенное повышение степени изменения компетентности по блокам:

- инновационное образование как основной ресурс инновационного развития государства;
- миссия образовательного учреждения;
- анализ результатов деятельности школы и планирование изменений;
- проекты и целевые программы как основные механизмы изменений.

Таким образом, в рамках повышения квалификации директоров средних школ на федеральном уровне с использованием модульных программ нами формировалась готовность директоров средних школ к инновационной деятельности. Формат межсубъектного взаимодействия тьютора и слушателя позволил добиться понимания директорами сущности и необходимости инновационной деятельности, формировать умения внедрения инноваций с учётом конкретных условий их осуществления. **НО**