

КАК ЭФФЕКТИВНО УПРАВЛЯТЬ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ?

Ирина Николаевна Попова,

ведущий научный сотрудник Центра социализации, воспитания и неформального образования ФИРО, кандидат педагогических наук

- инновация • управление • проект развития • эксперимент
- диагностические инструменты • мониторинг • тактика исследования

Размышляя над спецификой управленческой деятельности, вспоминается известная фраза И. Канта: «Два человеческих изобретения можно считать самыми трудными: искусство управлять и искусство воспитывать». Если мысль о воспитании как искусстве не вызывает сомнений и принимается как аксиома, то относительно искусства управления (особенно если это касается инновационных процессов!) всегда возникает чувство неуверенности и, как ни странно, недостаточной компетентности... Директора школ и их заместители не всегда могут выбрать направления инноватики, разработать инновационный проект развития школы и организовать его реализацию.

Управление инновационными процессами в системе образования подчиняется сразу нескольким группам законов: законы организации исследовательской деятельности влияют на методологию введения инновации, законы организации образовательного процесса — на её содержание и технологическую оснащённость, законы педагогического менеджмента — на готовность педагога к решению исследовательских задач, законы экономики — на финансовое и материально-техническое

обеспечение, законы информатизации — на качество и характер информационной среды в условиях инновационных преобразований.

Отправной нормативной точкой, определяющей сегодня суть, характер и направления инновационной деятельности в образовании, являются положения Федерального закона Российской Федерации от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». Статья 20 «Экспериментальная и инновационная деятельность в сфере образования» предельно чётко определяет роль и назначение инноваций в образовании как необходимого условия «обеспечения модернизации и развития системы образования с учётом основных направлений социально-экономического развития Российской Федерации».

В пункте 3 настоящей статьи прописаны приоритетные направления: «совершенствование научно-педагогического, учебно-методического, организационного, правового, финансово-экономического, кадрового, материально-технического обеспечения системы образования». Их реализация должна проходить на базе существующих образовательных организаций.

Закон на государственном уровне определяет и официально закрепляет статус организаций, реализующих инновационные проекты или программы, как федеральные или региональные инновационные площадки (п. 4. ст. 20).

Опираясь на основные положения Закона «Об образовании в Российской Федерации», в образовательной организации формируется нормативная база, обеспечивающая инновационную деятельность. Минимальный регламент необходимой документации может быть представлен следующим образом:

- определить чётко границы нововведений (вся школа, начальная школа, средняя школа, гуманитарные предметы и т.п.) и субъектов реализации инноваций (конкретные учителя: индивидуалы-творцы, предметники определённого направления, педагоги старшей школы и т.п.);
- определить («вычислить») группу поддержки и группу оппозиции, т.е. те силы, которые будут на стороне реформаторов или по другую сторону;
- определить возможные причины сопротивления, формы его выражения, последствия

<p>I блок (документы на открытие инновационной площадки)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Проект или программа инновационной деятельности образовательной организации. • Рецензия (или отзыв) на инновационный проект или программу. • Сопроводительное письмо-заявка на открытие инновационной площадки в органы управления образования. • Приказ об открытии инновационной площадки на базе образовательной организации
<p>II блок (документы по организации деятельности в рамках реализации инновационного проекта или программы)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Приказ о реализации инновационной деятельности в образовательной организации (на основе Приказа об открытии инновационной площадки на базе образовательной организации). • Положение об инновационной деятельности в образовательной организации. • Положение о педагоге-исследователе. • Положение об инновационно-методическом совете образовательной организации. • Приказ по образовательной организации о составе участников инновационного проекта. • План реализации инновационного проекта или программы образовательной организации (ежегодно). • Другие локальные акты, направленные на реализацию задач инновационного проекта или программы
<p>III блок (документы по обеспечению контроля и анализа инновационного проекта или программы)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Система контроля за ходом и результатами реализации инновационного проекта или программы. • Мониторинг результатов инновационного проекта или программы. • Банк диагностических инструментов. • Анализ хода и результатов реализации инновационного проекта или программы (ежегодно)

Необходимое качественно разработанное нормативное обеспечение позволяет организационно выстроить весь процесс введения инноваций.

Если же говорить о непосредственном погружении в инновационную деятельность как исследовательский процесс, то здесь всегда будут актуальны советы и рекомендации И.Д. Чечель руководителю школы и администрации, которым необходимо:

- определить и лично осознать, что именно сейчас необходимо изменить в школе и с какой целью;

- этого; продумать способы мотивации педагогов на инновации;
- продумать возможную стратегию инновационных преобразований (создание исследовательского проекта, экспериментальная апробация, мониторинг эффективности и т.п.);
- продумать условия (материальные, кадровые) успешной деятельности;
- предвидеть последствия как успеха, так и неудачи при реализации проекта — причём как последствия сиюминутные (результат явный), так и отсроченные последствия (результат которых проявится позднее);

- продумать политику включения педагогического коллектива в исследовательскую деятельность вообще и на решение конкретных проблем — в частности; при этом важно предусмотреть ориентацию и мотивацию педагогов именно на те проблемы, осознание которых было выбрано руководством с позиции панорамного видения ситуации».

Содержательное наполнение инновационной деятельности, её стратегию и тактику руководителям образовательной организации самостоятельно выстроить довольно сложно. Здесь требуется помощь научного консультанта или руководителя. И в этом случае забота директора школы заключается в установлении контактов с организациями, способными оказать квалифицированную научно-методическую поддержку и сопровождение инновационных процессов.

Сегодня важно, чтобы образовательная организация имела официальный статус инновационной площадки. Руководители, ориентированные на высокие рейтинговые показатели, обязательно обращают на это внимание. Как определить тему инновационной деятельности? Какие факторы влияют на её выбор и эффективность реализации на практике?

На выбор темы инновационной деятельности влияет ряд факторов, и их необходимо учитывать на этапе проектирования возможных нововведений.

Первое, что необходимо учитывать, — это приоритетные направления инновационной деятельности, которые отражают потребности страны, региона, муниципального образования. В настоящее время они представлены в пункте 3 статьи 20 Федерального Закона «Об образовании в Российской Федерации». Их трудно назвать социальным заказом образовательной организации, но именно они формируют вектор инновационных процессов.

Другой немаловажный фактор — современные тенденции развития педагогики и психологии как основы комплекса наук о человеке, определяющих перспективы образования. Но выбор направления инновационной деятельности под влиянием развития научной мысли определяется непосредственным интересом или по-

требностью решить реально существующую в той или иной организации проблему. Так, например, школа, которая работала в инновационном режиме над проблемой формирования воспитывающей среды как условия развития личности ребёнка, в процессе столкнулась с проблемой готовности педагогов к профессиональному саморазвитию.

Это стало барьером в реализации задач по решению первой проблемы и определило направление инновационной деятельности в рамках новой инновационной площадки по теме «Проектирование информационно-дидактического пространства профессионально-личностного саморазвития педагога в условиях инновационных преобразований».

Или другой пример: педагогический коллектив кадетского корпуса в течение пяти лет реализует инновационный проект по формированию воспитательной системы, направленной на воспитание гражданина и патриота. В процессе реализации этой идеи выявляется проблемное поле, связанное с психолого-педагогическим сопровождением взросления мальчиков в условиях гомогенной среды подростков кадетского корпуса, что и определило потребность в разработке этого инновационного направления.

Эти примеры свидетельствуют, что тема инновационной деятельности не рождается спонтанно. Её появление связано с проработкой банка идей и тем, которые сегодня можно обнаружить в широком доступе на сайтах ИМЦ, ИПК, ИРО.

Так, анализируя темы инновационной деятельности образовательных организаций, являющихся экспериментальными площадками Федерального института развития образования (Перечень экспериментальных площадок / Режим доступа: http://www.firo.ru/?page_id=554), можно обнаружить определённые приоритеты. Здесь обращают на себя внимание такие аспекты:

1) Среди наиболее распространённых тем лидирующую позицию занимают формулировки, направленные на решение проблем воспитания и социализации детей и подростков. Наибольший интерес вызывают:

- «Социальное партнёрство семьи и ДООУ как ресурс социокультурного развития личности ребёнка»;
- «Использование инновационных средств учреждений культуры в формировании установок толерантного поведения и профилактики экстремизма среди подростков и молодёжи — учащихся средних и средних специальных учебных заведений»;
- «Развитие коммуникативных навыков социальной адаптации у учащихся сирот с нарушением интеллекта младшего школьного возраста посредством современных информационных технологий развития речи»;
- «Формирование правовой компетентности молодых участников образовательного процесса в условиях реализации Концепции общенациональной системы выявления и развития молодых талантов» и др.

2) Широко представлена тематика, связанная с технологическим обеспечением оценки качества образования в образовательных организациях:

- «Апробация и адаптация комплексной системы оценки качества образования в школе (с использованием отечественных и международных подходов) как инструмента поддержки и развития обучения и воспитания»;
- «Разработка региональной модели внедрения и функционирования центра независимой оценки и сертификации квалификаций выпускников образовательных учреждений профессионального образования, других категорий граждан, прошедших профессиональное обучение в различных формах — по укрупнённой группе профессий 150000 Metallургия, машиностроение и металлообработка»;
- «Экспериментальная проверка системы оценки качества образования, новых форм управления специальным (коррекционным) образованием» и др.

3) Вызывают интерес темы, связанные с коррекцией нарушений и реабилитацией де-

тей с ограниченными возможностями здоровья:

- «Развитие творческого потенциала детей с особенностями развития и ограниченными возможностями здоровья как фактор, повышающий эффективность психологической и педагогической коррекции и реабилитации»;
- «Проектирование системы дополнительного образования детей с ограниченными возможностями здоровья на основе актуализации деятельностного подхода»;
- «Событийно-рефлексивный подход к развитию творческой активности детей с ограниченными возможностями здоровья» и др.

Кроме того, регионы обращают наше внимание, выбирая темы, направленные на решение таких проблем, как инклюзивное образование; проблемы сопровождения замещающих семей и детей, принятых в эти семьи на воспитание; развитие идей среднего воспитания в образовательных организациях как системы условий гражданской и личностной идентификации, формирования здорового образа жизни, личностного и профессионального самоопределения и др.

Как тенденцию можно отметить не слишком часто встречающиеся темы по решению проблем экономического характера, профессионального совершенствования педагогической деятельности, проблем управления образовательными организациями.

Разработать инновационный проект — совсем непростое дело. На что нужно обращать особое внимание при его создании? И есть ли какие-то признаки или характеристики «сильных» и «слабых» проектов?

Разработка инновационного проекта, действительно, один из наиболее сложных видов деятельности, поскольку она направлена на опредмечивание педагогических идей, их систематизацию и оформление в совершенно конкретном документе — инновационном проекте (или программе). Подобного рода документы

относятся к категории стратегических и определяют перспективы развития организации, технологическое обеспечение данного процесса, формулируют прогноз результатов деятельности. Поэтому к разработке такого документа нужно подходить профессионально грамотно.

Поскольку инновационный процесс — есть объект управления, для начала требуется внимательно изучить работы классиков управления образовательными организациями: В.С. Безруковой, В.И. Загвязинского, В.В. Краевского, В.С. Лазарева, Т.Г. Новиковой, М.М. Поташника, А.С. Сиденко, И.Д. Чечель и др. Погружаясь в теорию управления инновационными процессами в образовании и опираясь на системный подход, Вы сможете определиться с пониманием структуры и технологии разработки и реализации инновационного проекта (программы). Так, В.С. Лазарев, М.М. Поташник выделяют пять этапов:

- 1 этап — диагностический — направлен на анализ предпосылок введения инноваций, выявление затруднений, формулировку противоречий, выявление проблемы и обоснование её актуальности.
- 2 этап — прогностический — включает в себя работу над развёрнутой программой инновационной деятельности с конкретизацией цели, задач, определением средств их реализации, прогнозированием конкретных результатов.
- 3 этап — организационный — предполагает работу с ресурсным обеспечением введения инноваций, системно охватывая материальные, кадровые, научно-методические, финансовые, мотивационные и организационные ресурсы.
- 4 этап — практический — направлен на сам процесс реализации инновационного проекта (программы) с необходимостью его отслеживания и корректировки.
- 5 этап — обобщающий — связан с анализом и обработкой данных по результатам реализации проекта.

В современных исследованиях, помимо вышеназванных, выделяют некоторые специфические этапы деятельности. Так, например, в диссертационном исследовании О.Ю. Ипатьевой мы можем обнаружить этапы гласности и признания инноваций (Ипатьева Ольга Юрьевна. Руководство опытно-экспериментальной работой как фактор повышения профессиональной компетентности учителя: Дис. ... канд. пед. на-

ук: 13.00.01: Якутск, 2004, 163 с. РГБ ОД, 61:04-13/1976), что соответствует современным тенденциям открытости образования.

Каждая образовательная организация, вступающая на путь инновационного развития, в определённый период задумывается об инструменте оценки инноваций. Здесь основу составляют параметры оценивания инновационных идей, представленные в работе Д.Ш. Матоса «Имитационное моделирование в управлении школой», к которым относятся актуальность оцениваемого нововведения; соответствие каждой предлагаемой частной идеи общей идее развития конкретной школы; результативность нововведения; творческая новизна (инновационный потенциал); методическая разработанность; возможность освоения новшества; баланс интересов разных групп педагогов по отношению к нововведению; возможное сопротивление нововведению; время, необходимое для освоения; финансовые затраты; нормативно-правовая обеспеченность; привлекательность идеи.

Адаптируя теоретические модели, школы разрабатывают свои карты оценки инновационных проектов. Примером такого поиска может быть комплекс критериев оценки инновационного проекта (программы), подготовленный и апробированный в рамках инновационной деятельности руководителями МБОУ СОШ № 9 г. Коврова и МБОУ СОШ № 2 г. Петушки (Владимирская обл.).

Критерии оценки

1. Направление инновации.
2. Выбор и формулировка темы:
 - актуальность;
 - адресность;
 - проблемность;
 - объект исследования;
 - границы исследования.

3. Информационное обеспечение:

- библиография;
- интернет-источники.

4. Стратегия исследования:

- соответствие теме и гипотезе;
- реалистичность (достижимость);
- формулировка цели как конечного результата (проверяемость, контролируемость, диагностируемость);
- логичность постановки задач.

5. Тактика исследования:

- наличие анализа теории вопроса;
- наличие анализа педагогического опыта по теме исследования;
- наличие подробного плана реализации проекта.

6. Методы исследования:

- соответствие цели исследования;
- соответствие прогнозируемым результатам.

7. Результаты инновации:

- обоснованность;
- конкретность;
- форма представления;
- востребованность в тиражировании.

Оценка идёт с применением 3-балльной шкалы: 0 баллов — данное качество не выражено; 1 балл — данное качество выражено частично; 2 балла — данное качество выражено полностью. Максимальная оценка составляет 40 баллов.

Чёткость определения критериев оценки проекта позволит свидетельствовать о «силе» или «слабости» его разработки.

Немаловажны вопросы готовности педагогов к работе в условиях инновационной деятельности. Как определить, весь коллектив включать в исследовательскую работу или ограничиться группой педагогов?

В своей широко известной работе «Разговор с молодым директором школы» В.А. Сухомлинский пишет: «Миссию руководителя

школы вижу в том, чтобы сделать каждого учителя вдумчивым, пытливым исследователем. Подлинному педагогическому творчеству свойственны черты исследования, творческого обобщения своего труда». Замечательная идея! Однако реальная практика свидетельствует, что к инновационной исследовательской деятельности тяготеют и готовы далеко не все педагоги. И потенциально в каждой образовательной организации складывается своя картина педагогической готовности к инновациям, включающая в себя ряд индивидуально сгруппированных составляющих: потребностно-мотивационной, методологической, содержательной, технологической, организационной.

Кроме того, нельзя не учитывать факт отношения к новшествам, основанный на восприятии перспективных педагогических идей, авангардного педагогического опыта. Одни педагоги с интересом наблюдают за развитием педагогической теории, другие — концентрируются на самообразовании, погружаясь в практику и достижения коллег с апробацией и внедрением инновационных находок в своей деятельности, третьи — искренне «страдают» проектированием новаторских моделей организации профессиональной деятельности... Но есть и совершенно противоположные проявления, имеющие негативную окраску: отрицание новаторства, критиканство, гиперболизацию барьеров профессиональной деятельности, редукцию достижений и т.п.

Многолетняя практика научного руководства и психологического сопровождения инновационной деятельности образовательных организаций позволяет констатировать, что среди стимулирующих факторов к развитию инновационных процессов педагоги относят внимание к этой проблеме руководителей организации (4,7 балла из возможных 5), пример и влияние коллег (4,6 балла), а также качество системы методической работы в организации (4,5 балла).

Интересно и то, что непосредственно новизна деятельности и возможность экспериментировать в рейтинге показателей,

стимулирующих инновационные процессы, занимает одно из последних мест (3 балла). Это свидетельствует о не слишком высокой внутренней потребности к исследованиям и открытиям в профессиональной деятельности. Как факт не могут не беспокоить и такие данные: курсовая подготовка в системе повышения квалификации как фактор, ориентирующий на развитие инновационных процессов, по оценке педагогов имеет не самые высокие показатели (3,2 балла).

Среди препятствующих факторов педагоги однозначно выделяют два наиболее значимых: недостаток времени (4 балла) и состояние здоровья (3,9 балла)¹.

Не иметь информации об особенностях отношения и настроения коллектива на инновационную деятельность — означает изначально заложенную высокую степень риска в достижении желаемых целей и эффективности разрабатываемых новаций.

Таким образом, естественно возникает необходимость диагностики инновационного потенциала педагогов и их готовности к введению инноваций в образовательных организациях. Здесь было бы крайне полезно иметь набор диагностических методик, позволяющих системно отслеживать состояние и динамику изменения потенциала:

1) методика «Оценка уровня инновационного потенциала педагогического коллектива» (Поздняк Л.В., Лященко Н.Н. Управление дошкольным образованием: Учеб. пособие для студ. пед. вузов. 2-е изд., стереотип. М.: Издательский центр «Академия», 1999);

2) методика «Мотивация и барьеры профессиональной деятельности» (Рогов Е.И. Настольная книга практического психолога в образова-

¹ Данные приводятся на основе мониторинга педагогических коллективов школ, являющихся региональными инновационными площадками кафедры теории и методики воспитания ВИПКРО (Владимирская область) за период 2010–2013 гг. Диагностика проводилась с использованием методики «Мотивация и барьеры профессиональной деятельности» (Рогов Е.И. Настольная книга практического психолога в образовании: Учебное пособие. М.: ВЛАДОС, 1995).

нии: Учебное пособие. М.: ВЛАДОС, 1995);

3) методика «Творческий потенциал» (Психология личности: тесты, опросники, методики / Авторы-составители Н.В. Киршева, Н.В. Рябчикова. М.: Геликон, 1995);

4) тест «Креативность» (Н.Ф. Вишнякова / Режим доступа: <http://www.vashpsixolog.ru/psychodiagnostic-school-psychologist/61-diagnosis-of-intellectual-development/712-test-creativity-by-mr-vishnyakova>)

5) Методика измерения психического «выгорания» (синдром «выгорания») в профессиях системы «человек-человек» (Режим доступа: <http://vashpsixolog.ru/psychodiagnostic-school-psychologist/69-diagnosis-emotional-and-the-personal-sphere/563-the-procedure-for-measuring-mental-burnout-syndrome-burnout-in-the-professions-of-man-man>).

Это стартовый набор диагностического инструментария, позволяющий в скрининговом режиме получить необходимые сведения о личностных и коллективных ресурсах развития инноваций в образовательной организации. Информация, полученная с использованием этих методик, позволит прогнозировать особенности течения инновационных процессов, их динамику и степень эффективности.

Ответ на вопрос, всех ли педагогов включать в инновационную деятельность или комплектовать группу, зависит от тех целей и результатов, которые преследует ваш инновационный проект. И какое бы управленческое решение Вы не приняли, в любом случае, важно помнить, что «без стремления к научной работе педагог неизбежно попадает во власть трёх педагогических демонов: рутинности, банальности, механистичности...» (А. Дистервер). **НО**