

Как эффективно управлять инновационными процессами в образовательной организации?

И.Н. Попова

Для чего необходимо формировать партнёрские отношения между родителями и педагогами? С чего начать? Какова роль административного корпуса образовательной организации в этом процессе?

• 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». И 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».

И.Н. Попова

Как эффективно управлять инновационными процессами в образовательной организации?

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:

I блок (документы на открытие инновационной площадки)	<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
II блок (документы по организации деятельности в рамках реализации инновационного проекта или программы)	<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
III блок (документы по обеспечению контроля и анализа инновационного проекта или программы)	<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;
- определить чётко границы нововведений (вся школа, начальная школа, средняя школа, гуманитарные предметы и т.п.) и субъектов реализации инноваций (конкретные учителя: индивидуаль-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 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 определиться с темой 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 потребностью 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».

И.Н. Попова

Как эффективно управлять инновационными процессами в образовательной организации?

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 ДОУ 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 Металлургия, 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 детей 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 средового 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:

И.Н. Попова

Как эффективно управлять инновационными процессами в образовательной организации?

Дис. ... канд. пед. наук: 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).

И.Н. Попова

Как эффективно управлять инновационными процессами в образовательной организации?

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 разворачиваемых 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 образовании: 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. Дистерверг).

Ирина Николаевна Попова,

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

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).