

## Управление инновационными процессами в современном образовательном учреждении

Правительством Российской Федерации развитие образования определено в качестве одного из национальных проектов. В этих условиях особую роль играет модернизация системы образования, главной задачей которой является «обеспечение современного качества образования на основе сохранения его фундаментальности и соответствия актуальным и перспективным потребностям личности, общества и государства». Выполнить такие требования может только динамично развивающаяся образовательная система, в которой ведущую роль при осуществлении образовательного процесса играют инновации.

*Инновация* – (от латинского «innovation» – нововведение, изменение, обновление) деятельность по созданию, освоению, использованию и распространению нового, с целенаправленным изменением, вносящим в среду внедрения новые элементы, вызывающие изменение системы из одного состояния в другое<sup>1</sup>. Инновация представляет собой создаваемые новые или усовершенствованные технологии, виды продукции или услуги, а также решения производственного, административного, финансового, юридического, коммерческого или иного характера, имеющие результатом их внедрения и последующего практического применения положительный эффект для задействованных их хозяйствующих субъектов.<sup>2</sup>

Федеральные государственные образовательные стандарты (ФГОС) – это инновационный проект, относящийся к системному типу инноваций, поэтому большинство образовательных учреждений встало на путь инновационного развития, понимая при этом под инновационным развитием самый широкий спектр нововведений: от локальных изменений – внедрения в практику школы новых предметов, новых форм и методов обучения и воспитания до глубоких системных изменений, направленных на усовершенствование всей системы школы. Значит, при использовании инновационных подходов в образовании следует опираться на принцип непрерывных инноваций, который предполагает постоянное развитие и внедрение в образовательную деятельность учреждения продуктовых, организационных и технологических инноваций. *Продуктовые инновации* связаны с развитием новых видов образовательных услуг – образовательных программ, направлений и специальностей, услуг в сфере дополнительного образования. *Организационные инновации* в учебном процессе предполагают создание новых форм его реализации. *Технологические инновации* включают в себя использование новых методов и технологий обучения (Рисунок 1).



Рисунок 1- Инновации в образовательном учреждении

Следует учитывать, что термины «инновация» и «инновационный процесс» не однозначны, хотя и близки. *Инновационный процесс в образовании* – процесс совершенствования образовательной практики, развития образовательных систем на основе нововведений (В. И. Загвязинский). Он отражает формирование и развитие содержания и организации нового (Т. И. Шамова)<sup>3</sup>. *Инновационный процесс* в образовательном учреждении – комплексная деятельность по созданию, освоению, использованию и распространению современных или осовремененных новшеств (теорий, методик, технологий и т. п.). Это процесс преобразования научного знания в инновацию, процесс последовательного превращения идеи в продукт, технологию или услугу; процесс мотивированный, целенаправленный, сознательный, ставящий своей целью перевод системы образования в новое качественное состояние, в режим развития.

Направленность, темпы, эффективность инновационных процессов зависят от социально-экономической среды, в которой они функционируют и развиваются, а также от системы управления и эффективности каждой её подсистемы.

Система управления в современной науке трактуется как совокупность человеческих, материальных, технических, информационных, нормативно-правовых и прочих компонентов, связанных между собой так, что благодаря этому реализуется весь комплекс функций управления (В.И.Загвязинский, Ю. А.Конаржевский, М.М.Поташник, Г.Н.Сериков). Образовательным является учреждение, осуществляющее образовательный процесс, то есть реализующее одну или несколько образовательных программ и (или) обеспечивающее содержание и воспитание обучающихся, воспитанников. Под управлением инновационным процессом в образовательном учреждении следует

<sup>1</sup> Современный словарь иностранных слов. — М.: Русский язык, 1993. — 740 с.

<sup>2</sup> Степаненко Д.М. Классификация инноваций и ее стандартизация // Инновации, 2004. №7. С. 77-79

<sup>3</sup> Шамова Т. И., Третьяков П. И., Капустин Н. П. Управление образовательными системами: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учев. заведений / Под ред. Т. И. Шамовой. — М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2001.

понимать определённым образом организованное взаимодействие управляющих и управляемых систем, направленное на оптимизацию и гуманизацию образовательного процесса, на повышение результата образования, воспитания и развития учащихся путём введения нового в цели, содержание и организацию осуществляемой школой работы<sup>4</sup>.

К факторам, влияющим на инновационный процесс в образовательном учреждении, как правило, относят (Н.П. Фетискин, И.Е. Пискарева, 1999):

- 1) экономические (недостаточное материально-финансовое обеспечение инновационной деятельности);
- 2) социальные (неэффективная система распространения нововведений);
- 3) психологические (убеждения и отношения педагогического коллектива к нововведениям);
- 4) педагогические (бытующие традиции организационно-педагогической, управленческой работы)

Инновационные процессы ведут к разрушению стереотипов мышления, вызывают в педагогическом сообществе неоднозначные оценки по поводу предполагаемого нововведения, поэтому по мнению Н.Р. Юсуфбековой<sup>5</sup>, сопротивление педагогов инновациям является естественным и даже закономерным, поскольку речь идет о сохранении устойчивости сложившихся представлений о практике обучения и воспитания.

Как отмечает К.М. Ушаков, уровень зрелости персонала образовательного учреждения по отношению к инновационной деятельности обратно пропорционален уровню сопротивления инновациям. Проблема сопротивления нововведениям является основной психологической проблемой педагогов и руководителей образовательных учреждений в условиях инновационных изменений.

Антиинновационные настроения порождаются целым рядом причин:

- неопределенностью, когда у педагога нет ясного понимания целей предполагаемого новшества и он плохо себе представляет свою роль в предстоящем процессе;
- привычкой работать по-старому;
- профессиональной некомпетентностью;
- отсутствием опыта исследовательской работы;
- боязнью увеличения учебной нагрузки, которая не будет компенсирована;
- неверием в инновационный потенциал своего коллектива;
- отсутствием у администрации школы или руководителей инновационного процесса авторитета в педагогическом коллективе и др.

По отношению к идее нововведения и способам её реализации К.М. Ушаков<sup>6</sup> выделяет четыре группы сотрудников:

1 группа. Сотрудники согласны с внедряемыми нововведениями, способом руководства и методами решения проблем. В восприятии этой группы руководитель совмещает позиции делового и эмоционального лидера. Члены этой группы – союзники и последователи руководителя. Их позиция по отношению к конкретному нововведению определяется, как инициатива.

2 группа. Входящие в неё сотрудники не согласны с конкретным нововведением, но доверяют руководителю. Для них руководитель является эмоциональным лидером. Члены этой группы проявляют готовность к содействию по внедрению нововведений.

3 группа. Эти сотрудники согласны с нововведением, но не доверяют руководителю, являясь потенциальными союзниками и последователями. Позиция по отношению к конкретному нововведению – бездействие.

4 группа. Сотрудники, которые не согласны с нововведением и не доверяют руководителю. Это группа противников инновации, их позиция – противодействие.

Наличие всех четырёх групп – норма. Успешность внедрения инновации в значительной степени зависит от наличия в образовательном учреждении многочисленной и сплочённой команды сотрудников (1-я группа по К.М. Ушакову), инициирующей инновационный путь развития школы, транслирующих всем членам педагогического коллектива организационную культуру, в которой элементы инновационного типа преобладают над элементами других типов организационных культур.

Также, К.М. Ушаков выделяет пять стадий в поведении человека, сталкивающегося и изменениями:

*Отрицание.* На данном этапе типичной реакцией педагога на нововведение является вопрос: «Зачем это делать?» В рассуждениях доминирует ориентировка на прошлое, приводятся соответствующие примеры замены попытки действовать по-старому. Рекомендуемые в этом случае действия руководителя выглядят следующим образом: предлагать как можно больше информации и фактов, неоднозначно давать понять, что изменение обязательно произойдёт, ориентировать подчинённого на будущее (что произойдёт, если нововведение состоится), давать время для адаптации.

*Сопротивление.* Этот этап производимых в школе изменений может сопровождаться у педагогов раздражением и депрессией. Педагог как бы ощущает личное поражение. При этом уровень его самооценки падает. Рекомендуемые действия руководителя заключаются в том, чтобы слушать, давать обратную связь, оказывать поддержку, чрезвычайно важно, чтобы этому этапу предшествовало формирование позитивного эмоционального отношения к инновациям.

*Исследование.* Этот этап изменений в школе связан с появлением у педагога собственных идей, при этом его деятельность может быть хаотична, возможен недостаток концентрации, нехватка энергии. Рекомендуемые действия руководителя образовательного учреждения: выделить приоритеты деятельности, продемонстрировать собственную вовлечённость, преследовать краткосрочные цели, использовать «мозговые штурмы» и пр.

*Вовлечённость.* Характерными признаками данного этапа является образование групп-команд, уточнение целей деятельности, их координация, возникновение новых ритуалов. Рекомендуемые действия сводятся к совместному

<sup>4</sup> Сидоров В.С. Инновации в сельской школе: теория и практика управления: монография. — Шадринск, 2006

<sup>5</sup> Юсуфбекова Н. Р. Общие основы педагогических инноваций: Опыт разработки теории инновационного процесса в школе. — М: Педагогика, 1991.

<sup>6</sup> Ушаков К.М. Ресурсы управления школьной организацией. - М., 2000; Ушаков К. Организационная культура: понятие и типология.// Директор школы, 1995, № 2; Ушаков К. Организационная культура:уровневая модель оценки.// Директор школы, 1995, № 3.

определению долгосрочных целей, по-прежнему актуальным остаётся насыщение нововведений системой возможностей адекватной потребностям членов педагогического коллектива и сценирование разного уровня социальных ситуаций, в которых эти потребности проявляются.

*Традиционализация.* Это последний этап, когда проводимые в школе изменения входят в повседневную жизнь сотрудников. На данном этапе нововведения становятся личностной ценностью сотрудников.

Можно отметить, что управление в инновационном менеджменте осуществляется с помощью различных методов, которые представляют собой систему правил и процедур выполнения различных задач управления инновациями. Используются как общие методы менеджмента, применяемые во всех сферах управленческой деятельности, так и специальные, характерные только для инновационного менеджмента. К специальным методам относятся: методы выявления мнений (интервью, анкетирование мнений, выборочные опросы, экспертиза); аналитические методы (системный анализ, написание сценариев, сетевое планирование, функционально-стоимостной анализ, экономический анализ); методы оценки (риска, шансов, эффективности инноваций и др.); методы генерирования идей (мозговая атака, метод синектики, морфологический анализ, деловые игры и ситуации); принятия решений (таблицы решений, построение деревьев решений, сравнение альтернатив); методы прогнозирования (экспертные, экстраполяции, аналогии, метод Дельфи, имитационные модели), наглядного представления (графические модели, должностные описания и инструкции); методы аргументации (презентации, ведение переговоров). (П.Н.Завлин, А.К.Казанцев, Л.Э.Миндели).

В управлении инновационными процессами в образовании свою эффективность доказали следующие методы руководства инновационной деятельностью: методы создания (формирования) эффективно работающих творческих, исследовательских групп, эффективной системы коммуникаций; методы мотивации (стимулирование, создание креативного поля, мотивирующий контроль); методы создания условий для профессионального роста членов педколлектива; методы регулирования социально-психологического климата в коллективе, формирования внутришкольной культуры, интегрирующие усилия субъектов инновационного процесса в достижении целей развития школы (Приложение 1).

В управленческой практике известны формы интеграции инновационных усилий, которые способствуют повышению инновационного потенциала образовательного учреждения и служат для вовлечения педагогов в инновационную деятельность: семинары по актуальным проблемам, над которыми работает образовательное учреждение; повышение квалификации; педагогические, методические советы, круглые столы, дискуссии; деловые, ролевые, эвристические игры по генерированию новых педагогических идей; творческая работа учителей в школьных методических объединениях; самообразование, работа с научно-методической литературой; самостоятельная исследовательская, творческая деятельность над темой, участие в коллективной экспериментально-исследовательской деятельности в рамках общей проблемы; практикумы, тренинги; инновационные технологии обучения, интерактивные методы научно-методической работы; описание инновации как опыта работы, выступления на научно-практических конференциях, семинарах; творческие отчеты учителей по обобщению опыта и многие другие.

Управление образовательным учреждением – это регулирование информационных потоков и коммуникативных процессов внутри образовательного учреждения, делегирование полномочий и совместное решение ключевых вопросов, способствующих вовлечению педагогов в инновационную деятельность.

Итак, предназначение инновационных процессов – это развитие образовательного учреждения, как педагогической системы и особой социальной организации, с целью достижения качественно новых, более высоких результатов образования, способствующих повышению конкурентноспособности образовательного учреждения на рынке образовательных услуг. Результатом инновационной деятельности образовательных учреждений являются конкретные изменения в объекте преобразований, качестве образовательной, педагогической и управленческой деятельности.