

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

УДК 373

Е. А. Ганаева

ФОРМИРОВАНИЕ ГОТОВНОСТИ ДИРЕКТОРОВ СРЕДНИХ ШКОЛ К ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Аннотация. В статье говорится о возможностях формирования готовности директора средней школы к инновационной деятельности. С этой целью в системе непрерывного образования разработаны модульные программы повышения квалификации специалистов, возглавляющих образовательные учреждения. Автором рассмотрены требования к переподготовке руководителей общеобразовательных учебных заведений, предложены методические рекомендации по ее осуществлению.

На примере реализации федеральной программы «Современный образовательный менеджмент» показан процесс обучения слушателей Оренбургского ИПК разработке стратегии, ориентированной на внедрение инноваций в конкретной школе. Методология данной работы строится в логике деятельностного подхода: обучение носит практическую направленность, широко используются интерактивные методы обучения, закрепление теории происходит на базе стажерских площадок. Во время курса директора школ получают знания о сущности инновационных процессов в образовании, обретают мотивацию на их внедрение, умения и навыки их реализовывать, учитывая приоритеты государства и общества.

Описанный опыт работы Оренбургского ИПК может быть использован для развития профессиональной компетентности руководящих работников в системе повышения квалификации.

Ключевые слова: готовность к инновационной деятельности, диагностика, мониторинг удовлетворенности.

Abstract. The paper considers the prospects of developing secondary school headmasters' readiness for innovative activity through the system of continuous education. For this purpose the modular programs of professional growth have being developed for the leaders of educational institutions. The author examines the requirements for headmasters' training and presents some methodological recommendations to meet the requirements.

Within the framework of the Federal Program of the «Modern Educational Management», the author reviews the experience of Orenburg Institute of Continuous Education providing a course in developing strategies introducing innovations in a particular school.

The methodology of the research is based on the activity approach: practical orientation of education, approbation of the theoretical knowledge in the field. During the course, the headmasters receive the essential information on innovative processes in education, as well as motivation for their implementation, and build up the skills and expertise needed for understanding the social and state priorities.

Index terms: readiness for innovative activity, diagnostics, monitoring of satisfaction.

Важнейшей современной функцией управления в образовательных учреждениях (ОУ) 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 [4, с. 398]. Формирование готовности директора средней школы к инновационной деятельности – одна из целей федерального проекта по программе «Современный образовательный менеджмент», реализованного в 2008–2010 гг. региональными институтами повышения квалификации (ИПК), в том числе Оренбургским ИПК.

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

- теоретическое обучение сочеталось с практическим обучением на базе «стажерских площадок»;
- учебный процесс в целом носил практическую направленность и осуществлялся с использованием интерактивных методов (до 60–70% от общего времени обучения);
- каждый слушатель по результатам обучения проходил контроль обученности (написание эссе, разработка case-study по изученным модулям, тестирование и т. п.);
- образовательный процесс включал тьюторское сопровождение.

Тьютор – специалист, обеспечивающий сопровождение слушателей ИПК в образовательном процессе, – создает условия для работы групп в рамках данной программы; помогает освоить основные учебные методы работы; организует групповую и индивидуальную работу с учебными пособиями и рабочими тетрадями; проводит консультации по выполнению

практических заданий, разработке проектов и дискуссии по их результатам; производит проблемный анализ кейсов; курирует процесс оценки и самооценки слушателя; оказывает учебные и психологические помощь и поддержку обучающимся [3, с. 9–11].

Так как автор данной статьи являлся тьютором модуля «Инновационный менеджмент», то далее будут представлены подходы к организации работы со слушателями – руководителями ОУ – на примере освоения данного модуля.

Цель освоения модуля – формирование *готовности к инновационной деятельности*, т. е. личностной предрасположенности к инновациям: руководитель с адекватным уровнем сформированности инновационной готовности *понимает* сущность инновационных процессов в образовании, позитивно *мотивирован* на их внедрение, *обладает умением* их реализовывать. К функциям такого руководителя относятся:

- осознание необходимости изменений (проблем) педагогической системы;
- выявление возможностей развития педагогической системы;
- разработка нововведений;
- проектирование и планирование изменений;
- внедрение новшеств и их институализация [4, с. 71].

В начале обучения нами проводилось анкетирование слушателей, где им предлагалось оценить уровень собственных знаний, умений и навыков в инновационной управленческой деятельности. Количество респондентов, участвующих в опросе, – 400 чел. из 805 директоров, обученных в логике федерального проекта. При обработке данных были получены следующие результаты:

- умение формулировать управленческую проблему в конкретной ситуации является достаточным у 45,4%;
- навыками разработки критериев успешности инновационной деятельности обладают только 15,1%;
- сформулировать идею, оформить замысел, разработать план инновационной деятельности могут лишь 36,3%;
- организовать работу коллектива в режиме инноваций умеют 54,5%.

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

Чтобы определить уровень готовности (знаний, умений, мотивации) директоров к инновационной деятельности до начала обучения, помимо метода самооценки, было проведено собеседование по тематическим бло-

кам модуля «Инновационный менеджмент» с 388 респондентами, участвующими в реализации федерального проекта (таблица).

Результаты собеседования по тематическим блокам модуля
«Инновационный менеджмент»

Предлагаемые вопросы	Выявленные проблемы
<ul style="list-style-type: none"> • Что такое инновация? • Почему инновационная деятельность необходима образовательному учреждению? 	27% слушателей не считают основной причиной внедрения инновации недостатки функционирования и развития собственного ОУ
<ul style="list-style-type: none"> • Какие инновации разворачиваются сегодня на федеральном уровне и на уровне вашего ОУ? 	47% затрудняются при выявлении инновационного потенциала конкретного ОУ
<ul style="list-style-type: none"> • Что такое миссия ОУ? • Какова процедура ее разработки? 	примерно 53% директоров школ не обладают умением формулировать уникальность миссии конкретного ОУ
<ul style="list-style-type: none"> • Какие методы используются вами при анализе деятельности ОУ? • Каков алгоритм стратегического планирования? 	46% испытывают трудности в формулировании проблем и причин их появления (используют некорректные формулировки)
<ul style="list-style-type: none"> • Какие аспекты управления ОУ являются для вас проблемными? 	64% не умеют соотносить теоретический материал с опытом инновационной деятельности; переносить ранее проработанные алгоритмы в новые ситуации

Собеседование продемонстрировало шаблонность и стереотипность мышления многих директоров школ; потребность руководителей ОУ в научно-методической поддержке для осмысления инновационного пространства образования и выстраивания алгоритмов управленческой деятельности по внедрению инноваций.

Все перечисленные выше обстоятельства указывают на актуальность формирования готовности директоров средних школ к инновационной деятельности. Выявленные мотивационные, знаниевые, деятельностные недостатки и пробелы в профессиональной компетентности руководителей учебных заведений позволили выстроить систему сфокусированной, предметной, практически значимой работы со слушателями системы повышения квалификации сферы образования.

Модуль «Инновационный менеджмент» включает в себя рассмотрение инновационного образования как ресурса развития государства, определение миссии школы, обоснование инноваций в логике стратегической и проектной деятельности [5, 6]. Тематика модуля позволяет уточ-

нить инновационные ориентации директора; научиться руководителю вести поиск «точек роста» ОУ; привносить соответствующие изменения в программы развития, выстраивать стратегию развития ОУ в соответствии с приоритетами государства, общества и отдельной личности.

В процессе обучения определялись векторы изменений, связанные с государственными инициативами в области образования (принятием образовательных стандартов; введением ЕГЭ и ГИА; освоением профильного обучения; внедрением новых экономических механизмов), общими тенденциями (дифференциацией содержания образования; пересмотром системы оценивания результатов обучения; необходимостью качественного самоопределения выпускника школы и необходимостью повышения конкурентоспособности ОУ); переменами внутри отдельного ОУ (вариативностью содержания образования; разнообразием образовательных запросов родителей и учащихся; появлением новых задач развития ОУ, требующих гибкого, быстрого реагирования и обновления управляющей системы ОУ).

Мы согласны с теми специалистами, которые считают, что для формирования готовности к инновационной деятельности необходимо «строить систему этой деятельности и тем самым переводить теоретические знания в деятельностную, т. е. понятийную форму» [4, с. 47]. Поэтому при повышении квалификации директоров школ 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 (доклады, статьи, рецензии, отчеты, 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. Много вопросов было связано с проектом «Школа будущего»: когда мы достигнем этого уровня; как скоро мы осознаем, что это зависит от нас; каким должен быть ученик и учитель в школе будущего и др. Во время обсуждения происходило осмысление сущности инноваций, которые помогли бы устранить недостатки, существующие в конкретных школах. Межгрупповая полемика позволила обозначить траектории системных обновлений в со-

держании образования (вариативность), в области технологий, обеспечивающих формирование жизнеспособной личности; системе оценивания результатов образования, системе управления образовательным учреждением (привлечение общественности), совершенствовании учительского корпуса.

При изучении темы «Миссия образовательного учреждения» после введения основных понятий и уточнения целевых установок взаимодействия тьютора и слушателей руководителям ОУ предлагалось сформулировать текст миссии для разных типов школ. Затруднения вызвали акцентуация специфики образовательного учреждения (гимназии, массовой школы, сетевой школы, малокомплектной сельской школы), формулирование уникальности образовательных услуг, поиск ответов на вопросы «кто наши потребители?» и «какие проблемы потребителей мы решаем?» В результате дискуссии на этапе внутригруппового взаимодействия был создан алгоритм разработки миссии:

- предварительное вербальное оформление миссии для конкретного типа ОУ методом мозгового штурма;
- корректировка миссии: придание ее формулировке лаконизма, емкости;
- уточнение уникальности миссии с учетом типа ОУ (малокомплектная сельская школа – селообразующий центр; гимназия – образовательное учреждение, воспитывающие интеллектуальную элиту и т. д.);
- обсуждение проекта миссии.

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

В процессе выработки 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 (для анализа было предложено 35 стратегических документов) и выполнением следующего задания:

Ознакомившись с представленными образцами программ развития, обозначьте и прокомментируйте их «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;
- качество проблемно-ориентированного анализа по заявленным направлениям (описание должного и реального; выявление причин недостатков; формулирование проблем);
- наличие концептуального ядра, соотношенного с анализом;
- обоснованный план действий.

По желанию дополните позиции, выявленные в ходе прочтения программ развития.

При обсуждении текстов программ развития типичными ошибками были признаны недостаточная системность (не всегда проблемы, сформулированные в аналитическом блоке, находят отражение в концептуальной и содержательной частях) – эти ошибки были обнаружены в 41% документов; некорректность целей программ, которые не сопровождаются методиками определения степени выраженности тех качеств, которые в них заложены (например, «высокий уровень самосознания школьника», «высоко нравственная личность») – 27%; смешение режимов функционирования и развития школы – 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 инновации и послуживших основанием для плана действий по реализации инновации.

В ходе дискуссии о непрерывном образовании директора проектировали собственную внутришкольную систему повышения квалификации,

включающую самообразование, внутрифирменную учебу, сетевое взаимодействие (по территориальному признаку), дистанционное обучение учителей, проблемные курсы, профессиональную переподготовку. Благодаря опыту работы с кадрами образовательных учреждений г. Оренбурга были разработаны примеры индивидуального плана самообразования и структуры «портфолио» учителя-предметника. В плане, кроме индивидуальных задач и темы самообразования педагога, указываются общая методическая тема школы, предполагаемые сроки работы над темой самообразования, а также формы работы над ней на различных этапах (теоретическом, диагностическом, практическом, аналитическом), среди которых изучение теоретического и практического (передовой педагогический опыт в различных школах) материала, касающегося разрабатываемой проблемы, и выявление возможностей ее решения в общеобразовательной школе; осуществление анализа собранной информации, обработка данных и систематизация материала, обобщение и формулирование выводов; опытно-экспериментальная работа (использование специальных методик, технологий, приемов и т. д.); диссеминация педагогического труда (выступления на педсоветах, семинарах, школьных и окружных методических объединениях, публикации и размещение материалов в Интернет, участие в профессиональных конкурсах) и др. Результаты работы по теме самообразования оцениваются в конце учебного года по наличию и качеству продуктов, произведенных учителем, и по методической активности педагога (участие в деятельности методических объединений, временных творческих группах, в профессиональных конкурсах и конференциях, наставничество, проведение мастер-классов, открытых уроков, предметных недель).

Для «портфолио» учителя был определен минимальный набор необходимых материалов (дополнительные материалы добавляются по желанию учителя). Первый блок «Официальные документы» включает информационную карту учителя, копии диплома об образовании, аттестационного листа и сертификатов о повышении квалификации. Второй блок «Методическая работа учителя» представлен информацией о самообразовании педагога, его самостоятельных исследованиях, освоении современных образовательных технологий, листом методической активности учителя за последние три года. Блок «Результативность деятельности учителя» содержит копии грамот или документов о награждении за результаты педагогического труда, материалы о качестве знаний учащихся, успеваемости, результатах экзаменов, ЕГЭ, исследовательских работах учащихся, получивших призовые места, разработки открытых уроков (в рамках темы самостоятельного исследования и проблемы, над которой работает

школа), мастер-классов, результаты анкетирования учащихся о предпочтении изучения предметов и т. д.

На стажерских площадках слушатели знакомились с инновационным опытом школ Оренбурга, имели возможность обменяться мнениями, уточнить собственные управленческие позиции. Критерием выбора образовательного учреждения для стажерской площадки послужил опыт массовой средней школы, имеющей многочисленные типичные проблемы, но считающей необходимым и возможным реализовывать инновации, позволяющие сокращать разрывы между должным и реальным состоянием образовательного учреждения. Примером такой школы является МОУ СОШ № 54 г. Оренбурга, директор которой прошла курсы профессиональной переподготовки по специальности «Менеджмент организации» и защитила диплом по теме «Управление маркетинговой деятельностью ОУ» [1, 2]. Предлагаем в качестве иллюстрации программу данной стажерской площадки:

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

Дата проведения: 20.04.2010

Тема: «Анализ результатов деятельности школы и планирование изменений»

План проведения:

1. Информационная справка о МОУ СОШ № 54: Актуальность маркетинговой деятельности как инновационного направления МОУ СОШ № 54 (Н. Г. Гришина – директор).

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) (В. Г. Рафикова – психолог).

Проблемы:

- снижение контингента учащихся;
- несформированность социального заказа на образовательные услуги, традиционность и медленное обновление их ассортимента;
- недостаточный уровень готовности педагогов к осуществлению маркетинговой деятельности;
- снижение мотивации учащихся на учебу.

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

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 (Л. Ю. Щенникова – заместитель директора по учебной работе).

На рефлексивном этапе работы стажерской 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 МОУ СОШ № 54. Процесс подготовки педагогов поэтапно отслеживался и корректировался. Мониторингом был зафиксирован достаточный уровень готовности кадрового ресурса школы к реализации инноваций, определяемый такими критериями, как стабильность мотивации, осознанность маркетинговых знаний, креативность и самостоятельность применения маркетинговых умений [1, с. 208–211].

Интерес у участников стажерской площадки вызвала программа развития школы, ее концептуальное ядро – идея удовлетворения образовательных потребностей личности, реализуемая при проведении маркетинговых исследований, построении маркетинговой стратегии, осуществления маркетинговых коммуникаций [1, с. 234–253].

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

Результатом обучения по модулю «Инновационный менеджмент» стали итоговые зачетные 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» (коррек-

тировка программы функционирования и развития ОУ, управление внедрением инновациями, т. е. соотнесение полученного теоретического материала с практикой управления конкретным ОУ). Конечным продуктом проектной деятельности явились реальные модели, учитывающие специфику и состояние конкретной школы, муниципального образования или территории, ориентированные на перевод структуры из состояния функционирования в режим развития в соответствии с требованиями государственной программы «Образование и развитие инновационной экономики: внедрение современной модели образования в 2009–2012 гг.».

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.

Оренбургский ИПК является участником социологического мониторинга в системе постдипломного образования по оценке удовлетворенности слушателей образовательными услугами региональных ИПК. Среди ответов на вопрос о позитивном воздействии курсового обучения 71% слушателей отметили такие благоприобретенные ими качества, как рефлексивность, способность к самоанализу; 81% – мотивация к дальнейшему профессиональному росту; 67% – коммуникативность, способность к урегулированию конфликтов.

Мониторинг проводился сразу после окончания курсовой подготовки, в нем принимали участие 90% всех слушателей, обучавшихся по федеральному проекту.

Формат федерального проекта обязывал, кроме мониторинга слушателей, провести анкетирование независимых экспертов – начальников районных и муниципальных отделов образования, которые определяли степень изменения профессиональной компетентности директоров средних школ после прохождения проблемных курсов «Современный образовательный менеджмент». В анкетировании, проводившемся через несколько месяцев после окончания курсов, приняли участие 47 заведующих районными отделами образования (по числу муниципалитетов Оренбургской области). Анкеты по каждому модулю были отправлены в федеральный центр для обработки и анализа результативности реализации 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 следующим 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, программа «Современный образовательный менеджмент» федерального проекта позволила добиться понимания руководителями образовательных учреждений сущности и необходимости инновационной деятельности, сформировать готовность директоров средних школ к данному виду деятельности, приобрести умения внедрения инноваций с учетом конкретных условий их осуществления.

Литература

1. Ганаева Е. А. Теоретико-методологические основы гуманитаризации маркетинговой деятельности образовательного учреждения: моногр. Оренбург: Изд-во ОГПУ, 2007. 320 с.
2. Ганаева Е. А., Рындак В. Г. Развитие партнерства родительской общности и образовательного учреждения в маркетинговой деятельности // Образование и наука. Изв. УрО РАО. 2009. № 11. С. 86–96.
3. Казакова Е. И., Галактионова Т. Г., Пугач В. Е. Основные приемы и технологии в работе тьютора: учеб.-метод. пособие. М.: АПКИППРО, 2009. 64 с.
4. Лазарев В. С. Управление инновациями в школе: учеб. пособие. М.: Центр пед. образования, 2008. 352 с.
5. Поташник М. М. Управление профессиональным ростом учителя в современной школе: метод. пособие. М.: Пед. о-во России: Центр пед. образования, 2011. С. 396–400.
6. Светенко Т. В., Галковская Г. В. Инновационный менеджмент в управлении школой: учеб. пособие. М.: АПКИППРО, 2009. 92 с.
7. Светенко Т. В., Галковская Г. В. Инновационный менеджмент в управлении школой: рабочая тетрадь. М.: АПКИППРО, 2009. 48 с.