

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В УЧРЕЖДЕНИЯХ ОБЩЕГО СРЕДНЕГО ОБРАЗОВАНИЯ: ОПЫТ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Гелясина Елена Владимировна,

доцент кафедры педагогики и образовательного менеджмента
ВГУ имени П.М. Машерова, кандидат педагогических наук, доцент

От инновационного образования — к инновационной экономике

В статье рассматриваются условия эффективного управления инновационным проектом, реализуемым в сфере образования. Предлагаются пути взаимодействия научного консультанта с его руководителем и участниками. Уделяется внимание работе, направленной на подготовку к экспертизе, на создание команды, на выявление эффективных управленческих механизмов, позволяющих осуществлять управление деятельностью на всех этапах жизненного цикла инновационного проекта.

Введение. В Концепции развития системы образования Республики Беларусь до 2030 г. поставлена задача перехода от поддерживающей модели образования к инновационной [1]. Суть первой модели состоит в ориентированности на сохранение накопленного социально-культурного опыта и его трансляцию от поколения к поколению. Поддерживающая модель образования функционирует как система жизнеобеспечения существующей культуры. Инновационная модель наряду с функцией поддержания существующих традиций призвана обеспечить движение вперед, создать условия для созидательных изменений во всех сферах общественной жизни.

Востребованность современной практики школ актуализирует реализацию в учреждениях образования инновационных проектов. Модернизация деятельности в сфере образования в нашей республике — это история длиной в три десятилетия. За это время накоплен ценный опыт, сложилась эффективная практика управления инновационными учреждениями образования. Однако жизнь не стоит на месте. Расширяются и усложняются задачи, которые призвана решать система образования, развивается педагогическая наука, совершенствуется практика, на смену старшему поколению управленцев приходит новая плеяда менеджеров. Все это ориентирует на необходимость переосмыслить подходы к управлению нововведениями в учреждениях образования.

Феномен педагогических передовых решений был предметом исследования В.И. Загвязинского, М.В. Кларина, О.Е. Лебедева, В.А. Сластенина, А.В. Хуторского, И.И. Цыркуна и других ученых. Особенности управления инновационной деятельностью в учреждениях образования посвящены работы И.С. Батраковой, Н.Н. Кошель, В.С. Лазарева, А.М. Моисеева, М.М. Поташника, С.А. Писаревой, А.П. Тряпицыной. Концептуальные основы оценки качества усовершенствованных процессов в образовательной сфере представлены в трудах В.П. Панасюка, А.И. Субетто, Н.В. Третьяковой.

Вопросы обобщения передового педагогического опыта, оформившегося в ходе инновационной деятельности и создания условий для его эффективной диссеминации изучались А.И. Добриневской, Н.И. Запрудским, Т.Ф. Пашкович, Е.В. Пискуновой, О.В. Суриковой.

Однако не смотря на глубокое и разноаспектное изучение проблемы управления данными процессами в учреждениях образования, требуют дополнительного осмысления вопросы, связанные с разработкой обновленного проекта, подготовкой его к экспертизе, созданием команды, выработкой механизмов управления на всех этапах жизненного цикла модернизированного проекта.

Основная часть. Инновационный менеджмент является своеобразной надстройкой над всеми другими видами менеджмента. Он инте-

грирует в себе различные виды: стратегический, финансовый, информационный, менеджмент человеческих ресурсов, менеджмент знаний, PR-менеджмент, тайм-менеджмент, управление рисками, управление проектами, менеджмент качества. Важным направлением инновационной политики, проводимой директором учреждения образования является создание особой среды и обеспечение оптимального использования ее ресурса для развития учреждения образования. Документальное оформление цели и задач развития перспектив, описание системы мероприятий, обеспечивающих их достижение, всех необходимых для этого ресурсов осуществляется в особом рода документе – инновационном проекте.

Создание этого документа — ответственное и трудоемкое дело. Оно осуществляется в тесном содружестве научного консультанта и руководителя (директора учреждения образования — потенциального участника (реализатора) проекта). Условием эффективной реализации обозначенного этапа работы является глубокое понимание разработчиками того, как рождается новая идея, как создается проект, с чего именно начинается этот творческий процесс. То, как должен выглядеть продукт, какие структурные компоненты следует в нем отразить, четко изложено в Инструкции [2]. Однако наш многолетний опыт научного консультирования участников инновационной деятельности позволяет утверждать, что логика описания проекта не совпадает с логикой его создания.

В 2018 году Т.Ф. Пашкович и О.В. Суриковой было подготовлено учебно-методическое пособие «Инновационный процесс в учреждениях образования» [3]. В нем на высоком научном уровне и одновременно доступно описаны основные этапы разработки. В качестве первого этапа работы авторы предлагают выявить и проанализировать основные проблемы, с которыми сталкивается конкретное учреждение образования. Поняв причины, породившие ключевую проблему, можно приступить к поиску путей и средств ее разрешения (т.е. к формулировке идеи – авторского замысла преобразования имеющейся системы). Всецело соглашаясь с необходимостью проведения такой работы, полагаем, что для эффективного «броска вперед» (а проект в переводе с латыни буквально означает брошенный вперед) все же следует сделать один «шаг назад».

Мы считаем, что работу над проектом целесообразно начинать с описания *идеального состояния системы*, а затем продумать при каких условиях возможно достичь это состояние. После этого следует определить методический, организационный, временной, материально-тех-

нический, человеческий ресурсы, необходимые для этого.

Общеизвестно, что эффективность инновационной деятельности обусловлена степенью подлинной вовлеченности персонала (педагогов) на всех этапах жизненного цикла проекта. Поэтому в создании образа желаемого будущего должны принимать участие не только научный консультант и руководитель процесса, но и педагоги, которые будут его реализовывать.

Существует немало методик включения представителей педагогического коллектива – потенциальных участников проекта в создание *видения* образа идеального состояния системы. В решении подобного рода задач хорошо зарекомендовала себя фасилитационная техника «Саммит позитивных перемен». Ее главная черта в том, что в ходе фасилитационной сессии (которую проводит научный консультант) мы преднамеренно «уводим» участников от проблем и негативных сторон их профессиональной деятельности, от допущенных в прошлом ошибок и постигших их ранее неудач. Наша задача – «заставить» педагогов мыслить позитивно, дистанцироваться от груза проблем, который сковывает творчество.

Если в традиционной практике мы выстраиваем рассуждение в логике: «существующая проблема → пути ее решения», то в ходе саммита позитивных перемен мы мыслим «от успеха → к успеху». Говоря иначе, мы прогнозируем, какие наши профессиональные достижения, сформированные умения, компетентность, накопленный педагогический опыт могут стать источниками успеха в будущем и обеспечат новое желаемое состояние образовательной системы. При этом, и состояние системы, и наше «педагогическое желание» представляются в формате «позитивного мышления». Например, мы говорим вместо «школа, где преодолена неуспеваемость» – «школа, где успешен каждый ребенок».

Работа саммита предполагает последовательную реализацию четырех этапов. Первый этап — «*нахождение ценности*». На его протяжении ведется работа с педагогами по поиску всего того, что является условием успехов коллектива в настоящем (поводом для гордости) и может обеспечить позитивные изменения в будущем (традиции, профессионально-значимые личностные качества педагогов, их уникальные профессиональные компетенции, методические находки, «сильные стороны» управления). Второй этап назовем «*наша мечта*». На этом этапе консультант помогает педагогам дать ответы на вопросы: «Чего мы хотим?», «Какими качествами наделяем нашу систему в будущем?», «Как мы себе представляем то, что должно быть?». Третий этап — это этап

созидания, на котором осуществляется детализация системы и дается ее репрезентативное описание. Завершается «моделирование» оформлением того, как система будет выглядеть в реальности и за счет чего педагогический коллектив этого может достичь. Четвертый этап имеет название — «*воплощение*». На этом этапе решаются вопросы о том, при каких условиях представляется возможным достичь требуемого состояния системы. В ходе беседы с педагогами консультант помогает им выяснить:

- Что следует делать?
- Какой для этого необходим ресурс?
- Чему мы (педагоги) дополнительно должны научиться?
- Как должно измениться взаимодействие между нами?

Важной задачей, решаемой в процессе управления реализацией инновационного проекта в учреждениях общего среднего образования является выбор каждым педагогом индивидуальной темы деятельности. Зачастую педагоги затрудняются определиться с нею. Эти трудности встречаются значительно реже, если педагоги включаются в работу не тогда, когда проект уже готов и предъявлен им для реализации, а на этапе его создания. Включение педагогов в разработку проекта позволяет каждому из них самоопределиваться в контексте предстоящей инновационной деятельности, найти свое место в решении общих задач и определить «свой участок работы».

Каждый педагог, который будет включен в реализацию проекта, должен «прожить его рождение». Только в этом случае идея не будет восприниматься им как чужая, навязанная извне, как посягательство на «личные границы». В этой связи целесообразно обратиться к современной теории мотивации деятельности взрослого человека, которая базируется на замыслах самодетерминации. Эта теория может быть выражена в довольно простых тезисах: внутренне мотивированная профессиональная деятельность порождается несколькими базовыми потребностями:

- 1) в достижениях — получении положительных эмоций от результата труда и его процесса;
- 2) быть компетентным — иметь возможность проявить свои способности, реализовать личностный потенциал;
- 3) в автономии — быть автором педагогических идей и самостоятельно принимать решения;
- 4) быть признанным, принятым и одобренным профессиональным сообществом, оцененным за привнесенный вклад в общее дело.

При разработке проекта важно четко и грамотно сформулировать его цель. О педагогическом целеполагании много написано и сказано. Аспекту его уделяется достаточное внимание в упомянутом учебно-методическом пособии

[3]. Его авторы приводят несколько вариантов формулировки цели инновационного проекта и деликатно оставляют за читателем право выбора одного из них. Анализ приведенных примеров позволяет сделать вывод о том, что представленные цели сформулированы либо в конкретно-практической плоскости («обеспечение профессионального развития педагогов», «подготовка учащегося, умеющего эффективно взаимодействовать с представителями разных культур»), либо в научно-методической (выявить педагогические условия эффективного формирования лидерских качеств).

Не вынося оценочные суждения на предмет предложенных формулировок, попробуем порассуждать о том, что следует заложить в целевой объект на этапе определения цели инновационного проекта. Будем исходить из того, что значит это понятие в образовании и зачем оно нужно. Обратимся к документам, в которых даются ответы на эти вопросы. В них инновационная деятельность определяется как процесс внедрения результатов исследований. Здесь возникает сопутствующий вопрос: что может быть рассмотрено в качестве *результата научного исследования*? Как известно, результатом исследования является *научное знание*. Оно может иметь различные формы (факт, понятие, закономерность, концепция, теория, научный метод) и не совпадать по содержанию (например, если речь идет о фундаментальных исследованиях, то знание может касаться объекта и закономерностей, лежащих в основе его природы; прикладное знание отражает способы преобразования объекта). Принимая во внимание сказанное, делаем вывод, что внедрению в образовательную практику подлежит либо закономерность, либо концепция, «экипированные» соответствующими педагогическими инструментами. В случае с прикладными исследованиями в образовательную практику могут быть внедрены методики, технологии, дидактические средства, обновленное содержание образования, формы организации образовательного процесса. Однако перечисленные результаты прикладных исследований не могут быть внедрены как самостоятельные (автономные) единицы. Внедрение названных элементов требует их включения в контекст определенной педагогической концепции, раскрывающей условия их эффективного применения. Из сказанного следует, что при таком положении дел уже получен ответ на вопрос о номинале педагогических инструментов (методов, средств, форм, технологий), их назначении и порядке использования. Поэтому, возвращаясь к вопросу о том, что избрать в качестве объекта цели инновационного проекта — пожалуй, однозначно ответим — *управленческий механизм* внедрения модели.

В предельно общем случае механизм отражает то, каким образом и на основании чего происходят изменения. Выявление механизма позволяет установить, при каких условиях и воздействуя на какие связи между компонентами системы, возможно перевести ее в иное (требуемое) состояние. В менеджменте под **механизмом управления** понимают порядок действий, алгоритмов, процедур, позволяющих осуществлять управляющее воздействие на объект управления. В качестве объекта управления может выступать организация (учреждение образования), персонал (педагогический коллектив), среда учреждения образования, образовательный процесс.

Следуя нормативным документам, регламентирующим осуществление инновационной деятельности в нашей республике, новшества возможны после завершения экспериментальных проектов. Последние должны доказать целесообразность массового использования результатов фундаментальных и прикладных научно-педагогических исследований. Однако анализ тематики и результативности экспериментальных проектов, выполненных в нашей республике на протяжении последних 15 лет, показывает, что они ни количественно, ни содержательно не могут полностью удовлетворить запрос отечественной инновационной практики. Не все актуальные и востребованные практикой идеи воплотились в экспериментальных проектах национального уровня. Нередко мы встречаемся с тем, что новые идеи к моменту принятия решения о необходимости включения учреждений образования в инновационную деятельность, еще не получили достаточного описания в педагогической теории. Так произошло в нашем случае. В 2016 году мы запускали разработку и реализацию двухгодичного республиканского инновационного проекта, связанного с формированием метапредметной компетентности обучающихся. На тот момент не было ни советующей нормативной базы, ни научно-методического обеспечения. Концептуальную основу проекта мы разрабатывали, собирая отдельные теоретические положения и добавляя к ним недостающие фрагменты. Как показала практика, этот проект сработал на опережение. В ходе его реализации было уточнено представление о сущности метапредметной компетентности, разработана критериальная база для оценки уровня ее сформированности у обучающихся, разработаны подходы к отбору содержания, ориентированного на формирование метапредметной компетентности, выявлен комплекс образовательных технологий, которые целесообразно использовать. Кроме этого, выявлены пути и средства подготовки педагогов к формированию метапредметной компетентности обучающихся.

Заметим, что только в 2022/2023 учебном году созвучная описываемому инновационному проекту тема была определена Инструктивно-методическим письмом Министерства образования Республики Беларусь как республиканская тема методической работы. Таким образом, результаты, полученные нами — большим коллективом единомышленников, которые реализовывали данные инновационные проекты — позволили создать богатое научно-методическое обеспечение, которое может быть использовано педагогами республики в методической работе. В общей сложности с 2016 по 2024 год в инновационную деятельность было вовлечено 500 человек. Проект реализовывался во всех без исключения областях и областных центрах нашей республики (включая столичные школы). В 2016–2018 годы осуществление проекта велось на инновационных площадках, функционирующих в 13 учреждениях общего среднего образования, в 2018–2021 годах – в 20 учреждениях, а в 2021–2024 – в 17. Созданные методические материалы, начиная с 2019 года систематически публикуются на страницах «Настаўніцкай газеты», журналов «Народная асвета» и «Адукацыя і выхаванне», а также журнала «Современное образование Витебщины».

Возвращаясь к целеполаганию, заметим, что свою конкретизацию цель получает в задачах. Задача есть цель, соотношенная с условиями ее достижения. Задача фиксирует содержание этапов движения от цели (построенного в сознании образа желаемого будущего) к результату. Поскольку наш инновационный проект не являлся в строгом смысле слова «классическим» и дополнительно включает компонент, который по своему содержанию сближает его с экспериментом, происходит обогащение содержания решаемых в ходе его реализации задач. Проиллюстрируем сказанное на конкретном примере. Приведем формулировку задач инновационного проекта «Внедрение модели формирования метапредметной компетентности обучающихся в условиях цифровизации образования (вторая ступень общего среднего образования)», реализация которого в соответствии с Приказом Министра образования Республики Беларусь от 11.08.2021 № 589, осуществлялась в период 2018–2021 годов:

1. Выявить сущность и структуру метапредметного результата обучения на второй ступени общего среднего образования, уточнив его особенности для учащихся V–VI и VII–IX классов.
2. Разработать диагностическое обеспечение модели формирования метапредметной компетентности.

3. Выявить особенности процесса формирования метапредметной компетентности обучающихся в процессе освоения ими учебных программ по различным учебным предметам в условиях цифровизации образования.

4. Создать технологическое и методическое обеспечение модели.

5. Выявить организационно-управленческие и педагогические условия эффективного функционирования модели в условиях цифровизации образования.

В контексте управления инновационной деятельностью в учреждениях образования следует обратить внимание на еще одно важное направление работы научного консультанта — создание диагностического обеспечения инновационной деятельности. По нашему глубокому убеждению, для эффективного управления инновационной деятельностью важна как диагностика формируемого в ходе проекта качества личности или компетентности обучающихся, так и диагностика готовности педагогов осуществлять образовательный процесс в инновационном режиме.

Мы проводим названные диагностические исследования всегда до начала активной фазы инновационной деятельности. В процессе диагностики мы выявляем не только уровень профессиональной компетентности педагогов, детерминирующей эффективность осуществления образовательного процесса (в нашем случае — образовательного процесса, направленного на формирование метапредметной компетентности). Объектами проводимой диагностики является:

- 1) удовлетворенность педагогов профессией;
- 2) мотивация к непрерывному профессиональному самосовершенствованию и готовность эффективно осуществлять этот процесс;
- 3) потребность в достижениях;
- 4) уровень сформированности рефлексивных способностей.

Кроме того, мы исследуем инновационный потенциал учреждений образования, которые изъявили желание участвовать в инновационной деятельности и проводим диагностику их социального капитала. Это представляется нам крайне важным мероприятием, т.к. в процессе инновационной работы не только формируется определенное качество личности учеников, совершенствуется профессиональная компетентность педагогов, но и формируется организация определенного типа — самообучающаяся организация. Это значит, что школа превращается в организацию, которая учит детей и непрерывно учится сама. На этапе распространения инновационного опыта радиус методического влияния школы увеличивается: субъектами обучения становятся коллеги из соседних школ и всего региона.

Важным условием, обеспечивающим эффективное управление инновационной деятельностью, выступает четкое определение **ожидаемых результатов** от внедрения инновационного проекта. Мы предлагаем выделить **две группы результатов**: личностные и методические. Специфику описания каждой группы результатов продемонстрируем на конкретном примере. В частности, формулировка **личностных результатов**, которые планируется получить в ходе внедрения инновационного проекта «Внедрение модели формирования метапредметной компетентности обучающихся в условиях цифровизации образования (вторая ступень общего среднего образования)» может быть следующей: «Предполагается, что внедрение разработанной инновационной модели: 1) обеспечит повышение уровня сформированности метапредметной компетентности обучающихся; 2) позволит обогатить опыт педагогов по проектированию и осуществлению образовательного процесса, направленного на формирование метапредметной компетентности обучающихся в условиях цифровизации; 3) создаст условия для совершенствования управленческой компетентности руководителя инновационного проекта; 4) повысит инновационный потенциал учреждения образования».

При описании **методических результатов** указывается, что в процессе реализации проекта будут: 1) созданы методические продукты (сценарии уроков, цифровые ресурсы, дидактические и контрольно-измерительные материалы), внедрение которых в образовательный процесс позволит обеспечить формирование метапредметной компетентности обучающихся; 2) уточнены условия эффективного внедрения модели в практику работы учреждения общего среднего образования; 3) выявлены условия цифровой трансформации образовательного процесса, обуславливающей положительную динамику уровня метапредметной компетентности обучающихся.

Как отмечалось выше, при оценке эффективности реализации описываемого инновационного проекта, принимается во внимание как изменение уровня сформированности метапредметной компетентности обучающихся, так и профессиональные приращения педагогов. Заключение о характере профессиональных приращений мы делаем с опорой на:

- 1) результаты самооценки (для ее осуществления разработан опросный лист, включающий 50 позиций [4]);
- 2) результаты взаимооценки (выявляются на основании анализа урока, посещенного коллегами — участниками инновационного проекта. Авторская схема анализа урока, ори-

ентированного на формирование метапредметной компетентности обучающихся представлены нами в [5]);

3) результаты экспертной оценки, проводимой руководителем инновационного проекта и его заместителем (результаты оценки фиксируются в опросных листах, которые заполняются с учетом данных педагогического анализа уроков, посещенных ими в течение учебного года; кроме того, в опросные листы заносятся сведения об эффективности работы участников инновационного проекта в составе творческой группы и при проведении методических мероприятий);

4) анализ уровня удовлетворенности педагогов участием в инновационном проекте (соответствующий инструментарий разработан и представлен в [4]).

Заключение. Управление инновационной деятельностью в учреждениях общего среднего образования представляет собой системный феномен. Основной целью управления инновационной деятельностью является обеспечение функционирования учреждения образования в режиме развития, что позволяет ему эффективно решать задачи, определенные в государственных документах и удовлетворять внутренние организационные потребности. Среди них решающее место занимает потребность образовательной организации в создании конкурентных преимуществ, в переходе на качественно новый уровень реализации образовательного процесса и жизнедеятельности в целом посредством планомерной реализации инновационного процесса. Эффективность инновационной деятельности предполагает необходимость управления

ею на всех этапах жизненного цикла инновации. При этом важно при осуществлении каждого из них обеспечить творческое взаимодействие научного консультанта и руководителя инновационной площадки, а также создать все условия для более полного вовлечения в деятельность педагогов-участников проекта.

Литература

1. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 30.11.2021 № 683 «О Концепции развития системы образования Республики Беларусь до 2030 года». — URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C22100683> (дата обращения: 04.05.2025).
2. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 23 августа 2022 г. № 276 «Об утверждении Инструкции о порядке осуществления экспериментальной и инновационной деятельности в сфере образования». — URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=W21124371> (дата обращения: 04.05.2025).
3. Сурикова, О.В. Инновационный процесс в учреждениях образования: учебно-методическое пособие / О.В. Сурикова, Т.Ф. Пашкович. — Минск: Сэр-Вит, 2018. — 256 с.
4. Гелясина, Е.В. Теоретико-методологические основы подготовки педагогов в системе повышения квалификации к формированию метапредметной компетентности: монография / Е.В. Гелясина. — Витебск: УО «ВГТУ», 2021. — 359 с.
5. Гелясина, Е.В. Анализ современного урока: метапредметный аспект / Е.В. Гелясина // Народная асвета. 2024. — № 3. — С. 12–16. — URL: <https://rep.vsu.by/handle/123456789/42526> (дата обращения: 04.05.2025).