

Долгова В.И., Ткаченко В.А. Интегративные параметры управления инновационными процессами в образовании по результатам//Научное мнение. № 8. 2012. С. 89 - 103.

В.И. Долгова, В.А. Ткаченко

ИНТЕГРАТИВНЫЕ ПАРАМЕТРЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ В ОБРАЗОВАНИИ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ

В статье систематизирован материал исследований по управлению образованием, прогнозированию, проектированию, моделированию, принятию управленческих решений, управлению инновационными процессами, формированию готовности к инновационной деятельности в образовании. Раскрыта поэтапная деятельность субъектов управления инновационными процессами в образовании. Названы интегративные параметры управления инновационными процессами в образовании по результатам.

Ключевые слова: инновационные процессы в образовании, интегративные параметры управления по результатам.

V. I. Dolgova, V. A. Tkachenko

INTEGRATIVE PARAMETERS MANAGEMENT OF INNOVATIVE PROCESSES IN EDUCATION BY OBJECTIVES

The researches on education management, forecasting, planning, modeling, decision-making, innovation process management, forming of readiness for innovative activities in education are systematized in the article. The phased activity of subjects of innovation process management in education is described. The integrative parameters of innovation process management in education by objectives are specified.

Key words: innovative processes in education, integrative parameters of management by objectives.

© ДОЛГОВА Валентина Ивановна – доктор психологических наук, профессор, декан факультета психологии Челябинского государственного педагогического университета. E-mail: dolgovavi@cspu.ru, 23a12@list.ru

© ТКАЧЕНКО Владимир Александрович – докторант кафедры теоретической и прикладной психологии, доцент Челябинского государственного педагогического университета. E-mail: tkachenko_1962@mail.ru

Реализация инновационных программ бакалавриата и магистратуры повысила значимость профессиональной подготовки психологов к проведению мероприятий психологической профилактики, психологической диагностики, оказанию психологической помощи субъектам инновационной деятельности. Поиск ответов на вопросы, какие взаимодействия субъектов инновационной деятельности необходимо координировать, какие интегративные параметры результатов этапных и конечного нужно им контролировать для сплочения педагогического коллектива и достижения цели актуализировали необходимость научного переосмысления проблемы управления инновационными процессами в образовании.

В ходе научного поиска мы использовали методологию и методы психолого-педагогического исследования (В.И. Загвязинский), системный подход к управлению образованием (Ю.А. Конаржевский, Р.Х. Шакуров), к прогнозированию, проектированию, моделированию, принятию управленческих решений, управлению инновационными процессами [9; 10; 14; 19; 24], формированию готовности к инновационной деятельности в образовании (В.И. Долгова).

Инновационный процесс в образовании, понимаемый нами как процесс преобразования научного знания (результатов фундаментальных и прикладных исследований) и передового педагогического опыта в педагогическую (образовательную) инновацию [6], направлен на качественное улучшение деятельности образовательных учреждений (далее – ОУ) как системы. Разработка, освоение, адаптация, использование и пропаганда педагогических нововведений в практике обучения, воспитания и развития проводится одновременно по многим инновационным проектам.

Актуализация проблемы управления инновационными процессами в образовании обусловлена необходимостью перевода ОУ из режима функционирования в режим развития, что, в свою очередь предполагает «надстраивание» [15] к существующей системе «управления по отклонениям» [12] дополнительной системы управления проектами. Интеграция (*лат.*

integratio) – «объединение в целое каких-нибудь частей или элементов в процессе развития» [3] двух систем продуцирует образование единой согласованной системы – «управление по результатам» (Management By Objectives) [7] – теорию, практику и искусство составлять прогнозы и планы, ставить цели и задачи, обеспечивать их реализацию.

Улучшение состояния ОУ как системы требует определения критериев и показателей. Критерий (от *греч.* kritērion – средство для решения) – это «признак, на основании которого производится оценка, определение, классификация чего-нибудь, мерило» [3]. Используя конкретный критерий (качество, эффективность, экономичность, полезность, удовлетворенность участников образовательного процесса и др.), можно утверждать, что прогнозируемое состояние ОУ будет лучше, чем имеющееся, что желаемые результаты могут быть достижимыми при выполнении необходимых и достаточных условий и т. п. Показатель – это «явление или событие, по которым можно судить о ходе какого-нибудь процесса» [3]. Качественными и количественными показателями мониторинга процесса перевода ОУ из режима актуального функционирования в новое желаемое состояние могут быть: степень соответствия реальных достигнутых образовательных результатов требованиям ФГОС; сравнительная степень (повышение уровня обученности при использовании тех же средств, или, наоборот, снижение затрат при получении того же результата); численность обучающихся, принявших участие в олимпиадах; доля учителей, прошедших аттестационные процедуры, удовлетворенных условиями и размером оплаты труда от общей численности педагогических кадров; доля обучающихся, которым предоставлены все основные виды современных условий обучения от общей численности и др.

Управленческое решение предполагает выбор руководителем путей обновления (преобразований в деятельности ОУ): совершенствование (оптимизация, модернизация, рационализация, модификация) достижений, изучение и реализация передового опыта, проведение опытной или опытно-экспериментальной работы и др.

Управление инновационными процессами в образовании по результатам – это система целенаправленных, согласованных, непрерывных взаимосвязанных действий управляющей и управляемой подсистем, включающая сбор, передачу и обработку информации о текущем состоянии образовательного учреждения, внедряющего инновационные образовательные программы, принятие и реализацию решений по переводу его из режима устойчивого функционирования в режим развития для достижения требуемого состояния. «Системообразующим фактором» [1] преобразований в деятельности ОУ является «результат» (П.К. Анохин), который отличается параметрами – (от *греч.* *parametreō* – меряю, сопоставляя) – «величинами, характеризующими то или иное свойство какого-нибудь явления» [3].

В стабильной образовательной среде успешное функционирование ОУ обусловлено последовательностью повторяющихся задач, неизменной структурной организацией, устойчивой предметной специализацией педагогов, малоподвижностью содержания, устоявшимися педагогическими технологиями и методами работы. «Основные параметры эффективности деятельности» [22] – производительность (результативность), качество и надежность (технологичность) – применимы и в системе управления образованием по отклонениям.

Параметрами управления по инновационным проектам в образовании на наш взгляд, являются: виды педагогической деятельности инновационной направленности; расходы; временные параметры; ресурсы (трудовые, финансовые, материально-технические), требуемые для осуществления проектов, а также ограничения по ресурсам; качество проектных решений; качественные и количественные параметры результатов и др.

Интегративными параметрами управления инновационными процессами в образовании по результатам, по нашему мнению, могут быть величины, характеризующими то или иное свойство этапных и конечного результатов преобразований в деятельности ОУ: во-первых, масштабность внедрения инноваций (глубина преобразований); во-вторых, горизонт стратегического

планирования (5, 10, 15 и более лет); в-третьих, объем охвата педагогических работников инновационными проектами (программами); в-четвертых, норма одновременного участия конкретного педагога-инициатора в параллельных инновационных проектах (программах); в-пятых, периодичность контроля и др. Следует отметить, что система управления по результатам вместе с системой долгосрочного стратегического планирования образуют систему стратегического управления.

Система управления инновационными процессами в образовании предполагает, что руководитель ОУ, как правило, выступает заказчиком. Он приглашает научного руководителя, внешних специалистов, подбирает и создает инновационную команду внутри ОУ: разработчиков гипотезы, прогноза, плана, модели, концепции и программы развития ОУ и экспертов, которые в дальнейшем могут стать и исполнителями этих проектов.

Основным проектом и инструментом управления инновационными процессами в образовании является Программа развития ОУ. Принятие решения руководителем о начале и сроках разработки Программы развития, на наш взгляд, обусловлено осознанием необходимости качественных преобразований, предписаний и рекомендаций вышестоящих органов управления образованием, личных желаний и опыта руководителя, инновационной инициативы педагогов и др. Решение оформляется в виде приказа и доводится до всех педагогических работников. Реализовать Программу развития позволяет сопоставление параметров достигнутых этапных результатов с ожидаемыми параметрами, содержащимися в цели, и внесение субъектами корректив в инновационную деятельность.

Ведущей, сквозной характеристикой инновационных процессов в образовании является «этап» (П.Я. Гальперин). Причем пройденные этапы не исчезают, а становятся скрытым основанием каждой новой формы инновации, механизмом перехода на новый этап.

Процесс деятельности по управлению инновациями в образовании, по нашему мнению, реализуется на семи этапах, при этом каждый последующий

этап является логическим продолжением и завершением предыдущего [5], результат предыдущего этапа интегрируется в результат последующего.

Первый этап. «Целеполагание внедрения достижений науки и передового опыта в практику инновационной деятельности образовательного учреждения». Цель этапа – обосновать генеральную цель обновления, пути и способы ее достижения через решение проблемы, определить исходное состояние ОУ и образ желаемого будущего для подготовки управленческого решения по преобразованиям в деятельности ОУ.

Целеполагание реализуется в совокупности скоординированных последовательных и параллельных действий:

1) *определение генеральной цели* – образа желаемого и возможного для ОУ, необходимого и приемлемого для общества предполагаемого конечного результата преобразований деятельности ОУ;

2) *самовоспитание руководителем положительной установки на внедрение инновационных образовательных проектов (программ) и мотивов инновационной деятельности;*

3) *запуск системы управления деятельностью творческих рабочих групп* («планирования, организации, регулирования, контроля» [11], «стимулирования» [23]) по разработке Программы развития и других проектов, обучение педагогов-инициаторов, создание оптимальных условий для их работы, обеспечение разработчиков необходимыми ресурсами;

4) *поиск, сбор, обработка, хранение, изучение нормативных и иных документов, создание информационного банка данных, формулирование временного концептуального предположения для обобщения и систематизации аналитического материала, отражающего основные особенности ситуации;*

5) *ретроспективный анализ информации о функционировании ОУ в прошлом* с целью выявления основных тенденций развития ОУ в предпрогнозный период (глубина ретроспекции – как правило, в два раза больше периода упреждения прогноза);

б) *анализ актуального состояния ОУ* (анализ достижений и проблем ОУ, SWOT-анализ, системный анализ) посредством выявления и оценки собственных сильных и слабых сторон, определение возможностей и угроз, содержащихся во внешней среде. Согласно принципу «сущностного анализа» [8] движение творческой мысли субъектов инновационной деятельности направлено на реализацию функций научного познания от описания (анализ) к объяснению (диагноз), а от него – к прогнозированию (прогноз) развития инновационных процессов;

7) *выявление проблемной ситуации* с помощью изучения факторов, определяющих динамику развития ОУ (прогнозного фона), определения устойчивости ситуации к изменению значений этих факторов, сравнения информации о функционировании ОУ с нормами (целями);

8) *диагностическое обследование условий и обстоятельств функционирования и развития, инновационной среды ОУ*, выявление и объяснение ведущих тенденций, ключевых проблем, причин их возникновения и характера влияния на развитие ОУ, закономерностей развития, механизмов функционирования, располагаемых и необходимых ресурсов, источников социального заказа и потребителей образовательных услуг. Поиск и вовлечение в работу социальных партнеров. Создание органа самоуправления (совета общеобразовательного учреждения, попечительского совета, управляющего совета или др.), обеспечивающего государственно-общественный характер управления общеобразовательным учреждением;

9) *выбор методов и приемов прогнозирования*, обладающих необходимым потенциалом, *разработка поискового прогноза* посредством экстраполяции тенденций развития ОУ и установившихся связей в прошлом и настоящем на будущее, предвидение требований к ОУ, условий деятельности ОУ, отношений со стороны педагогов и социальных партнеров ОУ к преобразованиям в будущем;

10) *выявление, осознание значимости и формулирование проблемы* – реального противоречия, требующего своего разрешения, между актуальным

и желаемым (необходимым) состоянием ОУ. Точка зрения – требования к ОУ не только в настоящем, но и в прогнозируемом будущем. Построение дерева проблем, т. е. структурирование проблемы конкретного ОУ как системы на подпроблемы и поиск путей их решения в рамках общей проблемы надсистемы (системы образования РФ) – повышение качества образования. Проверка полноты выделения значимых проблем и конкретности их выделения. Выявление недостатков образовательного процесса, приведших к появлению проблем. Поиск причин, обусловивших появление недостатков. Ранжирование недостатков по степени значимости с объяснением причин их возникновения;

11) *изучение исходных концептуальных положений (закономерностей и принципов)*. Многократное мысленное преобразование исходного состояния ОУ в желаемое состояние через основные положения теоретической концепции для разработки идей (возможных способов) решения проблемы;

12) *создание фонда инновационных данных*, изучение смысла новых идей и технологий, появившихся в образовательной среде, ознакомление с фактами их практического внедрения, проведение мысленного эксперимента по их применению;

13) *осуществление анализа и синтеза теории и фактического материала, предварительное формулирование вариантов (альтернатив) решения проблемы* посредством: либо заимствования и использования по аналогии, либо совершенствования, либо комбинирования исходной концептуальной основы и идей уже внедренных инноваций, либо *зарождения новых идей*;

14) *претворение одной из идей в замысел решения проблемы* с помощью мысленного подбора и обеспечения идеи средствами реализации;

15) *развертывание замысла в гипотезу* (общенаучное предвидение) посредством предвосхищения, предположения о путях и способах преобразования содержания, структуры, функций актуального состояния ОУ в желаемое будущее;

16) *нормативно-целевое прогнозирование* (предвидение на основе не только качественных, но и количественных параметров на уровне конкретно-прикладной теории) как инструмент достижения цели и связующее звено между гипотезой и планом. Цель прогнозирования – выдвижение многовариантной гипотезы о возможных результатах (целях, основанных на нормах), путях и способах преобразования деятельности ОУ по нескольким сценариям;

17) *идентификация проблемы* (отделение ее от симптомов), обоснование генеральной цели по решению проблемы;

18) *целеполагание* (использование SMART-технологий постановки целей, определение приоритетности целей) как выбор наиболее желательных из всех, имеющихся возможностей путей и способов преобразования ОУ из существующего положения в новое, желаемое будущее;

19) *построение дерева целей* – декомпозиция генеральной цели на подцели (цели второго уровня, задачи) и далее до уровня конкретных мероприятий, проектирование целенаправленной и внутренне мотивированной преобразующей деятельности субъектов образования по реализации целей через решение проблемы;

20) *разработка дерева критериев*, позволяющего оценить степень достижения целей;

21) *программно-целевое планирование* (конкретное и определенное предвидение), предполагающее уточнение содержания инновационной деятельности по направлениям работы с выделением и осознанием этапов и мероприятий по их осуществлению. Выявление ресурсов, необходимых для согласованной реализации целей. Построение двух графов – дерева целей и дерева ресурсов.

Результат этапа целеполагания – структурная информация, зафиксированная в программно-целевом комплексе – первой интегративной форме генерирования инноваций и основе перехода на следующий этап. Программно-целевой комплекс (план) как инструмент управления предусматривает поста-

новку исполнителям задач (заданий) с указанием идеи, содержания, средств, способов, места и времени их реализации, потребителей образовательных услуг, точек внешнего и внутреннего контроля, предполагаемых эффектов и других параметров.

Второй этап. «Прогностическое моделирование, проектирование Концепции развития образовательного учреждения, формирование положительной установки и мотивов внедрения нововведения последовательно у инициативной группы и всего педагогического коллектива в целом».

Цель этапа – определить состав и структуру действий по переходу от настоящего к будущему, разработать проект управленческого решения по преобразованиям в деятельности ОУ, сформировать положительную установку и мотивы внедрения нововведения у субъектов инновационной деятельности.

Совокупность взаимно согласованных последовательных и параллельных действий субъектов инновационной деятельности включает в себя:

1) *преобразование информационного банка данных в прогностическую модель* – совокупность взаимосвязанных элементов, воспроизводящих с заданной точностью реакции конкретного ОУ на управленческие воздействия. Разработка следующих видов моделей: углубленное изучение ОУ как действующей системы (модель актуального состояния); определение основных параметров желаемого будущего (прогностическая модель будущего), основных параметров требуемого состояния (нормативная модель заданного будущего), путей и средств дальнейшего совершенствования ОУ (прогностическая модель преобразований);

2) *формулирование требований-ограничений* (наличие ресурсов, инновационные компетенции руководителя и педагогов-инициаторов и т. п.) и *критериев (стандартов) принятия управленческого решения;*

3) *генерирование альтернативных вариантов управленческого решения с прогнозом последствий их реализации* с помощью прогностического моделирования и специальных экспертных процедур. Применение моделирования

как метода исследования качественного содержания состояния ОУ посредством варьирования управленческих воздействий и изменения значений факторов, определяющих динамику развития ОУ. Проектирование сценариев развития, предполагающее, с одной стороны, полный перечень альтернатив управленческих воздействий по преобразованиям в деятельности ОУ, с другой стороны, не допуская избыточности этого перечня. Осмысление ключевых проблем, причин их возникновения и характера влияния на нежелательное развитие ОУ. Формулирование обоснованных предложений о том, в каком направлении желательно развитие ОУ, как действительно может протекать развитие, каковы механизмы преодоления негативных тенденций, усиления положительных последствий прогнозируемых процессов и возможного изменения прогнозируемого будущего. Систематизация этих предложений согласно критериям принятия управленческого решения для оценки качества, надежности, достоверности вариантов прогностической модели и создания целостного представления об объекте преобразований. Экспертная оценка и выбор для более глубокой проработки *ключевой проектной идеи* как наилучшего варианта прогностической модели с точки зрения реальной действительности. Выбор «инновационной стратегии» [21] – принятие решения о стратегии преобразований (проведении локальных, модульных или системных изменений);

4) *оптимизация условий по формированию мотивов, положительной реакции и установки на внедрение инноваций* сначала у педагогов-инициаторов, затем – у остальных педагогов. Доведение до сведения всех субъектов инновационного процесса результатов анализа и обобщения фактического материала об актуальном состоянии ОУ, ключевой проектной идеи, решения о стратегии преобразований, преимуществ и выгод от внедрения нововведений. Использование научным руководителем проекта, руководителем ОУ и педагогами-инициаторами современных информационно-коммуникационных технологий для демонстрации и объяснения прогностической модели преобразований, уточнения у членов педагогического коллек-

тива предварительных представлений о нововведениях. Выявление лидеров и активных сторонников нововведений, поддержка образовательных инициатив и педагогического творчества, предоставление им дополнительных возможностей для пропаганды нововведений, вовлечение в инновационную деятельность пассивных и преодоление сопротивления консервативно настроенных членов педагогического коллектива. Создание педагогическим работникам оптимальных условий для инновационной деятельности, обеспечение их необходимыми ресурсами;

5) *стимулирование субъектов инновационной деятельности* на осуществление целенаправленных действий, способных изменить прогнозируемое будущее к лучшему состоянию;

6) *создание концептуальной прогностической модели – Концепции развития ОУ* – системы взглядов на преобразование деятельности образовательного учреждения, включающей Концепцию актуального состояния ОУ, Концепцию желаемого будущего состояния ОУ, Стратегию перехода от настоящего к будущему;

7) *продуцирование результатов системного анализа, диагностики достижений и проблем ОУ в Концепцию актуального состояния ОУ;*

8) *уточнение миссии учреждения, ценностных оснований и целевых ориентиров, определяющих параметры желаемых будущих результатов системных инноваций, для проектирования Концепции желаемого будущего состояния ОУ.* Исследование взаимосвязей элементов (стратегических оснований жизнедеятельности и главных характеристик внутренней среды ОУ, желаемого состояния образовательной и обеспечивающей, управляемой и управляющей подсистем нового учреждения) для получения целостного системного представления о концептуальном проекте нового учреждения как объекта управляемого развития;

9) *соотнесение дерева проблем и дерева целей* для выявления связей и подготовки дерева решений в следующей последовательности: проблема ОУ – подпроблемы ОУ – идеи их решения – инструментовка (конкретизация)

способов решения – пути и средства решения подпроблем – ожидаемые результаты (подцели) – новый облик ОУ (цель преобразований).

10) *развертывание исходных теоретических положений и основных инновационных идей*, воплощенных на первом этапе в замысле и зафиксированных в гипотезе, прогнозе и программно-целевом комплексе (плане), сначала в Концепцию развития ОУ (второй этап), а затем – в Программу развития (третий этап). По сути, уточнение ответов на вопросы: каким может быть ОУ в результате преобразований (прогноз), каким должно быть ОУ в результате преобразований (концепция), каким образом достичь необходимого состояния (программа реализации концепции).

Концепция развития ОУ по своему смыслу – это модель, структурированная совокупность (система) идей и замыслов о путях и способах преобразования деятельности конкретного ОУ из актуального состояния в желаемое (требуемое, необходимое) будущее. Концепции развития ОУ включает: социальный заказ, ключевую проектную идею, стратегические цели и ожидаемые результаты, основные (приоритетные) направления развития ОУ с учетом реальных и прогнозируемых проблем.

Следует отметить, что основные направления развития конкретного ОУ, согласно принципу иерархичности систем, совпадают с ключевыми направлениями развития надсистемы (образовательной системы Российской Федерации). Приоритетные направления определены в Национальной образовательной инициативе «Наша новая школа» [13]: обновление образовательных стандартов, поддержка талантливых детей, совершенствование учительского корпуса, изменение школьной инфраструктуры, сохранение и укрепление здоровья школьников, развитие самостоятельности школ.

Результат этапа прогностического моделирования и проектирования – Концепция развития ОУ – прогностическая нормативная модель преобразований в деятельности учреждения, разработанная внешними специалистами и педагогами-инициаторами в оптимальных условиях для творческой деятельности под воздействием управляющей подсистемы. Потребность в пре-

образованиях трансформируется в мотивы и положительную установку на внедрение инноваций. Информация о состоянии объекта преобразований (управляемой подсистеме) по всем интегративным параметрам управления по результатам, оформленная на начало этапа в программно-целевом комплексе, трансформируется в новую интегративную форму проектирования нововведений – Концепцию развития – документ, систематизирующий новую информационную и организационную структуру в точке контроля, и являющийся основанием для перехода на следующий этап.

Третий этап. «Изучение и обсуждение Концепции развития всем коллективом, проектирование Программы развития учреждения».

Цель этапа – изучить Концепцию развития, разработать проект управленческого решения на ее внедрение (первый вариант Программы развития).

Инновационная деятельность субъектов осуществляются посредством совокупности скоординированных взаимодействий:

1) *организация изучения и обсуждения всем коллективом теоретических основ инноваций* – это, по сути, формирование достаточной уверенности у педагогических кадров в правильности разработанных целей внедрения нововведений и успешности их реализации, а также обеспечение возможности педагогическим работникам повышать свою профессиональную квалификацию. В современных условиях, наш взгляд, изучение теоретических основ инноваций целесообразно организовать по следующим направлениям: подготовка педагогов к введению ФГОС; разработка инновационных образовательных проектов (программ); обновление системы мониторинга образовательной деятельности; развитие системы информационного и методического сопровождения образовательного процесса; конструирование модели организации образовательного процесса в условиях введения ФГОС; формирование дидактической модели, основанной на компетентностной образовательной парадигме; обеспечение реализации ФГОС нормативными правовыми документами; проектирование модели организации внеурочной деятельности обучающихся и учета внеучебных достижений обучающихся (портфолио);

2) *разработка оценочной системы*, осуществление сравнительной оценки альтернативных вариантов управленческих воздействий по преобразованиям в деятельности ОУ, определение преимуществ, недостатков и вероятности реализации каждой альтернативы, согласование выбранных вариантов с необходимыми специалистами;

3) *сборка и первичное редактирование текста Программы развития ОУ как документа*. Подготовка аннотации Программы развития (паспорта, введения к Программе), информационной справки об ОУ (история, констатация современного состояния, достижений). Аналитическое и прогностическое обоснование Программы – включение в текст: итогов анализа актуального состояния ОУ, ключевых проблем и их причин; итогов оценки достижений, передового опыта, конкурентных преимуществ, инновационного климата, потенциальных точек роста; итогов прогноза изменений внешней и внутренней социальной среды; итогов анализа состояния и прогноза тенденций социального заказа на образование, ресурсных возможностей; итогов анализа взаимодействия ОУ и сообщества; итогов прогноза отношений к преобразованиям со стороны работников учреждения и социальных партнеров; итогов анализа информативно-коммуникативного обеспечения деятельности ОУ. Включение в Программу разработанной ранее Концепции желаемого будущего состояния ОУ как системы. Уточнение стратегии и детализация тактики перевода ОУ в новое состояние (цели, целевые индикаторы, приоритеты, направления, способы, этапы, задачи, рубежи; формы и механизмы стратегического взаимодействия всех субъектов инновационного процесса; календарный план действий по реализации Программы);

4) *оценка экспертами качества Программы развития*;

5) *первичная коррекция Программы развития*;

6) *оформление заявки на участие в конкурсе* среди образовательных учреждений города (района) на присвоение статуса муниципальной инновационной площадки [18];

7) *выбор вариантов проекта управленческого решения* на последовательность внедрения инновационных образовательных проектов (программ) и Концепции развития в целом.

Результат этапа проектирования Программы развития – проект управленческого решения по преобразованиям в деятельности ОУ согласно целям развития, подлежащий проверке на научной основе в ходе опытной работы. Информация об управляемой подсистеме по всем интегративным параметрам управления по результатам, накапливаясь в Концепции развития, трансформируется в новую интегративную форму изучения нововведений – первый вариант Программы развития – документ, фиксирующий новую информационную и организационную структуру в точке контроля, и являющийся основанием для перехода на следующий этап развития.

Четвертый этап. «Выборочно-содержательная (опережающая, пробная, опытно-экспериментальная) реализация нововведений в практике».

Цель этапа – провести проверку инновационных образовательных проектов (программ) средствами практики, получить заключение экспертов, утвердить Программу развития ОУ.

Совокупность скоординированных действий педагогов-инициаторов по реализации локальных преобразований, охватывающих отдельные участки деятельности ОУ, следующая:

1) *проведение опытной работы* по творческому освоению и модификации педагогами-инициаторами новых систем воспитания, содержания базовых и профильных программ, программ углубленного изучения предметов, программ учебных курсов профильной направленности, прогрессивных педагогических технологий (проектной, игровой, информационно-коммуникационной и др.), учебно-методических и учебно-лабораторных комплексов, форм, методов и средств обучения;

2) *проведение опытно-экспериментальной реализации инновационных образовательных проектов (программ)*, как выполняемых по заказу (федер-

ральному, региональному, муниципальному), так и самостоятельно разработанных;

3) *внедрение моделей* общероссийской системы оценки качества общего образования, организации и финансирования повышения квалификации работников образования, аттестации педагогических работников, организации дистанционного обучения детей-инвалидов, нуждающихся в обучении на дому. Освоение модельных методик разработки и введения норматива подушевого финансирования на педагогическое сопровождение развития (образования) талантливых детей, на психолого-медико-педагогическое сопровождение образования детей-инвалидов [16];

4) *оценивание экспертами эффективности нововведений;*

5) *проведение корректировки Программы развития ОУ* (при необходимости);

6) *анализ и обобщение результатов опытной (опытно-экспериментальной) работы*, предвидение возможных побочных продуктов, неопределенностей и рисков, мероприятий по минимизации потерь;

7) *публичная защита инновационных образовательных проектов (программ)* на основании достижения положительного эффекта в ходе их выборочно-содержательной реализации;

8) *информирование коллектива о ходе выполнения действий*, организация обсуждения и утверждения Программы развития;

9) *окончательный выбор руководителем наиболее рациональной альтернативы* (наиболее приемлемого варианта управленческого решения) по внедрению инновационных образовательных проектов (программ);

10) *доработка стратегического плана развития ОУ*: критерии, показатели, индикаторы достижения целей, методы измерения и оценки;

11) *передача Программы развития ОУ на согласование и официальную экспертизу;*

12) *утверждение Программы развития ОУ учредителем* (руководителем ОУ, Управляющим советом, трудовым коллективом);

- 13) *обеспечение педагогов-инициаторов необходимыми ресурсами;*
- 14) *составление проекта сметы расходов, предусматриваемых на реализацию Программы развития;*
- 15) *получение статуса муниципальной инновационной площадки (в виде площадки-лаборатории или пилотной площадки);*
- 16) *предоставление по установленной форме письменного отчета о реализации инновационного образовательного проекта (программы);*
- 17) *оформление заявки на участие в конкурсе среди образовательных учреждений города (района) на присвоение более высокого статуса муниципальной инновационной площадки (в виде экспериментальной площадки или опорной площадки).*

Результат этапа выборочно-содержательной реализации нововведений в практике – управленческое решение по фронтальному внедрению инновационных образовательных проектов (программ). Информация о текущем состоянии управляемой подсистемы по всем интегративным параметрам, оформленная на начало этапа в проекте управленческого решения (первый вариант Программы развития ОУ) трансформируется в новую интегративную форму освоения нововведений – утвержденную Программу развития – основной стратегический документ, координирующий усилия всех субъектов инновационной деятельности на качественные преобразования в деятельности ОУ. Программа развития с описанием механизмов ее реализации и параметров ожидаемых результатов – это нормативно-правовой акт, регламентирующий новую информационную и организационную структуру в точке контроля, основа перехода на следующий этап.

Пятый этап. «Фронтальное внедрение инновационных образовательных проектов (программ) в практику».

Цель этапа – реализация управленческого решения – организация фронтального внедрения инновационных образовательных проектов (программ) в практику.

Совокупность скоординированных действий значительной части педагогического коллектива по реализации модульных преобразований, охватывающих многие участки деятельности ОУ, следующая:

- 1) *мобилизация всего коллектива на инновационную деятельность;*
- 2) *планирование и организация процесса внедрения, обеспечение оптимальных условий для фронтального внедрения нововведений;*
- 3) *подбор исполнителей и доведение задач до каждого из них;*
- 4) *осуществление работы коллектива по плану проведения модульных преобразований;*
- 5) *контроль выполнения действий (промежуточных и окончательных результатов реализации управленческого решения);*
- 6) *корректировка содержания, уровня приоритетности задач или сроков их выполнения на основе информации обратной связи, регулирование преобразований в деятельности ОУ к желаемым результатам;*
- 7) *организация сотрудничества всех субъектов инновационной деятельности, распространение передового опыта (достижений) педагогов-инициаторов на весь коллектив;*
- 8) *оценка эффективности инновационной деятельности каждого субъекта по заранее разработанным критериям;*
- 9) *всестороннее изучение и систематизация полученных результатов (запланированных и побочных) внедрения инновационных образовательных проектов (программ), установление степени их соответствия поставленным задачам;*
- 10) *корректная интерпретация результатов фронтального внедрения инноваций, объяснение их на основе рабочей гипотезы, концепции, раскрытие смысла новых фактов, проверка разных (альтернативных) версий толкования результатов, выявление объективного значения полученных результатов для деятельности ОУ и субъективной значимости (смысла) для субъектов инновационной деятельности;*

11) *установление степени новизны, эффективности реализации инновационных образовательных проектов (программ), пересмотр, при необходимости, концептуальных оснований и внесение изменений в инновационные технологии;*

12) *получение статуса муниципальной инновационной площадки по определенной тематике в виде экспериментальной или опорной площадки;*

13) *предоставление по установленной форме письменного отчета о реализации инновационного образовательного проекта (программы);*

14) *выдвижение учреждения органом самоуправления на участие в конкурсе на осуществление государственной поддержки «общеобразовательных учреждений, внедряющих инновационные образовательные программы» [17], в конкурсах на получение региональной поддержки;*

15) *оформление заявки на участие во Всероссийском конкурсе «Лучшие школы России», в других конкурсах на получение гранта;*

16) *предоставление по установленной форме письменного отчета о реализации инновационного образовательного проекта (программы);*

17) *оформление заявки на участие в конкурсе среди образовательных учреждений города (района) на присвоение более высокого статуса муниципальной инновационной площадки (в виде муниципального ресурсного центра).*

В результате целенаправленных действий значительной части педагогического коллектива по фронтальному внедрению инновационных образовательных проектов (программ) осуществляются существенные преобразования в деятельности ОУ. Информация об управляемой подсистеме по всем интегративным параметрам управления по результатам, оформленная на начало этапа в управленческом решении (Программе развития), приобретает новую интегративную форму реализации нововведений – экспертное заключение и приказ управления по делам образования области о присвоении статуса муниципальной инновационной (в виде экспериментальной или опорной) площадки. Приказ – это документ, регламентирующий новую информационную

и организационную структуру в точке контроля, основание для перехода на следующий этап.

Шестой этап. «Совершенствование профессиональной деятельности всего педагогического коллектива на основе реализации Программы развития учреждения».

Цель этапа – обеспечение поступательного совершенствования деятельности субъектов по внедрению инновационных образовательных проектов (программ) в практику и качественному обновлению деятельности ОУ.

Упорядоченная совокупность скоординированных действий всего педагогического коллектива по реализации системных преобразований, охватывающих все участки деятельности ОУ, следующая:

1) *совершенствование знаний и умений, сформированных на предыдущих этапах;*

2) *технологизация внедрения инновационных образовательных проектов (программ);*

3) *совершенствование и самосовершенствование личности субъекта внедрения инноваций;*

4) *победа в конкурсе на осуществление государственной (региональной) поддержки и получение награды – диплома Министерства образования и науки России. Приобретение лабораторного оборудования, программного и методического обеспечения, модернизации материально-технической учебной базы, повышение квалификации и переподготовки педагогических работников [17];*

5) *участие учреждения во Всероссийском конкурсе «Лучшие школы России»;*

6) *победа в конкурсе и публичное признание вклада в образование учреждения, работающего успешно и творчески;*

7) *реализация запланированных преобразований в деятельности ОУ на основе национальной образовательной инициативы «Наша новая школа»;*

8) *оформление заявки на соискание статуса региональной инновационной площадки;*

9) *предоставление по установленной форме письменного отчета о реализации инновационного образовательного проекта (программы);*

Результат этапа – совершенствование владения педагогами инновационными технологиями до уровня педагогического мастерства, победа учреждения во Всероссийском конкурсе «Лучшие школы России». Информация о состоянии объекта преобразований по всем интегративным параметрам управления по результатам, оформленная на начало этапа в экспертном заключении и приказе о присвоении статуса муниципальной инновационной площадки, трансформируется в новую интегративную форму использования нововведений – приказ Министерства образования и науки Российской Федерации о присвоении статуса лучшего образовательного учреждения России. Статус – новые интегральные характеристики результата внедрения нововведений, новый инновационный облик учреждения, значительно повышающий конкурентоспособность ОУ на рынке образовательных услуг. Приказ – документ, подтверждающий достижения в сфере образования и новую информационную и организационную структуру в точке контроля, являющийся основанием для перехода на следующий этап.

Седьмой этап. «Изучение, обобщение и распространение в образовательной среде опыта внедрения инновационных технологий».

Цель этапа – обеспечить распространение инноваций в образовательной среде.

Совокупность скоординированных действий педагогов по изучению, обобщению и распространению в образовательной среде опыта внедрения инновационных технологий следующая:

1) *изучение опыта инновационной работы.* Выявление и оценка опыта, реализующего прогрессивные тенденции в воспитании и обучении, опирающегося на передовые научные достижения и создающего нечто новое в содержании, средствах, способах образовательного процесса и позволяющего

достигать оптимально возможных результатов в конкретных условиях. Регистрация, реконструкция, характеристика обновленного содержания работы, системы приемов и методов, последовательности действий, ведущих идей, достигнутых результатов. Систематизация (отбор фактов, раскрывающих систему работы педагога и обучающихся) и анализ результатов совершенствования инновационной деятельности субъектов в ходе реализации Программы развития: выяснение противоречий, трудностей, проблем, задач, поставленных педагогами для решения проблемы и разрешения противоречий; установление функциональных и причинно-следственных связей между целями, задачами, замыслом, содержанием, педагогическими средствами, формами организации, системой отношений, способами взаимодействия педагогов и обучающихся, технологией и достигнутыми результатами;

2) *обобщение опыта инновационной работы*. Поиск источников и научных основ опыта, закономерностей, факторов, обусловивших успех, показ связей передового опыта с научными достижениями и субъективными формами их реализации. Истолкование (объяснение основной идеи, педагогического замысла, способа решения проблемы, психологических условий и механизмов рождения нового). Коррекция и модификация (соотнесение опыта с современными концепциями, потребностями конкретного образовательного учреждения и готовностью руководящих и педагогических кадров к его восприятию и творческой переработке). Подведение итогов по всем направлениям Программы развития;

3) *распространение, пропаганда передового опыта*. Комплексное использование идей, замыслов, средств, приемов, методов, методик, технологий, подходов, закономерностей на основе наглядного показа в ходе открытых занятий, творческих отчетов и т. д. Обсуждение результатов опытно-экспериментальной работы на семинарах, конференциях;

4) *осуществление наставничества* над субъектами, приступающими к подобному освоению нововведений. Сбережение и углубление традиций инновационной деятельности. Теоретическое освоение предмета инновации

практиками других ОУ, практическое освоение предмета инновации практиками других ОУ, практическое применение, изучение и оценка результатов внедрения, дальнейшее развитие;

5) *подготовка публикаций и распространение опыта реализации Программы развития.* Защита квалификационных работ и получение категорий. Защита диссертаций и присуждение ученых степеней.

6) *повышение в должности,* карьерный рост субъектов инновационной деятельности;

7) *получение статуса муниципальной инновационной площадки по определенной тематике в виде муниципального ресурсного центра;*

8) *оформление заявки на получение статуса стажировочной площадки регионального уровня.*

Результат этапа целенаправленных и скоординированных действий педагогов по изучению, обобщению и распространению в образовательной среде опыта внедрения инновационных технологий – инновация выходит за пределы учреждения. Интегральная форма пропаганды нововведений на данном этапе – приказ о присвоении статуса инновационной площадки в виде муниципального (регионального) ресурсного центра – обратная связь, позволяющая руководителям системы образования и педагогам-наставникам гибко и оперативно реагировать на изменения в образовательной среде по всем интегративным параметрам управления по результатам и вырабатывать следующие поколения инноваций.

Таким образом, управление инновационными процессами в образовании по результатам измеряется не показателями работы подсистемы управления, а результирующими показателями управляемой подсистемы. Обеспечение благоприятных условий для удовлетворения познавательных потребностей педагогов в инновационной деятельности, направленной на совершенствование образовательного процесса, потребностей в признании, уважении, достижении и повышении статуса способствует повышению уровня профессионального мастерства. Создание ситуации успеха в процессе вне-

дрения инноваций способствует нахождению педагогами предмета удовлетворения потребностей в инновационной деятельности, формированию положительного отношения и структуры мотивов инновационной деятельности, их осознанию и установлению личностного смысла инновационных преобразований. Целеполагание позволяет сформулировать генеральную цель как идеальный образ желаемого, уточнить ее как необходимое будущее состояние с учетом особенностей и возможностей обучающихся, педагогов, образовательного процесса, требований образовательной среды, провести декомпозицию генеральной цели на подцели и тем самым конкретизировать цели каждого этапа. Целеполагание, интегративные параметры результатов, информационно-организационный процесс, осуществляемый с помощью обратной связи, позволяют оценивать степень приближения реального состояния ОУ как объекта преобразований к желаемому (требуемому) состоянию на каждом этапе и достигать намеченной цели.

Список литературы

1. *Александров Ю. И.* Теория функциональных систем в психологии / Ю. И. Александров, В. Н. Дружинин // Психологический журнал. 1998. Т. 19. № 6. С. 4–19.
2. *Анохин П. К.* Очерки по физиологии функциональных систем / П. К. Анохин. М.: Медицина, 1975. 448 с.
3. Большой толковый словарь русского языка: ок. 60000 слов / под ред. Д. Н. Ушакова. М.: ООО Издательство АСТ; ООО Издательство Астрель, 2004. 1268 с.
4. *Гальперин П. Я.* Основные результаты исследований по проблеме «Формирование умственных действий и понятий» / П. Я. Гальперин. М.: Изд-во МГУ, 1965. 52 с.
5. *Долгова В. И.* Готовность к инновационной деятельности в образовании: монография / В. И. Долгова. М.: КДУ, 2009. 228 с.
6. *Долгова В. И.* Управление инновационными процессами в образовании: сущность, закономерности и тенденции / В. И. Долгова, В. А. Ткаченко // Наука и бизнес: пути развития. 2012. № 7(13). С. 17–22.
7. *Друкер П. Ф.* Управление, нацеленное на результаты / П. Ф. Друкер; пер. с англ. М.: Технологическая школа бизнеса, 1992. 192 с.
8. *Загвязинский В. И.* Методология и методы психолого-педагогического исследования: учеб. пособие для студ. высш. пед.

- учеб. заведений / В. И. Загвязинский, Р. Атаханов. М.: Издательский центр «Академия», 2003. 208 с.
9. *Ивасенко А. Г.* Разработка управленческих решений: учеб. пособие / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, Е. Н. Плотникова. 3-е изд., стер. М.: КНОРУС, 2011. 168 с.
 10. *Инновационный менеджмент: учебник / под ред. В.Я. Горфинкеля, Т. Г. Попадюк.* М.: Проспект, 2012. 424 с.
 11. *Конаржевский Ю. А.* Концепция проблемно-функционального внутришкольного управления / Ю. А. Конаржевский // Управление школой: проблемы, опыт, перспективы / Екатеринбург: УрГПИ, 1992. С. 3–20.
 12. *Мескон М. Х.* Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. М.: Дело, 1993. 702 с.
 13. Национальная образовательная инициатива «Наша новая школа». Утверждена Указом Президента Российской Федерации от 4 февраля 2010 г. № 271.
 14. *Парсаданов Г. А.* Прогнозирование национальной экономики: учебник для вузов / Г. А. Парсаданов, В. В. Егоров. М.: Высшая школа, 2002. 304 с.
 15. *Пахомов Ю. В.* Система управления по результатам / Ю. В. Пахомов // Общественные науки и современность. 2007. № 4. С. 133–142.
 16. План действий по модернизации общего образования. Утвержден распоряжением Правительства Российской Федерации от 7 сентября 2010 г. № 1507-р.
 17. Порядок и критерии конкурсного отбора общеобразовательных учреждений субъектов Российской Федерации и муниципальных общеобразовательных учреждений, внедряющих инновационные образовательные программы. Утверждены приказом Министерства образования и науки России 7 марта 2006 г. № 46.
 18. Порядок создания и развития инновационной инфраструктуры в сфере образования. Утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 23 июня 2009 г. № 218.
 19. *Сафронова В. М.* Прогнозирование, проектирование и моделирование в социальной работе: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / В. М. Сафронова. М.: Издательский центр «Академия», 2007. 240 с.
 20. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года. Утверждена Распоряжением Правительства Российской Федерации от 8 декабря 2011 г. № 2227-р.
 21. Управление развитием школы: пособие для руководителей образовательных учреждений / под ред. М. М. Поташника, В. С. Лазарева. М.: Новая школа, 1995. 464 с.
 22. *Шадриков В. Д.* Психология деятельности и способности человека: учебное пособие / В. Д. Шадриков. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательская корпорация «Логос», 1996. 320 с.

23. Шакуров Р. Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив / Р. Х. Шакуров. М.: Просвещение, 1990. 206 с.
24. Яголковский С. Р. Психология инноваций: подходы, модели, процессы / С. Р. Яголковский. М.: НИУ ВШЭ, 2011. 272 с.

References

1. Aleksandrov Yu. I. Teoriya funktsional'nykh sistem v psikhologii / Yu. I. Aleksandrov, V. N. Druzhinin // Psikhologicheskiy zhurnal. 1998. T. 19. № 6. S. 4-19.
2. Anokhin P. K. Ocherki po fiziologii funktsional'nykh sistem. M.: Meditsina, 1975. 448 s.
3. Bol'shoy tolkovyi slovar' russkogo yazyka: ok. 60000 slov / pod red. D. N. Ushakova. M.: OOO Izdatel'stvo AST; OOO IzdatePstvo AstreP, 2004. 1268 s.
4. Galperin P. Ya. Osnovnye rezul'taty issledovaniy po probleme «Formirovanie umstvennykh deystviv i ponyatiy». M.: Izd-vo MGU, 1965. 52 s.
5. Dolgova V. I. Gotovnost' k innovatsionnoy deyatel'nosti v obrazovanii: monografiya. M.: KDU, 2009. 228 s.
6. Dolgova V. I. Upravlenie innovatsionnymi protsessami v obrazovanii: sushchnost', zakonomernosti i tendentsii / V. I. Dolgova, V. A. Tkachenko // Nauka i biznes: puti razvitiya. 2012. № 7 (13). S. 17-22.
7. Druker P. F. Upravlenie, natselennoe na rezul'taty. M.: Tekhnologicheskaya shkola biznesa, 1992. 192 s.
8. Zagvyazinskiy V. I. Metodologiya i metody psikhologo-pedagogicheskogo issledovaniya: ucheb. Posobie dlya stud, vyssh. ped. ucheb. zavedeniy / V. I. Zagvyazinskiy, R. Atakhanov. M.: IzdatePskiy tsentr «Akademiya», 2003. 208 s.
9. Ivashenko A. G. Razrabotka upravlencheskikh resheniy: ucheb. posobie / A. G. Ivashenko, Ya. I. Nikonova, E. N. Plotnikova. 3-e izd., ster. M.: KNORUS, 2011. 168 s.
10. Innovatsionnyi menedzhment: uchebnyk / pod red. V. Ya. Gorfinkelya, T. G. Popadyuk. M.: Prospekt, 2012. 424 s.
11. Konarzhevskiy Yu. A. Kontseptsiya problemno-funktsional'nogo vnutrishkol'nogo upravleniya // Upravlenie shkoloy: problemy, opyt, perspektivy. Yekaterinburg: UrGPI, 1992. S. 3-20.
12. Meskon M. Kh. Osnovy menedzhmenta / M. Kh. Meskon, M. Al'bert, F. Khedouri; per. s angl. M.: Delo, 1993. 702 s.
13. Natsional'naya obrazovatel'naya initsiativa «Nasha novaya shkola». Utverzhdena Ukazom Prezidenta Rossiyskoy Federatsii ot 4 fevralya 2010 g. № 271.

14. *Parsadanov G. A.* Prognozirovaniye natsional'noy ekonomiki: uchebnyk dlya vuzov / G. A. Parsadanov, V. V. Yegorov. M.: Vysshaya shkola, 2002. 304 s.
15. *Pakhomov Yu.* V Sistema upravleniya po rezul'tatam // Obshchestvennyye nauki i sovremennost'. 2007. №4. S. 133-142.
16. Plan deystviy po modernizatsii obshchego obrazovaniya. Utverzhden rasporyazheniem Pravitel'stva Rossiyskoy Federatsii ot 7 sentyabrya 2010 g. № 1507-r.
17. Poryadok i kriterii konkursnogo otbora obshcheobrazovatel'nykh uchrezhdeniy sub'yektov Rossiyskoy Federatsii i munitsipal'nykh obshcheobrazovatel'nykh uchrezhdeniy, vnedryayushchikh innovatsionnyye obrazovatel'nyye programmy. Utverzhdeny prikazom Ministerstva obrazovaniya i nauki Rossii 7 marta 2006 g. № 46.
18. Poryadok sozdaniya i razvitiya innovatsionnoy infrastruktury v sfere obrazovaniya. Utverzhden prikazom Ministerstva obrazovaniya i nauki Rossiyskoy Federatsii ot 23 iyunya 2009 g. № 218.
19. *Safronova V. M.* Prognozirovaniye, proektirovaniye i modelirovaniye v sotsial'noy rabote: ucheb. Posobie dlya stud., vyssh. ucheb. Zavedeniy. M.: Izdatel'skiy tsentr «Akademiya», 2007. 240 s.
20. Strategiya innovatsionnogo razvitiya Rossiyskoy Federatsii na period do 2020 goda. Utverzhdena Rasporyazheniem Pravitel'stva Rossiyskoy Federatsii ot 8 dekabrya 2011 g. № 2227-r.
21. Upravleniye razvitiem shkoly: posobie dlya rukovoditeley obrazovatel'nykh uchrezhdeniy / pod red. M. M. Potashnika, V. S. Lazareva. M.: Novaya shkola, 1995. 464 s.
22. *Shadrikov V. D.* Psikhologiya deyatel'nosti i sposobnosti cheloveka: uchebnoye posobie. 2-e izd., pererab. i dop. M.: Izdatel'skaya korporatsiya «Logos», 1996. 320 s.
23. *Shakurov R. Kh.* Sotsial'no-psikhologicheskie osnovy upravleniya: rukovoditel' i pedagogicheskiy kollektiv. M.: Prosveshcheniye, 1990. 206 s.
24. *Yagolkovskiy S. R.* Psikhologiya innovatsiy: podkhody, modeli, protsessy. M.: NIU VShE, 2011. 272 s.