

Адукацыя і Выхаванне

Чэрвень / 2022
6 (366)

У нумары:

- Адукацыя для ўстойлівага развіцця: фарміраванне кампетэнцый педагога
- Кіраванне інавацыйнай дзейнасцю у школе
- Псіхалагічная культура педагога
- Выхаваўчая праца ва ўстановах адукацыі

ЭКСПЕРИМЕНТЫ І ІНОВАЦЫІ Ў АДУКАЦЫІ

Управление инновационной деятельностью в учреждении общего среднего образования

О. В. Сурикова, Е. Л. Фёдорова

В статье раскрыты организационно-управленческие условия, способствующие эффективной реализации инновационной деятельности педагогов в учреждении общего среднего образования, представлена авторская модель их внедрения.

The article reveals the organizational and managerial conditions that contribute to the effective implementation of innovative activities of teachers in the institution of general secondary education, the author's model of their implementation is presented.

Ключевые слова: инновационная деятельность педагогов, организационно-управленческие условия, модель внедрения.

Keywords: innovative activity of teachers, organizational and managerial conditions, implementation model.

Инновации в современном мире выступают стратегическим фактором, определяющим прогрессивный характер социокультурных изменений. Инновационные преобразования обеспечивают устойчивое развитие нынешней цивилизации вследствие регулярных нововведений в науке, образовании, культуре, экономике, управлении. Инновационные процессы возможны благодаря уникальной способности человека генерировать новое знание, которое сегодня выступает в качестве прямой производительной силы, обеспечивающей прирост общественного богатства и повышение благосостояния его членов за счёт постоянного развития продуктивности деятельности [1, с. 4].

Инновационная педагогическая деятельность обеспечивает непрерывное обновление, совершенствование образовательного процесса и рассматривается как социально-педагогический феномен, отражающий реализацию и повышение

творческого потенциала учителя. Под инновационной понимается целенаправленная педагогическая деятельность, основанная на осмыслении, рефлексии учителем своего практического опыта при помощи сравнения и изучения,



*Оксана Валентиновна Сурикова,
кандидат педагогических наук, заведующий
кафедрой менеджмента и образовательных
технологий Института повышения
квалификации и переподготовки Белорусского
государственного педагогического
университета имени Максима Танка*



*Елена Леонидовна Фёдорова,
заведующий Жлобинским районным
учебно-методическим
кабинетом*

изменения и развития образовательного процесса с целью достижения более высоких результатов, получения нового знания, качественно иной педагогической практики [2]. Проектирование и реализация учителем педагогических новшеств посредством участия в инновационных проектах предполагают его способность к созидательной деятельности, преобразующей окружающую действительность, осознание возможности творчески влиять на ход учебного процесса, обладание навыками продуцирования нового знания и внедрения современных образовательных практик.

Сложность и многомерность инновационной деятельности педагогов актуализируют необходимость создания организационно-управленческих условий для обеспечения эффективности её реализации. *Организационно-управленческие условия* — это совокупность мер, определённым образом упорядочивающих управленческое взаимодействие и оптимизирующих организационную структуру учреждения

образования для наилучшего функционирования и развития управляемого (инновационного) процесса [3, с. 176].

Организационно-управленческие условия реализации инновационной деятельности педагогов в учреждении общего среднего образования рассматриваются в широком и узком смыслах. В широком смысле таким общим условием является *инновационная образовательная среда* в конкретном регионе, которая формируется совместными усилиями учёных-консультантов, методистов, педагогических коллективов учреждений образования при непосредственной координации районным учебно-методическим кабинетом. Конструктивное и плодотворное взаимодействие субъектов инновационного процесса в районе (регионе) способствует расширению инновационного образовательного пространства за счёт включения большего количества учреждений образования в инновационные проекты, содержательного обновления и обогащения образовательной практики. Это обеспечивает постепенный переход от

локальной деятельности учреждений образования, реализующих инновационный проект, к организации в регионе многоуровневых сетевых педагогических сообществ, объединяющих учителей, консультантов из числа профессорско-преподавательского состава учреждения высшего и дополнительного образования взрослых, методистов и всех заинтересованных в результативности инновационной деятельности и распространении инновационного педагогического опыта.

В узком смысле организационно-управленческие условия реализации инновационной деятельности педагогов предполагают *особым образом организованное управление учреждением образования*, которое оптимизирует поисковую деятельность учителей, благоприятствует активизации, осознанию, рефлексии и проявлению субъектами инновационных процессов личностных качеств и профессионально значимых функций для результативности внедрения педагогических инноваций [4]. К таким организационно-управленческим условиям, обеспечивающим эффективность реализации инновационной деятельности педагогов учреждений общего среднего образования, относят:

- бенчмаркинг, генерирование идей;
- стимулирование инновационной деятельности педагогов;
- стиль руководства педагогическим коллективом;
- квалифицированное делегирование полномочий;
- моделирование инновационной среды в учреждении общего среднего образования;
- повышение профессионализма педагогов;
- диагностику состояния инновационной деятельности в учреждении общего среднего образования;
- контроль и анализ инновационной деятельности в учреждении общего среднего образования [5—7].

Представим обозначенные организационно-управленческие условия.

Включение в инновационную деятельность не может быть спонтанным, этому предшествует не один год работы учреждения образования в направлении внедрения новшеств. Процесс выстраивается от простого к сложному, от изучения и реализации эффективного опыта других педагогических коллективов до разработки и воплощения авторских инновационных идей и проектов. Во многом именно от руководителя учреждения образования зависит парадигма инновационного развития. Первоначально инновационная деятельность может быть реализована как преломление уже апробированных педагогических инноваций — *бенчмаркинг* (от англ. *benchmark* — «критерий», «ориентир»). Затем осуществляются *генерирование авторских идей* по созданию имиджа собственного учреждения образования, накопление знаний, пополнение материальной базы, необходимых для дальнейшего развития.

Стимулирование инновационной деятельности является внешним способом развития профессиональной мотивации педагогов. Оно включает способы материального и нематериального (морального) стимулирования. Процесс стимулирования предполагает создание в учреждении образования таких условий, в которых педагогические работники будут заинтересованы заниматься самосовершенствованием, саморазвитием, самообразованием, а значит и работать в режиме инновационных изменений.

”

Первоначально инновационная деятельность может быть реализована как преломление уже апробированных педагогических инноваций — бенчмаркинг (от англ. *benchmark* — «критерий», «ориентир»). Затем осуществляются генерирование авторских идей по созданию имиджа собственного учреждения образования, накопление знаний, пополнение материальной базы, необходимых для дальнейшего развития.

Стиль руководства педагогическим коллективом представляет собой совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решения типовых профессиональных задач, выработки и реализации управленческих решений руководителем учреждения образования. Наиболее эффективным для развития инновационной деятельности педагогов является демократический стиль руководства, который способствует созданию в учреждении образования командного духа, атмосферы творчества и созидания, открытости и доброжелательности.

Квалифицированное делегирование полномочий — это перераспределение ответственности и полномочий вниз по управленческой вертикали: от руководителя учреждения образования к участникам инновационных проектов. Данный процесс обеспечивает становление педагогов как субъектов инновационной деятельности, позволяет им проявить свои профессиональные качества и раскрыть творческие способности, решая инновационные задачи повышенной сложности.

Моделирование инновационной среды в учреждении общего среднего образования предполагает решение задач формирования отношений субъекта труда к деятельности, себе. Большим потенциалом в создании инновационной среды в учреждении образования обладают научно-практические конференции, позволяющие учителям делиться инновационным опытом не только в рамках

своего учреждения, но и с привлечением педагогов из других конкурентоспособных учреждений. Немаловажными оказываются организация и проведение семинаров, мастер-классов, корпоративных тренингов, что делает инновационную среду более открытой, а также положительно влияет на развитие инновационной деятельности самих учителей.

Повышению профессионализма педагогов будет способствовать эффективно спланированная в межкурсовой период методическая работа. При этом более приоритетными являются активные методы обучения учителей — мастер-классы, деловые игры, коучинг, семинары — творческие занятия, семинары-практикумы и т. д. Наибольшую актуальность среди активных средств обучения педагогов в настоящее время приобрела деловая игра, поскольку она имитирует реальную профессиональную деятельность. Большое значение для повышения профессиональной компетентности педагогов имеют конкурсы профессионального мастерства, которые позволяют удовлетворить потребность учителей в признании и подтвердить собственный уровень профессионализма, продемонстрировать знания, проявить творчество, активность, самостоятельность и инициативность.

Немаловажным условием является *диагностика состояния инновационной деятельности педагогов* учреждения общего среднего образования, которая должна включать разнообразные средства: анкетирование учителей по результатам проведения методических мероприятий в рамках инновационного процесса, психологическое тестирование, контент-анализ продуктов профессиональной деятельности педагогов и образовательной деятельности обучающихся и т. д.

Контроль и анализ являются важными условиями в ходе реализации инновационных

”

Повышению профессионализма педагогов будет способствовать эффективно спланированная в межкурсовой период методическая работа. При этом более приоритетными являются активные методы обучения учителей — мастер-классы, деловые игры, коучинг, семинары — творческие занятия, семинары-практикумы и т. д. Наибольшую актуальность среди активных средств обучения педагогов в настоящее время приобрела деловая игра, поскольку она имитирует реальную профессиональную деятельность.

проектов в учреждении общего среднего образования, так как связаны с количественной и качественной оценкой результатов инновационной деятельности учреждения образования. Основная задача контроля — достижение целей реализации инновационной деятельности.

Вышеописанные условия явились основанием для разработки *модели внедрения организационно-управленческих условий реализации инновационной деятельности педагогов в учреждении общего среднего образования* (далее — модель), которая была апробирована Жлобинским районным учебно-методическим кабинетом (рис. 1). Модель включает пять компонентов:

- 1) *целевой* (цель, задачи);
- 2) *методический* (аналитическая, информационная, организационно-методическая, консультативная, контрольно-оценочная деятельность);
- 3) *содержательный* (организационно-управленческие условия);
- 4) *процессуально-управленческий* (функции управления — планирование, организация, мотивация, контроль — и соответствующие им управленческие инструменты и механизмы);
- 5) *ресурсный* (ресурсы нормативные правовые, научно-методические, кадровые, материально-технические).

Целью модели является обеспечение в учреждении общего среднего образования комплекса организационно-управленческих условий, способствующих эффективной реализации инновационной деятельности педагогов. *Задачи* модели представляют собой декомпозицию цели и обозначают отдельные направления управленческой деятельности: мотивация инновационной деятельности педагогов; повышение уровня инновационной компетентности педагогов; организация деятельности инновационных групп; мониторинг эффективности инновационной деятельности; анализ результативности инновационной деятельности; распространение инновационного педагогического опыта.

Содержательный компонент модели представлен комплексом обозначенных выше организационно-управленческих условий, необходимых и достаточных для осуществления педагогами эффективной и результативной инновационной деятельности в учреждении общего среднего образования.

Процессуально-управленческий компонент модели выступает в непосредственной взаимосвязи с её содержательным компонентом, при этом определяет этапность реализации представленных организационно-управленческих условий в зависимости от функций управления и в соответствии с последовательными блоками: *Планирование → Организация → Мотивация → Контроль*. Также данный компонент модели для каждого блока включает дополнительные управленческие инструменты и механизмы: блок «Планирование» предполагает создание матрицы планирования, построение «Дерева целей», проектирование «Дорожной карты», разработку индивидуальных инновационных маршрутов педагогов; блок «Организация» реализует процессы командообразования и сетевого партнёрства; блок «Мотивация» направлен на стимулирование инновационной деятельности педагогов, развитие лидерства, планирование карьерного роста; блок «Контроль» предусматривает организацию супервизии (взаимоконтроля), применение критериальных моделей самоконтроля, привлечение экспертов, оппонентов, рецензентов для квалифицированной оценки эффективности и результативности инновационной деятельности в учреждении общего среднего образования.

Инновационная деятельность возможна лишь при наличии и пополнении разнообразных *ресурсов* (нормативных правовых, учебно-методических, кадровых, материально-технических), чем обусловлено их включение в рассматриваемую модель в качестве *ресурсного компонента*.

Проведённый SWOT-анализ состояния инновационной деятельности в учреждениях образования Жлобинского

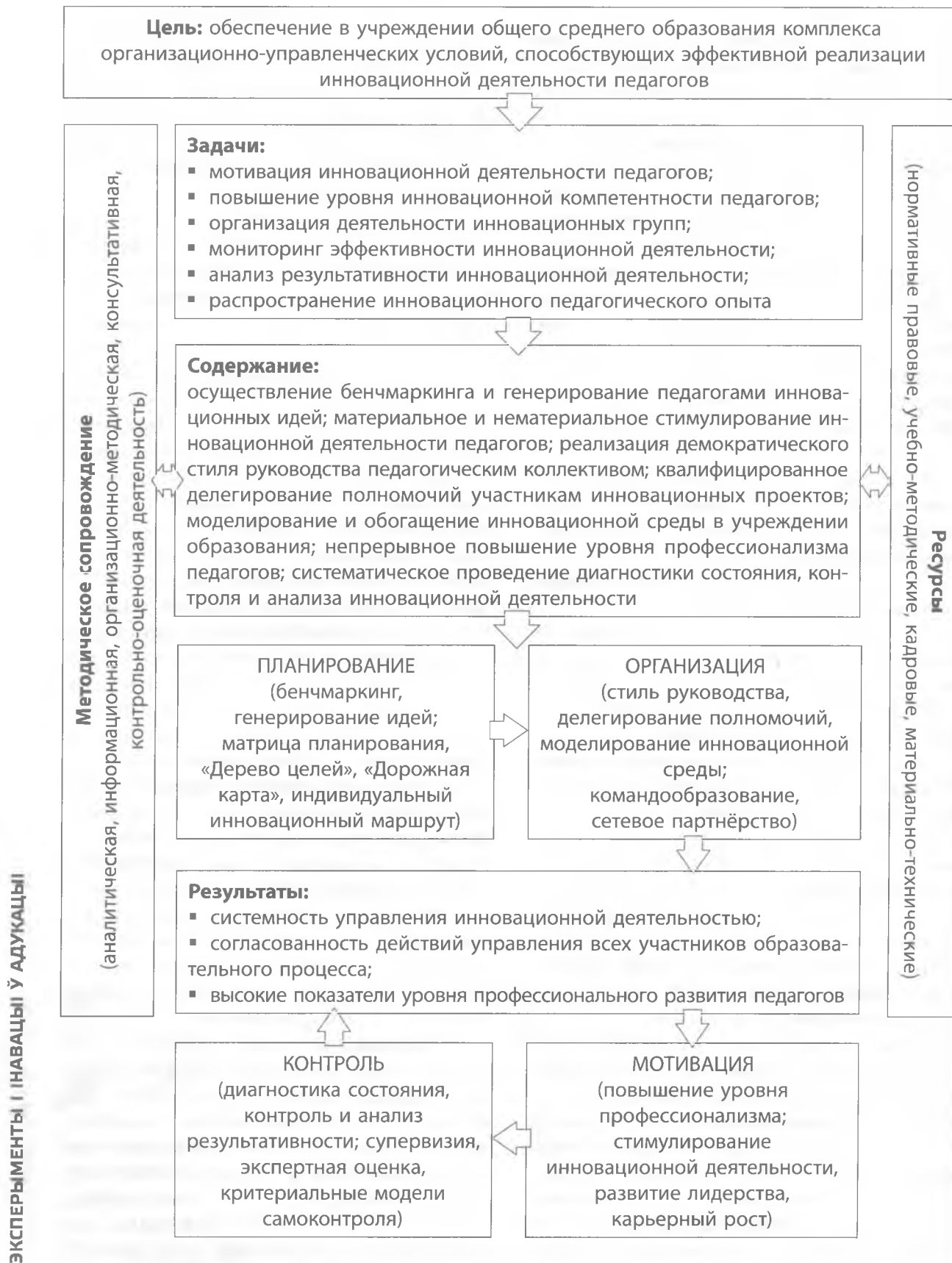


Рисунок 1 — Модель внедрения организационно-управленческих условий реализации инновационной деятельности педагогов в учреждении общего среднего образования

района показал наличие в системе образования позитивных факторов, которые позволяют создавать и развивать инновационную среду. Её фундамент необходимо строить, опираясь на опыт управления, приобретённый в ходе реализации инновационных проектов, и создавая условия для работы учителей, обладающих стремлением к педагогическому поиску и творческим отношением к работе, готовых к инновационным преобразованиям. Изменению целевых ориентиров деятельности учреждений образования, профессионального сознания и поведения педагогических работников способствует построение системы методической работы в районе. Таким образом, *методический компонент* модели предполагает организацию методического сопровождения инновационной деятельности в учреждении общего среднего образования по следующим пяти направлениям.

1. *Аналитическая деятельность* — диагностика профессиональных затруднений педагогов; создание базы данных о педагогических работниках; анализ состояния и результатов реализации инновационной деятельности педагогов в учреждениях общего среднего образования.

2. *Информационная деятельность* — формирование банка нормативной правовой и научно-методической информации об организации и реализации инновационных проектов в учреждениях образования; информирование педагогов о новых направлениях в развитии общего среднего образования, научно-педагогических достижениях и эффективном опыте учителей; создание банка (медиатеки) инновационных образовательных проектов района.

3. *Организационно-методическая деятельность* — методическая поддержка и оказание практической помощи педагогическим и руководящим работникам в период планирования, организации и реализации инновационной деятельности; прогнозирование, планирование и организация повышения квалификации педагогических и руководящих работников учреждений образования,

планирующих или реализующих инновационную деятельность; методическое сопровождение процесса становления инновационного педагогического опыта (проблемные, творческие группы, постоянно действующие обучающие и проблемные семинары); методическая помощь педагогам в создании авторских разработок, диссеминации их инновационного педагогического опыта; организация и проведение фестивалей, конференций, конкурсов профессионального мастерства.

4. *Консультативная деятельность* — организация консультационной работы для педагогов по вопросам педагогики, психологии, методики преподавания, в том числе возникающим в процессе реализации инновационной деятельности; популяризация результатов новейших педагогических, психологических, методических исследований.

5. *Контрольно-оценочная деятельность* — проведение мониторинговых исследований (анкетирование, диагностика, контрольные срезы и др.) с позиций критериев качества образования.

Управление инновационной деятельностью в учреждении общего среднего образования направлено на достижение более эффективных результатов инновационной деятельности и может быть представлено в виде *алгоритма*, отражающего три этапа (ориентировочно-диагностический, активных действий, аналитико-рефлексивный), каждый из которых сопровождается цепочкой управленческих действий (рис. 2).

Первый этап — ориентировочно-диагностический — направлен на диагностику уровня профессиональной компетентности педагогов в области реализации инновационного проекта (мотивационный, когнитивный, технологический, креативный и рефлексивный компоненты компетентности). В ходе реализации данного этапа будет выявлен уровень готовности педагогов к инновационной деятельности, как следствие, сформирована команда педагогов-инноваторов и определена группа учителей, с которыми необходимо

ПЕРВЫЙ ЭТАП — ОРИЕНТИРОВОЧНО-ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ

(соотнесение уровня профессиональной компетентности педагогов с критериями и показателями эффективности инновационной деятельности)



ДИАГНОСТИКА



Мотивационный компонент	Когнитивный компонент	Технологический компонент	Креативный компонент	Рефлексивный компонент
Отношение педагога к инновации	Знание, уровень педагогического мышления	Способности планировать, прогнозировать, реализовывать, диагностировать	Творческие способности для преобразования существующего опыта, накопления нового опыта	Способность оценить результаты
Анкетирование, использование опросников	Тестирование, кейс-методы, деловая игра, наблюдение	Кейс-методы, деловая игра	Методики оценки конкурентоспособности, анализ эссе, анкетирование	Анкетирование, тестирование, индивидуальная беседа



ВТОРОЙ ЭТАП — ЭТАП АКТИВНЫХ ДЕЙСТВИЙ

(создание условий для развития инновационных компетенций)

Изучение нормативных документов	Освоение современных форм, методов, приёмов организации деятельности учащихся	Развитие аналитико-рефлексивных компетенций	Повышение инновационной и информационной культуры педагогов
---------------------------------	---	---	---



Методические формы работы

Педагогические гостиные	Творческие лаборатории	Взаимопосещение уроков	Методический интенсив	Тематические фестивали
Консалтинг	Модерация	Деловые игры	Блиц-опрос	Мастер-классы
Кейс-методы	Медианары	Решение творческих педагогических задач	Тренинги	Педагогический эдутон



Окончание



Рисунок 2 — Алгоритм управления инновационной деятельностью педагогов в учреждении общего среднего образования

ЭКСПЕРИМЕНТЫ І ІНОВАЦІЇ У АДУКАЦІЇ

продолжить работу по развитию инновационной готовности. Управленческие действия направлены на подбор методик, форм, методов диагностики, анализ результатов, отбор педагогов, готовых к инновационной деятельности.

Второй этап — этап активных действий — предполагает создание условий для развития профессиональных компетенций педагогов в области реализации инновационной деятельности и включает изучение нормативных правовых актов, регламентирующих инновационную деятельность в учреждении общего среднего образования; освоение современных способов организации учебной деятельности обучающихся; развитие аналитико-рефлексивных компетенций; повышение инновационной и информационной культуры. В качестве форм и методов методической работы на данном этапе могут использоваться следующие: педагогические гостиные, творческие лаборатории, взаимопосещение уроков, мастер-классы, модерация, консалтинг, тематические фестивали, методический интенсив, деловые игры, тренинги, блиц-опросы, решение творческих педагогических задач, педагогический эдутон, медианары, кейс-метод и т. д.

Возможная последовательность управленческих действий при реализации инновационных проектов может быть представлена следующими мероприятиями:

- 1) инструктивно-методическое совещание «Нормативное правовое обеспечение инновационной деятельности»;
- 2) педагогический совет «Особенности организации образовательного процесса, обусловленного реализацией инновационного проекта»;
- 3) совещание при заместителе директора «Планирование и организация методической работы в условиях реализации инновационного проекта»;
- 4) разработка программы психолого-педагогического сопровождения реализации инновационной деятельности;
- 5) издание приказа «Об организации инновационной деятельности в учреждении образования»;

6) теоретический семинар «Инновационная деятельность в учреждении образования»; создание навигатора методических материалов; проведение мониторинговых исследований;

7) организация работы школьного методического объединения, направленной на изучение материалов и продуктов проектной деятельности; проведение панорамы открытых уроков по теме инновационного проекта; просвещение ученической и родительской общественности по вопросам реализации инновации в учреждении образования;

8) создание временных творческих групп для проведения педагогических исследований учителей в рамках общей темы инновационного проекта, разработки формата дневников исследований и способов их ведения, пополнения банка методических материалов, самообразования;

9) проведение групповых и индивидуальных консультаций участников инновационной деятельности с официальным консультантом инновационного проекта из числа профессорско-преподавательского состава и методического корпуса учреждений высшего образования и дополнительного образования взрослых;

10) участие педагогов в курсах повышения квалификации по теме инновационного проекта;

11) организация, проведение и участие в тематических семинарах, конференциях, мастер-классах;

12) проведение промежуточных и итоговых педагогических советов «Подведение промежуточных итогов (анализ эффективности и результативности) инновационной деятельности».

Третий этап — аналитико-рефлексивный — предусматривает осуществление системы контроля за ходом и результатами реализации инновационного проекта. На данном этапе используются различные виды контрольно-аналитической деятельности: контроль учебных занятий и внеклассных мероприятий в рамках темы инновационного

проекта; контроль проведения учителями педагогических исследований; контроль выполнения планов работы методических объединений; анализ итогов контроля руководителями учреждения образования; опросы, анкетирование

педагогов с целью выявления их профессиональных запросов относительно реализации инновационной деятельности (цели различных видов контрольно-аналитической деятельности см. на рис. 2).

Таким образом, управление инновационной деятельностью педагогов в учреждении общего среднего образования — многоаспектный и многомерный процесс, который предполагает:

- ✓ определение содержания обозначенного процесса управления как комплекса организационно-управленческих условий, способствующих повышению эффективности и результативности деятельности педагогов в области создания и применения инноваций в образовательном процессе;
- ✓ разработку концептуальной основы данного процесса управления в виде модели внедрения организационно-управленческих условий реализации инновационной деятельности педагогов в учреждении общего среднего образования, включающей пять взаимосвязанных компонентов — целевой, методический, содержательный, процессуально-управленческий, ресурсный;
- ✓ практическое применение алгоритма управления инновационной деятельностью педагогов в учреждении общего среднего образования, предполагающего три этапа (ориентировочно-диагностический, активных действий, аналитико-рефлексивный) и обеспечивающего концептуально-методическую целостность рассматриваемого процесса управления.

Список цитированных источников

1. Сурикова, О. В. Инновационный процесс в учреждениях образования / О. В. Сурикова, Т. Ф. Пашкович. — Минск : Сэр-Вит, 2018. — 256 с. — (Мастерская учителя).
2. Григорьева, С. Г. Инновационная деятельность учителя как педагогическое явление / С. Г. Григорьева // Вестник ЧГПУ им. И. Я. Яковлева. — 2011. — № 3 (41). — С. 49—56.
3. Ильясов, Д. Ф. Теория управления образованием : учеб. пособие по спецкурсу для студ. пед. специальностей и руководителей образ. учреждений / Д. Ф. Ильясов, Г. Н. Сериков. — М. : Гуманит. изд. центр «ВЛАДОС», 2004. — 344 с.
4. Табарданова, Т. Б. Управление инновационными процессами в образовании / Т. Б. Табарданова [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-innovatsionnymi-protsessami-v-obrazovanii-1/viewer>. — Дата доступа : 25.03.2022.
5. Агеева, М. Б. Организационно-педагогические условия развития инновационной деятельности педагогов / М. Б. Агеева [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <https://core.ac.uk/download/pdf/154819642.pdf>. — Дата доступа : 17.03.2022.
6. Никишина, И. В. Инновационная деятельность современного педагога : метод. пособие / И. В. Никишина [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <https://docplayer.com/67803452-Innovacionnaya-deyatelnost-sovremennogo-pedagoga.html>. — Дата доступа : 19.03.2022.
7. Новикова, Г. П. Инновационная деятельность — важнейшее условие профессионально-личностного развития педагога [Электронный ресурс] / Г. П. Новикова // Педагогическое образование и наука. — 2015. — № 3. — Режим доступа : http://www.manpo.ru/manpo/publications/ped_obraz/n2015_05.pdf. — Дата доступа : 18.02.2022.

Материал поступил в редакцию 06.05.2022.