

## УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ: ПРОБЛЕМЫ И ВОЗМОЖНОСТИ

**Е.В. Посохина**

Белгородский региональный институт повышения квалификации  
и профессиональной переподготовки специалистов, 308007, г. Белгород, ул. Студенческая, 14,  
e-mail: [e-posohina@yandex.ru](mailto:e-posohina@yandex.ru)

Статья посвящена проблеме организации инновационной деятельности в общеобразовательных учреждениях. Автор раскрывает условия управления инновационными процессами в школе, особенности подготовки педагогов к исследовательской деятельности и недостатки, существующие в практике управления.

Ключевые слова: управление, инновационная деятельность, мотивация педагога

Объективное ускорение научно-технического и социального прогресса неизбежно отражается на системе образования, в противоречиях и трудностях «формирования» молодого поколения. Повышение же уровня образования способствует и повышению общего уровня жизни, поэтому возникает необходимость поиска путей, способов и средств его совершенствования, определения условий оптимального управления процессами обновления.

Традиционные педагогические средства воспитания, обучения, содержания и организации образовательного процесса все чаще дают сбой и не срабатывают. Следовательно, одним из основных условий успешности реализации педагогических задач является творческое использование новых педагогических технологий, способствующих повышению эффективности и продуктивности процесса образования.

Так, появилась интенсивно развивающаяся специальная область научного знания – инновационная педагогика. Сегодня под инноватикой понимают комплексный процесс создания, распространения и использования какого – либо нового средства для удовлетворения общественной потребности. Охарактеризовать сущность «новизны» можно с двух позиций. С одной стороны, она рассматривается как «чисто» новое, впервые созданное. С другой стороны, новизна может отражать приращения знания к уже известному, т. е. новое, имеющее примесь «старого». На наш взгляд, наиболее существенной особенностью инновации и является возможность перехода к таким связям поколений, которые определяют новое отношение традиций и новаторства в ходе передачи и усвоения опыта.

Следовательно, инновационный процесс можно охарактеризовать как новый этап взаимодействия и развития как научно – педагогического, так и педагогического творчества.

Этот этап отличает тенденция к ликвидации следующих проблем:

а) существующего долгое время разрыва между теорией и практикой. Ведь каждый творчески работающий или только стремящийся к обновлению собственной педагогической практики учитель невольно приобщается к процессам педагогических нововведений и инноваций. В отличие от научных работников (которые чаще всего не имеют возможности работать в школе), учителя – новаторы находятся в целостной системе учебно-воспитательного процесса, поэтому парадигма их педагогического мышления частно-цельная, а не раздробленная. В этом преимущество практика перед «теоретиком»;

б) между процессами адекватной оценки, освоения и применения инноваций на практике. В данном аспекте появилась новая роль учителя – учитель – исследователь, несущая соответствующую проблему подготовки такого специалиста. Поэтому в на-

стоящее время в связи с утверждением в педагогике субъектно-личностной ориентации, вызвавшей инновационные процессы, четко вырисовывается необходимость овладения инновационной деятельностью, ознакомления с прогрессивными технологиями, сочетания различных форм организации познавательной деятельности, развития методов и средств обучения, овладения психологией общения.

Следовательно, переориентировка на стратегию развивающегося взаимодействия субъектов образовательного процесса (учителя и учащихся) ставит задачу их саморазвития и, в конечном счете, переоценки ценностей и смысла их работы и жизни.

в) противоречия между имеющей место стихийностью инновационных процессов и возможностью осознанного управления ими. Заметим, что именно управление инновационной деятельностью, инновационными процессами школы позволяет сформировать новую модель образования.

Само исследование направлено на выявление путей и условий повышения результативности отдельных компонентов образовательного процесса. В этой ситуации речь идет о введении в образовательный процесс различных инноваций. Хочется подчеркнуть, что главным здесь является повышение научной обоснованности всех принимаемых управленческих усилий в области содержания и организации образовательного процесса.

Задача исследователей и руководителей школы – свести отклонения от прогнозируемого результата к минимуму. Поэтому каждый инновационный процесс в школе подлежит управлению. А жизненные стадии инноваций тесно связаны, во-первых, со стадией развития коллектива и каждого педагога в отдельности. Во-вторых, в условиях инновационного режима идет активный процесс личностного самоопределения как учащегося, так и учителя. Поэтому нам бы хотелось, прежде всего, обратить внимание на взаимодействие субъектов образовательного процесса – «носителей» управленческой функции.

Так образовательный процесс в школе осуществляется не одним человеком, а значительной группой людей, в которую входят учителя, ученики и их родители, руководители школы.

Для согласованности их действий, успешности достижения образовательных целей и правомерно ставить вопрос об управлении образовательным процессом (так же и в инновационном режиме). Поэтому мы будем придерживаться той позиции, где управление определяется как взаимодействие субъектов. Суть такого взаимодействия по мнению ученых, состоит в неразрывности прямого и обратного воздействия, органического сочетания изменения воздействующих друг на друга субъектов (управляющих и управляемых).[1]

Такое понимание «управления» соответствует реальной управленческой практике. Это объясняется тем, что проявлениями взаимодействия является общение и деятельность, оно содержит в себе указание на необходимость реализации как субъект - объектных отношений, так и субъект – субъектных отношений. В этом смысле взаимодействие выступает способом функционирования управления.

Смысл управления в том и состоит, что оно ориентированно на обеспечение объективных и субъективных условий в такой пропорции и таком сочетании, которое позволяет достичь поставленные цели инновационной деятельности.

Несомненно, учитель заботится об успешности решения проблемы оптимизации данной системы условий, необходимых как для управления учебно-воспитательным процессом и для повышения уровня своей профессиональной компетентности, так и для самоопределения в инновационной деятельности. Следовательно, их инновационная деятельность должна включать все соответствующие управленческие функции: предвидения, прогнозирования, планирование, конструирования, контроля, стимулирования, обучения (самообразования).

Здесь объектом управления становится не ученик, а целостная учебная ситуация. Это обусловлено тем, что, во-первых, в этом случае осознается возможность проявле-

ния субъективности со стороны ученика, т. к. он совместно с учителем конструирует эту учебную ситуацию. Во-вторых, появляется новое видение роли и места учителя и ученика в инновационном образовательном процессе.

Таким образом, говоря об «управлении» относительно профессиональной деятельности учителя можно рассматривать две стороны данного процесса. С одной стороны, управление выступает как процесс, основанный на взаимодействии, взаимопроникновении, взаимовлиянии двух равных субъектов этого процесса: учителя и учащегося. Такая управленческая деятельность учителя представляет собой процесс решения системы разнообразных управленческих задач (исходя из содержания образовательного процесса). В связи с этим деятельность учителя должна опираться на стратегию управления образовательным процессом класса, направленную на выработку у школьника внутренней способности к преобразованиям, изменениям своего уровня познания изучаемой действительности. Такая целостная система определенным образом функционирует и развивается и на каждом ее этапе устанавливаются контактные связи между деятельностью учителя и учащегося.

С другой стороны, моделирование предстоящего взаимодействия с учащимся может выполнить продуктивно лишь учитель-аналитик, прогнозист, способный учесть различные факторы и условия протекания совместной творческой деятельности, способный использовать на практике свои собственные резервы и потенциальные возможности. Именно педагог-исследователь призван сделать все возможное для выполнения этой задачи. А для этого он сам должен быть не только профессионально, но и в первую очередь лично готовым к самореализации и саморазвитию в инновационной деятельности.

Значимость этой деятельности, ее жизненная ценность находятся в прямой зависимости от умения (способности) человека оптимально использовать собственную индивидуальность, ее неповторимое своеобразие, ее явные достоинства и потенциальные возможности. Поэтому профессионал высокой квалификации добивается блестящих результатов в своей деятельности, мастерски используя собственную индивидуальность, свой стиль педагогической деятельности

В данном ракурсе особенно важно обеспечить компетентность учителя в развитии индивидуальности школьников, а также развить индивидуальность самого учителя. Это связано с тем, что педагог для реализации инновационной управленческой деятельности сам должен обладать рядом соответствующих психолого-педагогических, методических, специально-научных, управленческих знаний и умений, а также определенными личностными качествами.

Отметим, что, во-первых, стиль педагогической деятельности как, более общая характеристика деятельности включает в интегрированном виде, как индивидуальные особенности учителя, так и особенности самой деятельности и деятельности учащихся.

Во-вторых, индивидуальный стиль педагогической инновационной деятельности отражает своеобразие смысложизненных ориентаций и индивидуальных психодинамических особенностей личности учителя. И, прежде всего, индивидуальный стиль педагогической деятельности построен на системе способов, приемов и форм профессиональной деятельности, которая основана на закономерностях связи интереса к этой деятельности [2].

Для того чтобы развить стиль, необходимо формировать у учителя мотивированное управление инновационной деятельностью, связанное с осознанием социальной и личностной значимости этой деятельности, желание включиться в творческую работу. Сами мотивы самосовершенствования, самосозидания базируются на потребностях человека в постоянном личностно - профессиональном росте, т.е. саморазвитии (посредством пополнения соответствующих знаний, умений и навыков). И задача управляющего процессом – перевести субъектов образовательного процесса в зону повышенной мотивации. А если человек осознает свою роль, начинаются самоопределение, самовыражение, самореализация, изменяются его стереотипы, происходит саморазвитие.

В основе стимулирования мотивации творческого саморазвития учителя (в условиях инновационного режима работы) лежит принцип учета особенностей творческого саморазвития. Он означает, что цели, содержание, формы и методы стимулирования должны соответствовать характеру, целям самого педагога, учитывать как приемлемые им стимулы, так и возникающие на его пути развития барьеры.

К стимулам можно отнести, например:

- применение эффективных технологий;
- сотрудничество с учащимися и коллегами;
- творческая атмосфера;
- одобрение успехов;
- творческое использование опыта инновационной деятельности;
- повышение квалификации;
- осуществление личностнозначимых творческих замыслов и их признание коллективом;
- проведение открытых уроков и посещение уроков коллег;
- участие в экспериментально – исследовательской работе и т.д.

Поэтому к основным условиям, стимулирующим мотивацию инновационной деятельности субъектов образовательного процесса можно отнести: комфортную учебную и рабочую среду; благоприятный психологический климат; формирование совместных рабочих групп для делового и педагогического сотрудничества; творческую атмосферу; поддержку руководителем и учителями новых идей и инновационных проектов; постоянное стимулирование педагогической изобретательности; стимулирующая инновационную педагогическую деятельность методическая служба, система повышения квалификации и т.д.

Таким образом, эффективность стимулирования творческого саморазвития учителя зависит от управления его деятельностью. А на это влияет следующее:

- включение субъектов образовательного процесса в активную профессионально – творческую деятельность и творческое саморазвитие;
- возрастание заинтересованности учителя и учащегося в творческой самореализации, в творческом самосовершенствовании и повышении удовлетворенности в достижении результатов в этом;
- возрастание у педагогов активности в создании, проверке эффективности и совершенствовании своей технологии;
- овладение методологической культурой;
- возрастание активности и продуктивности культуры сотрудничества с учащимися и коллективом;
- активность и продуктивность в овладении приемами изучения и творческого применения чужого опыта;
- ориентация управления инновационной деятельностью на результат и ориентации на процесс, так важным становится осмысление того, каким образом достигнуты, те или иные результаты;
- осознание необходимости введения управленческого цикла в процедуры деятельности ученика, используя для этого разнообразные педагогические техники, направленные на то, чтобы ученик сам конструировал такую систему действий, которая поддерживала бы его познавательные мотивы в активном состоянии, и включить таким образом мотивационное управление;
- поиск новых подходов к моделированию управления образовательным процессом на каждом учебном занятии.

В то же время невольно встает вопрос – почему никакие новации последних лет не дали ожидаемого эффекта? Почему вновь, в который раз, происходит откат к традиционному обучению?

Это объясняется следующими причинами. Во-первых, многочисленные наблюдения и исследования наших коллег показывают, что учителя (в 83%) отмечают по-

требность в изменении своей деятельности в новых условиях, но в тоже время не хотят менять свои привычные (традиционные) подходы к образовательному процессу. В ряде случаев: одни учителя (как и сама администрация школы) не готовы методически, другие – психологически, третьи - технологически. И все же, одной из главных причин нам видится – низкий уровень подготовки к инновационной деятельности учителя. А именно: неумение выбрать нужную литературу и технологию, вести внедренческий эксперимент, диагностировать и анализировать изменения, систематизировать информацию.

Во-вторых, сама научно-методическая работа, как и ее организация в современных школах страдает сегодня существенными недостатками: помощь учителям ведется зачастую без учета их индивидуальных особенностей, конкретных профессиональных затруднений, без учета особенностей учебно-воспитательного процесса конкретного учебного заведения, без учета мнения общественности и потребности, возрастной психологии и физиологии учащихся.

Так же проблемы осуществления инновационной деятельности связаны с тем, что стремление к внедрению инновационных подходов в образовательную практику, присущее современному состоянию процесса реформирования системы образования, с необходимостью предполагает нахождение функциональных теоретических оснований. В противном случае реализация инноваций может привести:

- к непредсказуемым последствиям и неоправданным издержкам;
- к тиражированию моделей и технологических решений, имеющих внешнюю привлекательность в краткосрочной перспективе, но негативные последствия в перспективе долгосрочной;
- к непродуктивным затратам и так ограниченных материальных ресурсов.

Это обусловлено:

во-первых, отсутствием психолого-педагогических механизмов внедрения образовательной инноватики в практику;

во-вторых, кампанейщиной, сопровождаемой использованием популистских лозунгов и решений;

в-третьих, формирование фанатичных «групп поддержки», не способных к реальной оценке происходящего, но могущих взбудоражить общественное мнение (мы испытываем эти явления постоянно при обучении различных категорий работников образования: при рассмотрении вопросов о современных образовательных технологиях в образовательном процессе и процессе управления школой, о вопросах модернизации образования и т.д.);

• в-четвертых, появление популистской литературы псевдонаучного толка, способной вызвать у читателя иллюзорные представления о безграничных возможностях предлагаемых технологий (интернет способствует появлению такого рода литературы);

• в-пятых, снижение познавательной активности за счет представления возможности «скачивания» уже готовых материалов (рефераты, модели образовательных систем, механизмы управления инновационными ОУ).

Еще одна проблема вытекает при внедрении образовательной инноватики в практику – учет результативности образования. К сожалению, для современной ситуации характерны ориентированность на констатирование итогового результата, выражающегося в соответствующих баллах. А срывы и неудачи констатируются, а не предупреждаются. На наш взгляд акценты должны быть смещены в сторону выстраивания образовательного процесса таким образом, чтобы возможные издержки прогнозировались и предпринимались усилия по их недопущению. Одним из таких путей является мониторинга, помогающих оценить качество и отслеживать динамику образовательного процесса.

Следующая проблема связана с **личностным фактором** в образовании. У педагога возникает трудности связанные с объективной оценкой ситуаций и эффективности собственной образовательной практики. Поэтому необходим переход к критическому

рефлексивному позиционированию, и переход от логики навязывания универсальных решений к логике размышлений, т.е. умения критического анализа собственной исходной позиции, развитие рефлексивной культуры, формирование навыков оценки доказательности и обоснованности предлагаемых решений и выводов и т.д.

С другой стороны в дискуссиях вокруг школьной инноватики, мы постоянно встречаемся с вопросом: способствует ли исследовательский опыт успешной профессиональной деятельности педагога или это противоречит его основным функциям?

Чтобы ответить на этот вопрос, прежде всего, рассмотрим функции образовательной школы, в дидактическом пространстве которой действует педагог–практик, приобретающий сегодня навыки и психологию исследователя.

Школа – это специально созданное пространство, способ и время передачи – усвоения информации, а учитель – организатор этого процесса.

А значит существование школы и учителя изначально задано функцией трансляции социально значимой информации. Здесь же включается еще одна функция школы: одновременно с образованием она должна «формировать» творческую личность не только учителя, но и ученика. Поэтому творческие навыки учителя – исследователя выступают в качестве профессионально необходимых. Ведь именно он может заметить, оценить зарождающиеся элементы нового в поведении, в системе ценностных отношений и интересов детей, вступить с ними в контакт и помочь сформировать критическое отношение к происходящему.

Но традиционно школа скорее противодействует этой функции, чем способствует. Это объясняется тем, что поиск нового всегда связан с отрицанием чего-то устоявшегося. Надо учитывать и то, что сдерживает педагога, тормозит его усилия. К таким барьерам можно отнести: слабую учебно-материальную базу, неудовлетворенность методами самореализации, отсутствие информации об эффективных современных образовательных и инновационных технологиях, неблагоприятный морально-психологический микроклимат, отсутствие преемственности между теорией и практикой и много другое. В этом случае управление инновационной деятельностью сталкивается с преодолением сложившихся стереотипов мышления и восприятия. Устойчивые личностные образования, как известно, трудно поддаются развитию и коррекции.

Есть, однако, и функция, которая позволяет школе охотно использовать нестандартность педагога–исследователя. А именно, обеспечение полноценности активного существования школьника. Ведь школа – существенная часть повседневной жизни ребенка. Учитель и ученик становятся подлинным субъектом деятельности. Уяснив цели и задачи, они способны принять участие в проектировании инновационной деятельности, в выборе средств, наиболее адекватных для реального образовательного процесса.

На наш взгляд, основополагающим условием для развивающейся школы (или школы находящейся в инновационном режиме) является выполнения руководителями и учителями основной функции – быть стимулирующим началом в развитие личности каждого ученика. Их целевая установка – обеспечение мотивированного управления образованием школьника, где учитель и ученик осознают смысл своей деятельности. Осознанная потребность формирует внутренний мотив на целенаправленную преобразующую деятельность.

Исследовательская деятельность при определенном стиле управления немало способствует созданию творческой атмосферы в образовательном учреждении в целом. Это связано с тем, что в ходе инновационной деятельности у сотрудников повышается интерес к педагогической деятельности, к способам ее оптимизации, к поисковой и исследовательской работе, к тем инициативам и новшествам, которые могут возникнуть.

Кроме того, обсуждение вводимого инновационного режима в школе – его целей, задач, роли и позиции каждого в ходе общей деятельности, направленной на его выполнение, – ведет к выявлению профессиональных и мировоззренческих ценностей и смыслов, отысканию тех, которые являются общими для участников. Эта общая систе-

ма ценностей и смыслов способствует становлению такой профессионально-управленческой общности, которая необходима для того, чтобы можно было проявить свою самостоятельность, инициативность, творчество. Таким образом, самоосознание является исходным началом мотивации, которая усиливается по мере развития потребностей и, прежде всего, образовательных.

Для решения на практике этой задачи, как мы уже говорили, необходимо радикальное обновление организации учебно-воспитательного процесса, где ведущим стимулом должно стать свободное творчество учащегося и учителя, где в полной мере будут реализованы все компоненты их человеческого «само».

Поэтому управление инновационной деятельностью должно строиться на основе продуцирования условий саморазвития личности в образовательном пространстве. Тогда учение становится средством саморазвития и самоопределения учителя и ученика на основе собственной образовательной инициативы. В данном случае оно выступает как «механизм», поддерживающий процесс на уровне его стимулирования, выявления и предъявления учителю (и школьнику) его наиболее значимых направлений. Речь идет о целенаправленном развитии образовательной инициативы педагогов, формировании у них понимания значимости собственной образовательной подготовки.

Чтобы изменить это положение, надо, во-первых, выбрать соответствующее направление работы с учителями. Во-вторых, выявить наиболее актуальные профессионально-личностные качества, которые необходимо развивать и совершенствовать, стимулируя учителя к самоанализу, самооценке, к развитию умений выявлять и корректировать проблемы и добиваться их творческого решения.

Вышесказанное, позволяет выделить компоненты приобщения учителя к инновационной деятельности.

1) переход к субъект- субъектной парадигме – участники образовательного процесса должны рассматривать как его активные соучастники, стремящиеся к взаимообогащению и взаиморазвитию с учетом особенностей наличного опыта, сформированного поля профессиональных значений и смыслов. Педагоги должны адаптироваться, избавляясь от привычной схемы некритического аккумуляирования знаний.

2) переход от монологии к диалогике - это предполагает формирование у взрослых способностей искать и находить разные решения педагогических задач. Ориентация на возможность множественных решений является дополнительным мотивом познавательной активности и источником развития профессиональной компетенции педагога, а также умений реализовать образовательные инновации.

Такого рода установка позволит достичь нам следующих результатов в подготовке педагога:

- умения ориентироваться на возможность использовать и принимать альтернативные позиции;
  - умения более критически относиться к собственным решениям и выводам;
  - расширить горизонты видения и понимания внедрения инноватики в школе и т.п.
- 3) переход от одномерности к многомерности, цель которого осознанное принятие решений в профессиональной деятельности, в том числе и исследовательской деятельности педагога.

Все это позволит ориентировать педагогов на создание ряда условий обеспечивающих продуктивность следований:

- четкое определение парадигмальных координат, в рамках которого проводится исследование, и связанных с ними возможностей и ограничений;
- создание максимальной информационной базы теоретической и эмпирической проработанности проблемной области;
- прохождение критической рефлексивной деятельности, как условия раздвижения парадигмальных рамок и освобождения от предубежденности и перехода на более высокий уровень.

На наш взгляд, приведенные условия дают возможность развить у педагога способность проектировать собственную деятельность и управлять ею: самостоятельно ставить цели, актуальные для работы с их воспитанниками, отбирать то содержание, методы и организационные формы работы, которые позволяют достичь этих целей, учитывая и собственные личностные особенности, и особенности детей, с которыми они непосредственно работают.

А так же, позволяет последовательно ввести в содержание образования культуру проектирования инновационных образовательных практик, сформировать психологическую культуру педагогического труда и культуру управления развитием. Следовательно, в системе управляя инновационным процессом, можно управлять развитием педагога и педагогического коллектива в целом. Это еще раз подчеркивает необходимость решения задачи «выращивания» у практиков собственной субъективной позиции к инновационной деятельности.

### **Список литературы**

1. Управление образовательными системами: Учебное пособие для студ. выс. пед. учеб. заведений (Т.И. Шамова, Т.М. Давыденко, Г.Н. Шибанова) Под ред Т.И. Шамовой. - М.: Изд. Центр «Академия», 2002.-384 с.

2. Maslow A.H. Motivation and personality. -2. ed. -New York e.a.: Harper &. Row, 1970. - XXX, 369 p. - Bibliogr.: P. 329-353. - Ind.: P. 355-369.

## **MANAGING OF THE INNOVATION ACTIVITY AT SCHOOL: PROBLEMS AND POSSIBILITIES**

**E.V. Posohina**

Belgorod Regional Institute of Raising Grown ups Qualification, Stencheskaja St.,14, Belgorod, 308007, Russia,  
e-mail: [e-posohina@yandex.ru](mailto:e-posohina@yandex.ru)

The article is devoted to the problem of organizing the innovation activity in the sphere of education. The author shows the condition of managing the innovation processes at school, the particulars of training teacher to research and the defects in the practice of management.

Key words: management, sphere of education, the innovation activity, teacher's motivation