

## ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАНИЕМ: ОПЫТ ОТРАДНЕНСКОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ОКРУГА

© 2009 В.И.Гусаров

Отраденское управление министерства образования и науки Самарской области

Статья поступила в редакцию 06.05.2009

Быстро меняющийся социальный мир требует адекватных изменений в системе образования. Важным становится использование инновационного потенциала двух сопряженных систем – государства и общества. В статье предлагается анализ комплекса инновационных проектов, реализуемых Отраденским управлением министерства образования и науки Самарской области, с целью повышения эффективности образовательной системы на уровне округа за счет развития общественного участия.

Ключевые слова: инновационные проекты, качество образования, общественное участие в управлении образованием, общественный рейтинг, «Ярмарка социально-педагогических инноваций», «Марафон гражданских инициатив», «Гражданин», социальное проектирование, «Единая система дополнительного образования», «Единое информационное пространство».

В условиях высоко динамичных изменений социального мира перед обществом встают вопросы сохранения системы социальных институтов, обеспечивающих воспроизводимость идентификационных процессов и развитие инновационных структур и программ, направленных на формирование новой социокультурной тождественности. В данном контексте огромное значение имеет образование как особый социализирующий фактор, благодаря действию которого складывается и репродуцируется личность определенного типа.

Миссия образования как фактора социально-экономического развития не может быть реализована, если общеобразовательные учреждения по-прежнему будут оставаться закрытыми по отношению к местному сообществу. Цели и результаты образования находятся за пределами образовательной системы, поэтому важнейшим фактором обеспечения качества образования является развитие партнерских отношений образовательных систем с другими сферами общественной практики. Долгосрочное, продуктивное партнерство может быть построено только на основе взаимной выгоды и взаимной ответственности. Однако в настоящий момент примеры развитого партнерства школ с субъектами внешней среды остаются скорее исключением, чем правилом. Причина такого положения дел заключается в отсутствии соответствующих методов и механизмов участия социальных партнеров в решении задач образования.

Для эффективного управления сложной социальной реальностью процесс динамического моделирования структуры и хода государственного управления должен обеспечивать новые технологии

управленческой рефлексии<sup>1</sup>. Отсюда вытекает необходимость развития как особой дисциплины педагогической инноватики. Вслед за А.В.Хуторским<sup>2</sup> под педагогической инноватикой мы понимаем учение о создании педагогических новшеств, их оценке и освоении педагогическим сообществом, использовании и применении на практике. В тоже время, на-значение инноваций в образовании состоит в оптимизации условий для развития образовательного учреждения как сложной педагогическо-социальной системы. Под инновациями в управлении понимаются творчески привнесенные изменения в цели, методы и средства управленческой деятельности, обеспечивающие положительную результативную деятельность образовательного учреждения<sup>3</sup>.

Если учёных интересует система знаний, которые изучают, объясняют, обосновывают педагогическую инноватику, то управленцы-практики более озабочены конкретными результатами обновлений. В связи с этим особого внимания требует изучение реально складывающихся на местах практик, обусловленных взаимодействием значительного числа субъек-

<sup>1</sup> Москалев И. Технологические основы социально-инновационного государственного управления // Материалы Международного форума «Проекты будущего: междисциплинарный подход» 16 – 19 октября 2006, г. Звенигород. Интернет – сайт С.П.Курдюмова «Синергетика». – 2007. – 11 июля. <http://spkurdyumov.narod.ru/Moskalev23.htm> (дата обращения 17.03.2008).

<sup>2</sup> Хуторской А.В. Педагогическая инноватика – рычаг образования // Интернет-журнал «Эйдос». – 2005. – 10 сентября. <http://www.eidos.ru/journal/2005/0910-19.htm> (дата обращения 18.03.2008) Центр дистанционного образования «Эйдос», e-mail: [list@eidos.ru](mailto:list@eidos.ru)

<sup>3</sup> Морозова В.Ю. Организация системы информирования родителей как инновация в школьном управлении // Интернет-журнал «Эйдос». – 2007. – 1 марта. <http://www.eidos.ru/journal/2007/0301-3.htm> (дата обращения 16.03.2008). Центр дистанционного образования «Эйдос», e-mail: [list@eidos.ru](mailto:list@eidos.ru)

<sup>o</sup> Гусаров Владимир Иванович, кандидат педагогических наук, руководитель управления.  
E-mail: [otrad\\_adm@samara.edu.ru](mailto:otrad_adm@samara.edu.ru)

ективных и объективных факторов. В частности значительный опыт разработки и внедрения инновационных проектов в управление образовательной системой на уровне округа, ориентированных на развитие общественного участия накоплен Отрядненским управлением министерства науки и образования Самарской области. Описывая инновационные проекты в практике Отрядненского образовательного округа, мы рассматриваем их как средство решения актуальных проблем управления системой.

С точки зрения теории управления понятие «инновационный проект» может рассматриваться в нескольких аспектах: как совокупность мероприятий для достижения инновационных целей; как процесс осуществления инновационной деятельности; как пакет документов, обосновывающих и описывающих эти мероприятия. При любой трактовке понятия эти аспекты подчеркивают значение инновационного проекта как формы организации и целевого управления деятельностью.

Таким образом, инновационный проект представляет собой сложную систему процессов, взаимообусловленных и взаимоувязанных по ресурсам, срокам и исполнителям мероприятий, направленных на достижение конкретных целей (задач) на приоритетных направлениях развития системы.

Новации могут привести в систему элементы непредсказуемости и случайности. Процесс возникновения новаций, их институционализация должны быть описаны и проанализированы. Как правило, все новое не поддается полному описанию с точки зрения устоявшихся схем и подходов, не подпадает под существующие стандарты и критерии оценки. Поэтому инновационные проекты в практике управления образованием были рассмотрены нами в парадигме инновационного менеджмента.

Изменения, происходящие в сложных системах, например, в таких, как система образования, могут быть вызваны как внешними источниками, так и своими внутренними механизмами развития. С точки зрения определения системы через различие внутренней и внешней среды различают: 1) инновации, вызванные внешними источниками инновирования; 2) инновации, вызванные внутренними источниками инновирования.

Инновационные изменения могут также иметь как явный, так и латентный характер. 1) явные инновации – это процессы, которые прошли осмысление и получили оценку; 2) латентные инновации – это процессы, неотрафлексированные социальной средой. Эти изменения проходят как бы незаметно, т.к. нет явных целей проходящих трансформаций<sup>4</sup>.

Объединение этих типологий позволяет выделить четыре типа инновационных проектов, которые могут быть, как инициированы сверху и целенаправленно внедряться в систему, так и быть внутренними спонтанными изменениями. На основе данной классификации мы получаем четыре сценария инновационного процесса: 1) целенаправленное внешнее воздействие, приводящее к изменениям в функционировании системы; 2) случайная, ненаправленная диффузия внешних факторов; 3) случайные изменения, вызванные динамикой внутренних процессов в системе и не фиксируемые самой системой; 4) внутренние изменения, направленные на достижение определенных целей.

Поскольку принципиальным отличием инновационных проектов является введение их в режим функционирования в качестве отработанной технологии, то желаемое состояние проекта согласно предложенной квалификации – «целенаправленный проект, соответствующий внутренним потребностям». Используя данную классификацию, мы проанализировали инновационные проекты в управлении системой образования Отрядненского округа. Графически результаты анализа могут быть представлены в матрице инноваций следующим образом.

Таб. 1. Матрица инновационных проектов

	Целенаправленные, осознанные, явные	Случайные, неосознанные, латентные
Внешние	«Общественный рейтинг образовательных учреждений»	
Внутренние	«Единая система дополнительного образования» «Создание единого информационного пространства» «Ярмарка социально-педагогических инноваций»	«Марафон гражданских инициатив» «Общественные советы»

Анализ указанных в таблице инновационных проектов показал, что часть из них вызвана динамикой внутренних процессов в системе («Марафон гражданских инициатив», «Общественные советы»), однако их цели и результаты неотрафлексированы социальной средой.

Цель внедрения проекта «Марафон гражданских инициатив» была сформулирована по принципу «отстройки» от уже идущего в области проекта «Гражданин» и дополнения к нему. Идея состояла в том, что проект задает несколько организационных форматов для реализации тех социальных инициатив, которые поступают от школьников, образовательных учреждений и общественных объединений. Заданные форматы, проектные линии и содержательные проектные площадки позволяют осуществить практически все многообразие поступающих предложений. Данный проект, с одной стороны, отвечает

<sup>4</sup> Москалев И. Технологические основы социально-инновационного государственного управления // Материалы Международного форума «Проекты будущего: междисциплинарный подход» 16 – 19 октября 2006, г. Звенигород. Интернет – сайт С.П.Курдюмова «Синергетика». – 2007. – 11 июля. <http://spkurdyumov.narod.ru/Moskalev23.htm> (дата обращения 17.03.2008).

тем запросам с мест, которые не укладываются в формат проекта «Гражданин», с другой стороны, позволяет создать условия для циклического, непрерывного процесса гражданского воспитания.

Цикл проекта «Марафон...» осуществляется в течение всего учебного года – с сентября по август. Подготовка и проведение основных мероприятий рассчитаны на учебный год в масштабах образовательного учреждения, муниципального образования и субъекта РФ, а промежуточные (каникулярные) и итоговые (летние) программы – на межрегиональный (или Всероссийский) уровень.

Механизм организации проекта предполагает разделение всей деятельности на четыре линии: «Ученическое самоуправление» (функционирование органов ученического самоуправления на уровне классов и всего коллектива общеобразовательного учреждения во взаимодействии с другими органами школьного самоуправления), «Детские общественные организации» (деятельность детских общественных организаций во взаимодействии с ученическим самоуправлением образовательного учреждения и местным самоуправлением через ассоциацию общественных объединений), «Центры гражданского самообразования» (работа в образовательных учреждениях центров гражданского самообразования детей и молодежи в режиме сетевого взаимодействия), «Социальное проектирование» (разработка и реализация проектов, приносящих реальную пользу местному сообществу, по инициативе и силами команд школьников).

Главным отличием от других проектов, реализуемых в округе и регионе в данном направлении, является создание новой комплексной организационной формы гражданского воспитания и активизации социальной деятельности школьников. Четко сформулированные критерии для выявления уровня активности участников различных мероприятий позволяют считать, что высокий уровень активности и увеличение количества участников является одним из критериев результативности проекта. Три из четырех проектных линий сориентированы на формы, а одна – на метод реализации деятельности.

Проект «Общественные советы» мы относим к типу «случайные новации, вызванные динамикой внутренних процессов». Его целью было создание условий для развития институтов соуправления учреждениями образования представителями местного сообщества (родительской общественности, бизнеса, органов власти, общественных организаций) и артикулирования социального заказа к образованию. В задачи проекта входило создание двух основных институтов: общественных советов школ и общественного совета округа.

Согласно сложившимся представлениям управленцев, данный проект, с одной стороны отвечает тем требованиям по созданию государственно-общественного управления образованием, сформулированным на федеральном уровне, с другой стороны запросам с мест по допуску представителей

общественности к управлению учреждениями образования. Тем не менее, цель формирования общественной компоненты четко не осознается ни значительной частью самих управленцев, ни представителями местного сообщества. Изначально попечительские советы сосредотачивали свое внимание в основном на решении конкретных проблем образовательных учреждений. В последние годы попечительские советы создаются уже не только для решения локальных вопросов, а с целью развития сферы образования в целом<sup>5</sup>. Пока в меньшей степени Попечительские советы ориентированы на цели, связанные с региональным развитием и развитием собственно института попечительства, как ключевого механизма в становлении гражданского общества.

Проект «Общественный рейтинг образовательных учреждений» согласно приведенной выше классификации сочетает в себе элементы первого и второго типов. Первоначально цель внедрения общественного рейтинга состояла в получении комплекса информации об учреждениях образования и проведении сравнительного анализа по каждой группе учреждений, сведенного в одном документе. После запуска проекта в команде исполнителей появилось осознание того, что общественный рейтинг как инструмент может использоваться и для других целей. В частности, он может служить инструментом диагностики и мониторинга ситуации для управленцев. Итоговая информация может выступать основой для планирования, поскольку демонстрирует по каким направлениям учреждение работает наиболее эффективно, а какие требуют в ближайшей перспективе дополнительных усилий. Результаты рейтинга показывают динамику изменения ситуации в учреждении. Это позволяет проанализировать факторы улучшения или ухудшения ситуации.

Список критериев и система подсчета результатов подвержены ежегодным изменениям. Корректировка рейтинга происходит под влиянием внешних факторов: начала действия национального проекта, изменения приоритетов деятельности территориального органа управления образованием, развития проекта «Ярмарка социально-педагогических инноваций» и пр. В целом, можно сказать, что система критериев формируется стихийно – как ответ возникающим вызовам и воплощение вновь формулируемых задач.

Одной из проблем в течение всего проекта остается информирование о возможностях использования общественного рейтинга представителями местного сообщества. Несмотря на все предпринимаемые информационные усилия (информационные стенды, брошюры, школьные и корпоративные издания, печатные СМИ) «пользовательский» уровень представителей местного сообщества остается недостаточно высоким. Родители как потенциальные пользователи

<sup>5</sup> Создание школьных Управляющих советов. Сб. методических материалов / Под ред. А.А.Пинского. Сост. М.С.Митькина. – М.: 2004.

скорее склонны пользоваться информацией из слухов, нежели данными рейтинга.

Не достаточно сформированы представления членов школьных попечительских советов и родителей о возможностях использования информации о рейтинге в целях корректировки направлений развития образовательного учреждения. Получаемые результаты служат основой для внесения предложений членами Попечительских советов о приоритетах развития на следующий год в единичных случаях.

СМИ чаще всего просто публикуют информацию, которую им предоставляет Территориальное Управление образования. Использование данных материалов для создания дискуссионных площадок, для артикуляции общественного запроса к системе образования или для иных целей не практикуется.

Три проекта («Единая система дополнительного образования», «Создание единого информационного пространства», «Ярмарка социально-педагогических инноваций») иллюстрируют наиболее желаемую ситуацию, когда инновации порождаются внутренними изменениями и направлены на достижение определенных целей, которые прошли осмысление и получили оценку не только профессионального сообщества, но и местного сообщества.

Истоки проекта «Единая система дополнительного образования» лежат в необходимости выстраивания такой образовательной политики в округе, которая позволила бы преодолеть муниципальные границы и обеспечить доступность услуг дополнительного образования<sup>6</sup>. Изначальный посыл формирования единой системы дополнительного образования исходил от территориальных органов управления образованием. Задачи проекта были четко сформулированы: профильная подготовка учащихся, и наполнение дополнительного образования округа техническими ресурсами.

Партнером управления в реализации проекта стала Санкт-Петербургская межрегиональная ассоциация дополнительного образования (МАДО). В результате взаимовыгодного объединения ресурсов Управления и МАДО, в округе были созданы 5 мультимедийных профориентационных классов, позволяющих реализовывать профильные образовательные программы и проводить профессиональную ориентацию учащихся при помощи современных информационно-коммуникационных технологий. Все они курируются санкт-петербургскими высшими учебными заведениями различной направленности, что гарантирует учащимся образовательных учреждений высокое качество дополнительного образования. Уже после запуска проекта появилось осознание того, что наукоемкие ресурсы МАДО можно использовать для достижения других задач проекта. Однако проводимый нами мониторинг показывает, что исполнители проекта не всегда четко

представляют себе критерии эффективности проекта. А степень информированности родительского сообщества об услугах дополнительного образования остается на низком уровне (исключение составляют те ОУ, на базе которых организованы Санкт-Петербургские мультимедийные профориентационные классы).

Так же изначально четко была сформулирована и осознана цель внедрения проекта «Создание единого информационного пространства». Проект должен был обеспечить неадминистративной информацией о работе школ Управление и одновременно обеспечить горизонтальные информационные связи. Была сформулирована схема создания информационных связей с помощью школьных редколлегий и корпоративных. Проект был встроен в систему существующих мероприятий, поддерживаемых на областном уровне, а также организованы собственные стимулирующие участников школьных СМИ события. Однако проблемой стало отсутствие на старте проекта четких критериев эффективности проекта, что затруднило определение степени успешности усилий, предпринимаемых в этом направлении. Несмотря на то, что единое информационное пространство предполагает одинаково развитие вертикальные и горизонтальные информационные связи, межшкольный обмен информацией с помощью школьных СМИ до сих пор не получил достаточного развития. Не достаточно эффективно как канал информирования общественности о работе учреждений образования пока работают школьные «малые» СМИ. Очевидно, что это связано, как с качеством продукта, так и интересом аудитории.

Практика показала, что интенсивность работы руководителей школьных редколлегий сильно зависит от их личной заинтересованности. И в значительном числе случаев руководители учреждений не проявляют такой заинтересованности. Руководители образовательных учреждений не видят в школьных СМИ ресурса. В такой ситуации результативность каждой отдельной школьно редколлегии очень сильно различаются.

Проект «Ярмарка социально-педагогических инноваций» является одной из наиболее успешных инициатив Отраденского образовательного округа. Опыт данного проекта подробно описан нами в ряде публикаций<sup>7</sup>. Согласно применяемой классификации на данном этапе проект «Ярмарка» можно отнести к внутренним изменениям, направленным на достижение определенных целей, осознаваемые социальной средой. В качестве аргументов такой позиции можно привести следующее: 1) цель внедрения проекта «Ярмарка..» сформулирована, озвучена, понимаема достаточно одинаково как в системе образования, так и во внешней среде; 2) проект в настоящий

<sup>6</sup> Извлечения из концепции модернизации российского образования до 2010 года // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2002. – №1.

<sup>7</sup> Гусаров В.И. Государственно – общественное образование. – Самара: 2006; Гусаров В.И. Устинова Л.П. Ярмарку – в жизнь! (из опыта работы Отраденского образовательного округа в свете новой образовательной политики). – Самара: 2005.

момент институционализирован: определена общая концепция проекта, отработана модель деятельности, сформирована структура управления проектом; 3) деятельность по проекту поддерживается внешними субъектами; 4) признана социальная значимость проекта различными группами местного сообщества; 5) артикулирована результативность проекта для различных заинтересованных групп.

Вышеописанные инновационные проекты являются логичным компонентом механизма управления территориальной системой образования в целом. Обозначенные цели инновационных проектов полностью соответствуют целям, поставленным перед субрегиональным органом управления на федеральном и региональном уровнях, и конкретизируют их. В целом, построение работы в логике федеральная цель  $\Rightarrow$  региональная цель  $\Rightarrow$  территориальная цель  $\Rightarrow$  проектная цель позволяет отработать наиболее эффективные механизмы достижения целей более высокого уровня и в целом, повышающую управляемость системы.

Дополнительным преимуществом работы территориального управления образования с инновационными проектами является системный характер их взаимосвязи. Инновационные проекты являются не автономными единицами деятельности, а работают в логичной увязке друг с другом, с взаимным использованием создаваемых в них ресурсов и площадок организации деятельности.

подавляющее большинство проектов демонстрируют высокий уровень готовности к переводу их из проектного режима в режим функционирования. Основной проблемной областью для доработки практически всех инновационных проектов является разработка показателей их результативности. Данная работа позволяет в дальнейшем простроить систему показателей мониторинга системы образования. Кроме того, она будет способствовать формированию базы для осуществления деятельности по переводу системы управления образованием в рамки новой методологии управления и бюджетирования по результату. Разработка показателей результативности и индикаторов достижения того или иного результата фактически станет и новым ориентиром в системе повышения квалификации персонала.

Любая инновационная деятельность предполагает организацию инновационной деятельности, ее регулирование, поддержку, стимулирование и контроль. Анализ проектов позволяет утверждать, что Отраденское территориальное представительство министерства образования и науки администрации Самарской области осуществляет организационное, экономическое и нормативное регулирование инновационных практик в управлении системой образования округа.

Организационное регулирование состоит в обеспечении приоритета инновационной деятельности, поддержке региональных, российских и международных связей, материальном и моральном поощрении авторов инноваций и участников инновационных

проектов. Иницируя и поддерживая инновационные проекты, Управление привлекает инвестиции в инновации, создает благоприятный инвестиционный климат на территории округа. С точки зрения нормативно-правового регулирования Управление обеспечивает разработку нормативно-правовой базы инноваций, а также охрану прав и интересов субъектов инновационной деятельности.

Как субъект инновационной деятельности Управление выполняет функции: 1) заказчика и инвестора, когда речь идет, согласно принятой нами типологии, о внутренних изменениях, направленных на достижение определенных целей; 2) исполнителя при целенаправленном внешнем воздействии, приводящем к изменениям в функционировании системы.

Анализ практик реализации инновационных проектов с точки зрения управления инновациями показывает, что Управление успешно выполняет задачу стимулирования креативности при решении проблем управления системой образования. Об этом свидетельствует создание условий для разработки инновационных проектов: проведение круглых столов по проблемам образования, широкое обсуждение в средствах массовой информации, привлечение к этому процессу профессионального сообщества и общественности.

Свидетельством инновационной активности Управления является использование в округе различных механизмов и каналов распространения новаций: от неосознанного копирования чужого опыта и свободной диффузии до целенаправленного внедрения. При этом Управление старается осуществлять мониторинг и контроль процесса распространения новаций. Однако в настоящее время наступил такой период, когда процесс спонтанного инновационного развития вступил в стадию насыщения и относительной стабильности. На этом этапе необходимо обратить внимание на фиксацию полученных результатов и закрепление наработанного опыта в формальных структурах, нормах и регламентах. То есть мы предполагаем, что в будущем необходимо сосредоточить внимание на оценке инновационных проектов и анализе результатов. Оценка инновационных проектов на соответствие ожидаемым результатам – это принципиально важный момент. А если учитывать, что любая инновация не может быть сразу полностью оценена с точки зрения всех возможных эффектов ее внедрения, то на этапе аудита и анализа должна происходить повторная оценка и новая рефлексия результатов.

Оценивая перспективы описанных инновационных проектов, мы заключаем, что принципиально важными для их развития являются следующие факторы: 1) информационная поддержка инновационной деятельности (обеспечение свободы доступа к информации о приоритетах государственной, региональной и территориальной политики в сфере образования, к сведениям о различных исследованиях

запроса на образовательные услуги, к данным о выполняемых и текущих инновационных проектах и т.п.); 2) аналитическая поддержка инновационных проектов, которая должна заключаться в сопоставлении краткосрочных и долгосрочных результатов, коррекции проектных замыслов относительно целевых ориентиров субрегиональной системы образования, отборе наиболее успешных моделей и меха-

низмов для внедрения в округе; 3) кадровая поддержка инновационной деятельности через организацию подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, осуществляющих инновационную деятельность; 4) поддержка Управлением инновационных проектов, включенных в федеральные и региональные инновационные программы.

## INNOVATIVE PROJECTS IN EDUCATION MANAGEMENT: EXPERIENCE OF OTRADNY EDUCATIONAL CIRCUIT

© 2008 V.I.Gusarov<sup>o</sup>

Otradny branch of the Education and Science Department in Samara region

The quickly changing social world requires adequate changes in the educational network. It becomes important to use the innovation potential of two attended systems: the state and the society. The article provides the analysis of the innovative projects complex, realized by the Otradny branch of the Education and Science Department in Samara region, with the purpose of increasing the effectiveness of educational network at the level of the region thanks to the development of public participation.

Keyword: innovative projects, quality of education, public participation in education management, social rating, «Fair of Socio-Pedagogical Innovations», «Marathon of Civil Initiatives», «The Citizen», social projection, «The united system of additional education», «The united informative space».

---

<sup>o</sup> Gusarov Vladimir Ivanovich, Cand. Sc. in Pedagogics,  
Head of administration. E-mail: [otrad\\_adm@samara.edu.ru](mailto:otrad_adm@samara.edu.ru)