

НЕКОТОРЫЕ ПОДХОДЫ К ПЛАНИРОВАНИЮ РАБОТЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПО ИСПРАВЛЕНИЮ «ДЕФИЦИТОВ», ВЫЯВЛЯЕМЫХ В ХОДЕ КОМПЛЕКСНОГО АНАЛИЗА РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНОЧНЫХ ПРОЦЕДУР

Демократизация общественных институтов, становление рыночной экономики, процесс реализации приоритетного национального проекта «Образование» и формирования новой образовательной модели меняют роль и место образования в нашей стране. Вариативная по содержанию, многообразная по организационным формам и типам учреждений, многоканальная по источникам финансирования система образования требует адекватной системы управления. В этих условиях усиливается ее социально ориентированная направленность, стремление к взаимодействию с социальным окружением, образовательным пространством.

По мнению учёных В.И. Загвязинского, Ю.А. Конаржевского, М.М. Поташника, П.И. Третьякова и ряда других исследователей, это связано с появлением новых возможностей эффективного управления: с повышением уровня самостоятельности, автономности субъектов управления; с участием в определении социального образовательного заказа, формулировании своей миссии, образовательной политики, стратегии; с установлением новых связей в социуме; с получением дополнительных источников финансирования. Как следствие – потребность в эффективных механизмах управления развитием образовательной организации.

Одним из условий развития образовательной организации, повышения ее конкурентоспособности, на наш взгляд, является программно-целевой подход к планированию работы по исправлению «дефицитов, выявленных на основе комплексного анализа результатов оценочных процедур. При этом, «карта инноваций» («дорожная карта») становится результатом этой деятельности. Она позволяет на основе выявленных пробелов «дефицитов», определить спектр возможных управленческих решений.

Создание «карты инноваций» представляет собой процесс, который носит стратегический характер и направлен на внедрение инноваций с реальными затратами, использование определенных методов управления к определенному моменту времени. Механизм построения «карты инноваций», на наш взгляд, предоставляет управленческому звену связать цель организации, стратегию развития и оперативные планы с внедрением основных видов инноваций. Отличительной особенностью применения метода создания «карты инноваций» состоит в объединении творческих групп педагогических работников с целью общего видения будущего образовательной организации.

Для решения этой задачи, на наш взгляд, необходимо использовать механизм, который поможет создать систему управления, которая обеспечит ***единое непрерывное эффективное развитие инновационного потенциала школы. Все эти элементы должны быть тесно связаны между собой, обеспечивать динамичность, постоянное изменение и самосовершенствование.*** Речь идет о механизме управления, определяющем ***совокупность*** взаимосвязанных экологических, технических, технологических и экономических рычагов, организационно-распорядительных и социально-психологических ***методов*** в сочетании с ***системой мотивации и ответственности.***

В нашем случае данный механизм объединяет такие современные понятия как «эджайл», «скрам команда», «скрам доска», «спринты», «бережливая экономика» и классические: «матричная структура управления», «мотивация и стимулирование персонала».

Agile-методология предполагает создание быстрых инновационных программ и продуктов, когда необходимо внести полезные инициативы и изменения в процессы управления проектами. Классическая система больше ориентирована на процессы и управление ими.

Сделаем акцент на ценностях Эджайл-методологии, на которые ориентируемся мы в процессе принятия управленческих решений:

- На первом месте люди и взаимодействия между ними, а не процессы.

- Акцент на продукте: сам продукт для нас важнее, чем документы, его описывающие (аннотации, рекомендации, пособие).
- Заказчиком любого образовательного продукта являются родители, учителя и обучающиеся, поэтому к разработке привлекаем всех участников образовательных отношений.
- Ценность состоит в том, что в промежуточные версии продукта можно вносить изменения и уточнения (совершенствование продукта и процесса).

Решая задачи непрерывного эффективного развития инновационного потенциала школы, мы ориентируемся на создание различных видов «карт инноваций», которые имеют определенные цели и разный временной промежуток, а также различную степень важности для учредителей, руководителей и педагогических работников образовательной организации:

1. «Карты инновации» образовательной организации.
2. Научная «карта инноваций».
3. Технологическая «карта инноваций».
4. Продуктовая «карта инноваций».

Направления стратегии развития образовательной организации определяется программами национального проекта «Образование»:

- «Современная школа»;
- «Успех каждого ребенка»;
- «Цифровая образовательная среда»;
- «Поддержка семей, имеющих детей»;
- «Учитель будущего»;
- «Социальная активность».

Данные программы, как «карты инноваций» РФ, являются источником информации для составления «карты инноваций» образовательной организации. При этом должна существовать обратная связь – «карта инноваций» должна отражать стратегию, которая является основой для составления отдельных карт.

В основе построения программы развития («Карта инновации» ОО) лежит идея создания культурного уклада всей жизнедеятельности школы на основе общения и творческой продуктивной совместной деятельности детей и взрослых, а также самоуправления как свободной формы самоорганизации гражданского общества. «Школа – целостное культурное образовательное пространство, где живут и воссоздаются культурные образцы жизни детей и взрослых, происходят культурные события, осуществляется творение культуры и воспитание человека культуры» (Бондаревская Е.В.). При этом подчеркивается значение *содержания образования* (И.Я.Лернер, В.В. Краевский, А. Леонтьев) как совокупность элементов культуры:

- когнитивный (знания о природе, обществе, мышлении, технике, способах деятельности);
- деятельностно-творческий (опыт осуществления известных способов деятельности, воплощенных в умениях и навыках, опыт творческой деятельности по решению новых проблем);
- аксиологический (опыт отношений к миру);
- личностный (познание себя, овладение способами самосовершенствования, самоопределения).

Ключевое значение научных, технологических и продуктовых карт заключается в постановке конкретных целей и учете потребностей участников образовательных отношений, опирается на кадровые, финансовые и другие ресурсы образовательной организации.

К научным «картам инноваций» мы относим согласованные (таблица 1) и оперативные проекты (таблица 2), обеспечивающие процесс внедрения и апробации современных механизмов и технологий образования. В основе их создания лежат:

- Концепция развития математического образования в Российской Федерации (распоряжение Правительства Российской Федерации от 24 декабря 2013 г. N 2506-р)
- Системно-деятельностный подход (Л.Г.Петерсон);
- Личностно ориентированный подход (Е.В. Бондаревская, Н.Л.Галеева, В.В. Сериков, И.С. Якиманская);
- Интегративно-развивающий подход (А. Я. Найн, Л.А.Шипилина и др.).

Таблица 1.

Согласованные проекты ГБОУ СОШ № 598 с углубленным изучением математики, химии и биологии

Проекты	Сроки реализации				
	2020	2021	2022	2023	2024
<p>Проект 1. «От эффективного управления к повышению конкурентоспособности образовательной организации». Цель: Построение и апробация эффективной системы государственно –общественного управления развитием образовательной организации на основе применения комплексного анализа результатов оценочных процедур в принятии управленческих решений. (РИП)</p>					
<p>Проект 2. «Развитие современных механизмов и технологий общего образования на основе деятельностного метода Л.Г. Петерсон». Цель: Поиск эффективных стратегий преподавания на уроках разного типа с позиции деятельностного подхода к обучению, обеспечивающих профессиональное развитие педагогов, механизмов и технологий общего образования, повышение качества образования (договор с НОУ ДПО «Институт системно-деятельностной педагогики»).</p>					
<p>Проект 3. «Фантазия, творчество мысли и рук – дорога к успеху». Цель: Построение и апробация эффективной системы «выращивания» способностей и одаренности обучающихся, повышения качества образования в цифровой образовательной среде Школы (договор с НОУ ДПО «Институт системно-деятельностной педагогики»).</p>					
<p>Проект 4. «Академия родительской мудрости». Цель: Создание очной и дистантной системы педагогического сопровождения самообразования родителей (законных представителей) посредством организации психолого-педагогической, методической и консультативной помощи и поддержки (договор с НОУ ДПО «Институт системно-деятельностной педагогики»).</p>					

Уточнение и конкретизация нормативного правового поля реализации воспитательной деятельности, выработка единых подходов к пониманию целей и задач классного руководства, принципов и видов деятельности классного руководства, определение критериев оценки эффективности этой деятельности осуществляется посредством реализации оперативного проекта. Акцент делается на вариативных компонентах, обусловленных региональными социально-экономическими, экологическими, этнокультурными, демографическими и иными особенностями субъекта Российской Федерации-Санкт-Петербурга.

Таблица 2.

Оперативные проект ГБОУ СОШ № 598 с углубленным изучением математики, химии и биологии

Проекты	Сроки реализации				
	2021	2022	2023	2024	2025
Проект 1. «Социально ответственная личность». Цель: Создание системы интерактивного взаимодействия социума и образовательного пространства школы как инструмента воспитания гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов РФ, исторических и национально-культурных традиций, расширения международного сотрудничества, активизации деятельности участников общероссийской общественно-государственной детско-юношеской организации «Российское движение школьников» и разработки соответствующего учебно-методического инструментария.					

Технологические и продуктовые «карты инноваций» предполагают решение конкретных целей участников образовательных отношений, учитывают их потребности, возможности и ограничения личностного и профессионального развития субъектов образовательного процесса, условия развития образовательной организации (педагогические инновационные проекты, продукты инновационной педагогической деятельности, индивидуальные учебные проекты обучающихся).

Содержание технологической «Карты педагогической инновации» как визуальное описание определенной последовательности шагов педагога представляет собой совокупность описанных ниже элементов (таблица 3).

Таблица 3.

Информационная карта инновационного педагогического опыта

1. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ ОБ УЧИТЕЛЕ	
Фамилия, имя, отчество	
Дата рождения	
Образование, учебное заведение, год окончания	

Общий стаж	
Педагогический стаж	
Стаж работы в данном учебном заведении	
Занимаемая должность (на 01.09.2020г.)	
Телефон	
Электронная почта	

Аттестация

Год аттестации		Квалификационная категория
Последняя	Очередная	

2. Награды, звания, поощрения (грамоты, благодарности, дипломы)

Дата награждения	Форма награждения	Кем награждался

II. Сущностные характеристики инновационного опыта

№п/п	Характеристики	Описание характеристик
1	Тема инновационного педагогического опыта	
2	Источник изменений (противоречия, новые средства обучения и воспитания, новые условия образовательной деятельности и др.)	
3	Идея изменений (в чем сущность инновационного опыта: в использовании инновационных технологий, в изменении содержания образования, организация учебно-воспитательного процесса и т.д.)	

4	Концепция изменений (способы, их преимущества перед аналогами и новизна, ограничения, трудоемкость, риски)	
5	Условия реализации изменений (включая личностно-профессиональные качества педагога и достигнутый им уровень квалификации и профессионализма)	
6	Результативность изменений (динамика результативности внедрения инновации: эффективность и действенность)	
7	Диссеминация инновационного опыта (публикации, конкурсы профессионального мастерства, мастер-классы, выступления с сообщениями на школьном, районном, городском и профессиональном уровне)	

III. Описание инновационного опыта учителя

IV. Экспертное заключение

Проектирование продуктовой «карты инноваций» педагога и индивидуального учебного проекта обучающегося опирается на структуру, разработанную специалистами социального и педагогического проектирования (И.А. Колесникова и др.).

Ниже представлено содержательная сторона процесса планирования индивидуального инновационного продукта (таблица 4).

Информационная карта инновационного продукта

Название проекта <i>Укажите название проекта, для которого будете составлять образ продукта</i>		Дата составления « » 2021 года	
Проблема проекта <i>Что не устраивает в текущей ситуации?</i>			
Цель проекта <i>Цель проекта, как правило, формулируется как решение выявленной проблемы. Из цели должно быть понятно, зачем вообще выполнять проект. Сформулированную цель проверьте в соответствии подходу SMART, все ли критерии учтены, при этом цель должна оставаться простой и понятной</i>		Продукт проекта <i>Что получает конечный пользователь в качестве готового продукта? (Прототип, товар, устройство, услуга, ИТ-сервис, мероприятие и т.д.? Какой именно?)</i>	
Целевая аудитория <i>Укажите целевые аудитории проекта и ключевые характеристики, по которым вы их определили</i>	Проблемы и «боли» целевой аудитории <i>Для каждой целевой аудитории выпишите, какие нерешенные проблемы и боли у них есть? Что не устраивает целевую аудиторию в существующих решениях?</i>	Аналоги/конкуренты <i>Существуют ли аналоги/конкуренты в организации/на рынке? Укажите, какой продукт похож на такие аналоги и чем он от них отличается?</i>	Решение/ «обезболивающее» <i>Какое решение вы предлагаете? Как оно будет решать проблему целевой аудитории? Какие ключевые характеристики продукта будут помогать снять «боль» целевой аудитории? Каким образом вы будете создавать преимущества и решать проблемы, не решенные аналогами?</i>
Срок проекта _____ месяцев (недель)		Предполагаемый бюджет проекта: _____ руб.	

Процесс создания «карты инноваций» состоит из определенных стадий. Если рассматривать аналогии создания «дорожной карты», то процесс проходит по стадиям: выявление потребностей, обзор и оценка технологии, подтверждение взаимосвязи между технологией и потребностями; выявление требований, бенчмаркинг, наблюдение за технологией, создание и оценка проекта, оптимизация портфеля.

В соответствии с существующими подходами к процессу разработки «дорожных карт» для достижения основных задач при разработке «карты инноваций» в образовательной организации выделяется три этапа (рис. 1):

1. Предварительный этап;
2. Разработка «карты инноваций»;
3. Реализация «карты инноваций».

Процесс создания «карты инноваций» начинается с анализа и исследования внутренней и внешней среды образовательной организации, что служит источником входной информации. На реализацию данного этапа требуются значительные усилия, особенно на первых стадиях при определении и согласовании с процессом создания «карты инноваций» миссии, видения, стратегических целей, ресурсов, масштаба, команды и системы взглядов. Этап исследования и анализа (А1) включает анализ внутренней среды образовательной организации, анализ внешней среды, навыков, ноу-хау и пр.

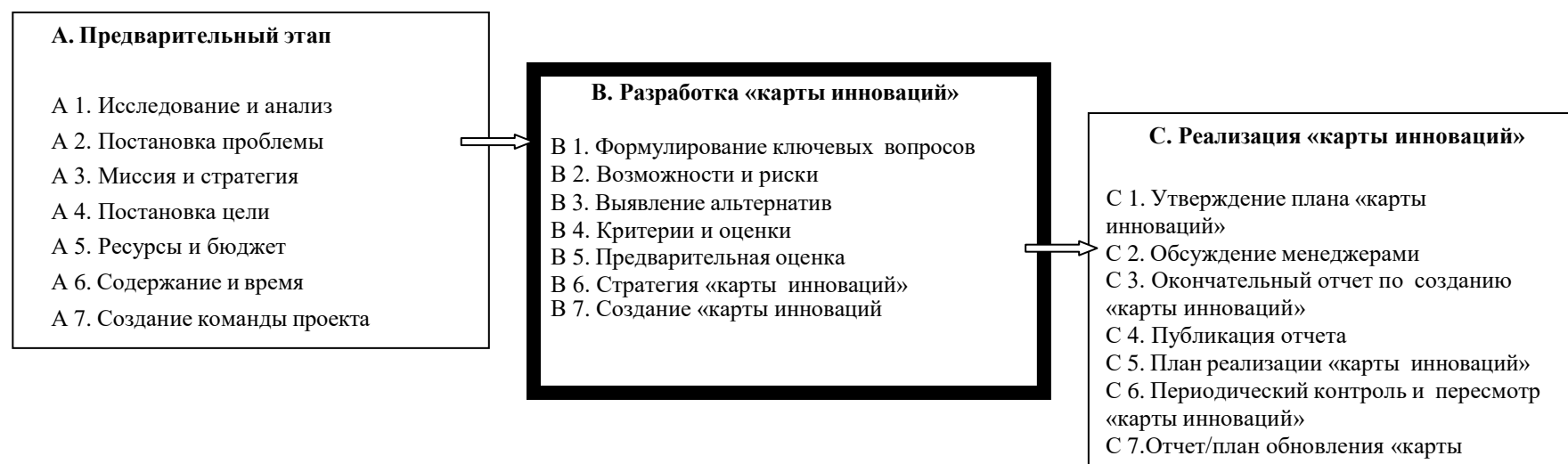


Рис.1.- Процесс создания «карты инноваций» в ОО

При создании «карты инноваций» могут быть использованы известные методы планирования: SWOT-анализ, портфельный анализ, разработка сценария развития событий и др.

На стадии постановки проблемы (А2) обосновывается необходимость создания «карты инноваций». Лица, принимающие решения, должны выяснить, столкнулись ли они с проблемой, которую можно решить с помощью создания «карты инноваций».

Следующая стадия – формирование миссии и стратегии (А3). Процесс разработки «карты инноваций» помогает сформировать миссию и предвидение будущего, когда образовательная организация сталкивается с проблемами, с которыми она должно справиться. Реализация выбранной стратегии нуждается в определении стратегических целей (А4). Это могут быть образовательные цели (динамика сформированности метапредметных компетенций, функциональной грамотности и др.) и цели, связанные с инновациями, внедрением эффективной системы управления и т. д.

Далее определяются ресурсы (А5): финансовые, человеческие ресурсы, ноу-хау, информация, технология, культура, и т. д. Содержание и временной аспект также имеют важное значение (А6). На данной стадии проводится оценка накопленных характеристик для устранения неопределенности и решения возникающих проблем. На предварительном этапе определяется и утверждается команда, включающая

спонсоров процесса (А7). После завершения первого этапа команда по созданию «карты инноваций» может приступить к ее составлению. Первая стадия создания «карты инноваций» - это формулирование ключевых вопросов (В1). Далее оцениваются возможности и риски (В2), вероятность их возникновения.

Одним из важных аспектов создания «карты инноваций» является выявление альтернативных стратегий (В3). Данные альтернативы могут включать в себя оптимальный, пессимистический и нейтральный вариант.

Определяются критерии и система оценок (В4), по которым будут оцениваться различные варианты и их эффективность. Предварительная оценка (В5) допустимости оптимального варианта основывается на предполагаемых результатах, величина которых должна быть согласована с стратегией развития образовательной организации. Члены команды по составлению «карты инноваций» должны следить за тем, чтобы данные процессы способствовали реализации ожидаемой стратегии «карты инноваций» (В6). Необходимо удостовериться в том, что карта содержит информацию и рекомендации, полученные от всех заинтересованных лиц.

Наиболее оптимальная форма построения «карты инноваций» (В7) – графическая. График содержит определенные цели образовательной организации с распределением их во времени. Один из вариантов графического изображения «карты инноваций» представлен на рис. 2.

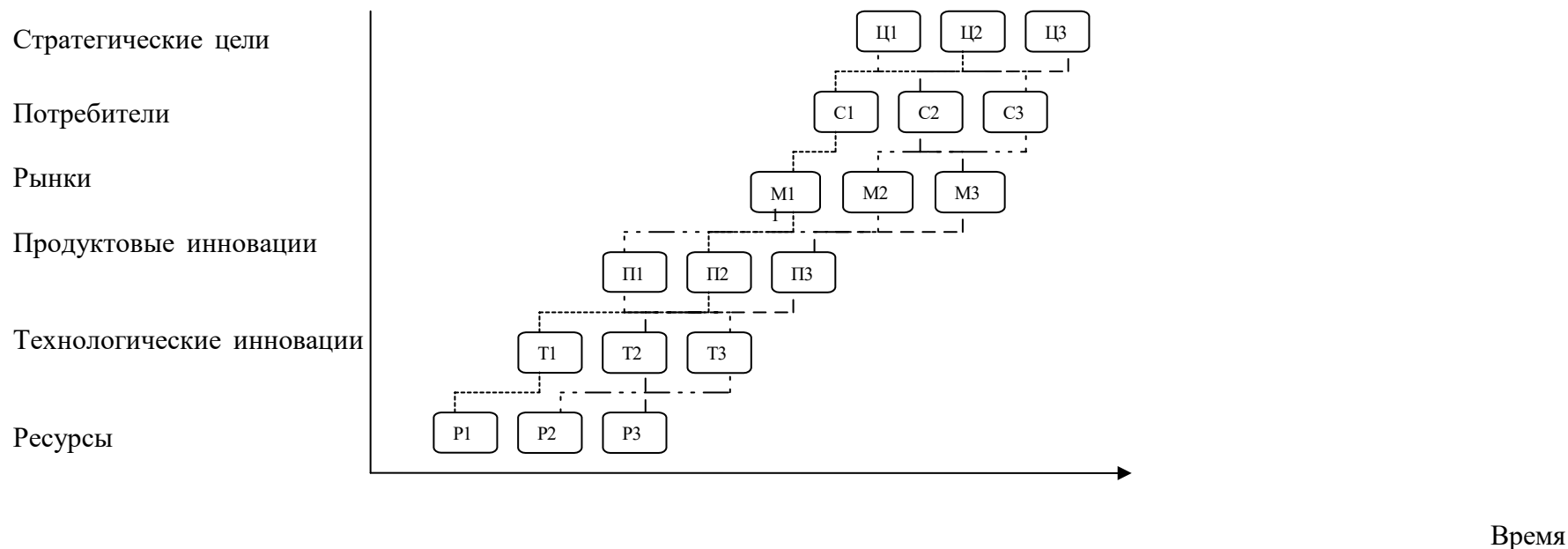


Рис.3.- Модель «карты инноваций» в ОО

Окончательная модель «карты инноваций» должна отвечать на ряд вопросов:

1. Что? (продукты, технологии, процессы, услуги, производительность).
2. Почему? (цели, ресурсы, требования клиентов, потребности рынка, среда, конкуренты, отраслевые тенденции).
3. Как? (программы, стратегия, оборудование, инфраструктура, знания, источники, проекты).
4. Когда? (Графики, планы, расписания и т. д.).

Третья стадия создания «карты инноваций» - это реализация данного процесса. На данном этапе пересматривается, оглашается и реализуется карта. Этап утверждения плана «карты инноваций» (С1) обычно преследует две цели: в рамках рабочей команды утверждается результат процесса создания «карты инноваций»; запускается процесс реализации и рекламы рекомендаций, сформированных в рамках «карты инноваций». После формирования предварительного варианта «карты инноваций», она распространяется внутри образовательной организации среди заинтересованных сотрудников с целью получения их реакции. В связи с этим, желательно организовать обсуждение руководителями (С2) полученных в ходе создания «карты инноваций» данных, проблем, научных экспертиз для формирования окончательного отчета по созданию «карты инноваций» (С3). После публикации отчета (С4) разрабатываются отдельные планы реализации (С5), распределяются ресурсы. Ход реализации карты контролируется, и по мере необходимости обновляется (С6, С7). Завершенная документация должна представлять собой стратегический план. В процессе реализации «карты инноваций» наиболее важным может быть следующее: расстановка приоритетов; установка критериев ответственности; установление постоянной коммуникации; высокий уровень инициативности сотрудников; контроль за тем, чтобы сотрудники имели возможность участвовать в выборе стратегии; подтверждение связи между реализацией «карты инноваций» и системой управления эффективностью деятельности образовательной организации.

Таким образом, применение «карты инноваций» нацелено на поддержку принятия управленческих решений при реализации стратегии внедрения инноваций в образовательной организации. Главное преимущество «карты инноваций» состоит в предоставлении точной и наглядной информации, как базы для принятия эффективных решений и обеспечения эффективного контроля. Это становится возможным за счет применения комплексного анализа результатов оценочных процедур, активизации механизмов включения участников образовательных отношений в процесс анализа результатов оценочных процедур и принятия управленческих решений.