

# СЕТЕВАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ ПЕДАГОГИЧЕСКИМИ ПРОЕКТАМИ

## NETWORK ORGANIZATION OF THE INNOVATIVE EDUCATIONAL PROJECTS MANAGEMENT

Е.В. Гелясина, Беларусь, г. Витебск  
E.V. Gelyasina, Belarus, Vitebsk

### Резюме

В статье представлена модель региональной партнёрской сети учреждений образования, реализующих инновационный проект. Рассматриваются этапы проектной работы. Описывается инструментарий диагностики инновационного потенциала участников партнёрской сети. Дано определение понятия и характеристика педагогической команды, которая рассматривается в качестве организационно-управленческого условия функционирования учреждений образования – участников партнёрской сети, реализующих инновационный проект.

### Summary

The article presents a model of the regional partnership network of schools, implementing innovative projects. The project work stages are described. The definition and characteristic of the project team are given. It is considered as organizational and administrative conditions for the functioning of schools – participants of the partnership network, implementing an innovative project.

**Ключевые слова:** инновационный проект, управление инновационным проектом, инновационный потенциал, сетевое партнерство, педагогическая команда проекта.

**Key words:** innovative project, innovative project management, innovation potential, network partnership, project team.

В современной теории менеджмента и в практике управления образовательными системами за сетевой организацией управления прочно закрепилось понимание ее как перспективной организационно-управленческой модели. На сегодняшний день данный вопрос получил довольно разностороннее освещение. Так, в зарубежной и отечественной экономической теории выделяется несколько ракурсов рассмотрения феномена «сеть». Исторически сложилось, что вначале (в 60-е годы) выкристаллизовалось понимание сети как организационно-управленческой модели. По мере научно-технического развития, интеллектуализации труда, усиления роли знаний в экономике, повышения значимости управления человеческими ресурсами и инновациями, появлением информационного менеджмента усиливалось внимание к сетевой модели управления. Как следствие, новым содержанием обогатилось понятие «сеть».

Второй ракурс рассмотрения сети связан с ее пониманием как особой формой бизнес-кооперации. Характерной чертой последней называется изменяющийся тип взаимоотношений между субъектами хозяйствования (переход

от конкурентного взаимодействия к сотрудничеству). Такого рода взаимоотношения обуславливают ряд экономических эффектов, вызванных снижением конкурентного давления на отдельно взятую организацию и на этом фоне появлением позитивных социально-психологических трансформаций. Возникновение сетей как особого рода ассоциирования вызвано к жизни углубляющимися интеграционными процессами, стремлением участников к минимизации экономических рисков (а в случае возникновения форс-мажорных обстоятельств имеющейся возможностью распределить негативные последствия), консолидацией знаний и технологий в ответ на их быстрое устаревание и сокращение времени жизненного цикла продукции (услуги), максимальным использованием взаимодополняющих конкурентных преимуществ каждого.

Еще один ракурс рассмотрения сетевых моделей обуславливается увеличением доли IT-сектора в экономике, появлением виртуальных организаций и бизнес-структур, расширением практики получения удаленного доступа к своему рабочему месту («виртуальное рабочее место»), постоянно нарастающим объемом создаваемого и используемого сетевого ресурса.

В последнее десятилетие сетевые модели начинают появляться и в сфере образования. При этом имеют место все три описанных выше варианта их использования. Проведенная нами работа в данном направлении была связана с разработкой сетевой модели реализации инновационного педагогического проекта и изучением условий эффективного управления им. Для этого под нашим руководством был разработан и внедрен в практику работы школ Витебского района (Республика Беларусь) инновационный педагогический проект «Формирование исследовательской культуры сельских школьников в условиях функционирования региональной партнёрской сети учреждений образования» (2008 – 2011 годы). Актуальность включения школьников в исследовательскую деятельность и формирования у них исследовательской культуры очевидна и не нуждается в дополнительном обосновании. Сегодня этому вопросу в теории и практике уделяется достаточное внимание, однако наряду с положительными сторонами в сложившемся опыте приходится констатировать недостатки методологического и организационно-методического характера, не позволяющие полноценно реализовать потенциал исследовательского обучения. Особенно ярко эти недостатки проявляются в условиях сельской школы, обладающей ограниченным кадровым и материально-техническим ресурсом. В связи с этим появляется необходимость поиска новых путей формирования исследовательской культуры (ИК) школьников, обучающихся в условиях сельской школы. Мы предположили, что решить поставленную задачу возможно, если будет создана партнерская сеть учреждений образования. Для ее построения и обеспечения функционирования необходимо решить ряд исследовательских задач. Во-первых, уточнить суть феноменов «партнерство» и «партнерская сеть», во-вторых, выяснить ее компонентный состав и функциональную нагрузку каждого из компонентов, в-третьих – определить типы связей, в четвертых – описать управленческую модель и внедрить ее в образовательную практику.

Феномен «партнерство» анализировался нами в логике, задаваемой социальными и экономической науками. Следуя этому, партнерство мы рассматри-

вали как форму взаимодействия учреждений образования (УО), предусматривающую участие каждого из них в процессе формирования исследовательской культуры школьников не только своими ресурсами (кадровыми, материально-техническими, информационными), но и трудом. При этом партнерство не предусматривало паритетности вкладов участников. Каждый из них для достижения общей цели максимально активизировал имеющийся потенциал.

В партнерскую сеть, созданную в рамках реализуемого нами областного проекта, включены: 1) учреждения, создающие методическое обеспечение – Витебский областной институт развития образования; 2) учреждения, отвечающие за кадровое обеспечение – УО «Витебский государственный университет им. П.М. Машерова», УО «Витебская государственная академия ветеринарной медицины»; 3) учреждение образования, на базе которого создан ресурсный центр (кадровое, материально-техническое, информационное обеспечение) – ГУО «Гимназия Витебского района» (на период реализации проекта – УО «Государственный общеобразовательный лицей №1 Витебского района») и 4) общеобразовательные школы Витебского района.

Создание и функционирование партнерской сети представляет собой совокупность следующих друг за другом этапов. Содержательное наполнение каждого из них осуществлялось в логике управления проектами (Project Management). На первом этапе проводилась разработка идеи проекта и программы ее реализации. В частности было: а) уточнено понятие «исследовательская культура школьников» и обогащено его содержание; б) выявлены детерминанты и принципы отбора содержания процесса формирования ИК школьников; в) определены особенности технологического обеспечения процесса формирования ИК сельских школьников, где ведущая роль отведена ученическим исследовательским проектам, в том числе реализуемым с использованием сетевого ресурса; г) разработана общая схема партнерской сети учреждений образования, включенных в процесс формирования ИК сельских школьников; выявлено правовое и кадровое обеспечение проекта, осуществлено его технико-экономическое и психолого-педагогическое обоснование.

На втором этапе изучался инновационный потенциал предполагаемых участников партнерской сети. Мы исходили из понимания инновационного потенциала как совокупности имеющихся в учреждении образования возможностей, обуславливающих эффективную реализацию инновационно-активных процессов. Структурирование этих возможностей позволило выделить пять компонентов инновационного потенциала: 1) кадровый, 2) организационно-управленческий, 3) информационный, 4) материально-технический, 5) научно-исследовательский.

Оценку кадрового субпотенциала мы проводили по экономико-технологическим и психолого-педагогическим критериям. При экономико-технологическом анализе были оценены среднесписочная численность педагогических кадров школы, показатель абсолютного избытка или недостатка педагогических кадров, показатель интенсивности движения работников, их средняя квалификационная категория, доля специалистов, вовлеченных в инновационную деятельность, коэффициент квалификационного отклонения. Послед-

ний отражает степень соответствия необходимых и имеющихся в учреждении образования ресурсов для осуществления инновационной деятельности. Расчет коэффициента квалификационного отклонения потенциального партнера сети учреждений образования, деятельность которых связана с созданием условий для формирования исследовательской культуры сельских школьников может быть осуществлен следующим образом:

1. Вычлняются задачи, решаемые в ходе реализации инновационного проекта.
2. Выявляется комплекс профессиональных компетенций, необходимых для решения поставленных задач.
3. Рассчитывается необходимое количество специалистов, которых следует привлечь к решению этих задач и фактически имеющееся кадровое обеспечение учреждения образования.
4. Определяется ресурсное отклонение (соответствие).

В ходе психолого-педагогического анализа кадрового субпотенциала выяснялось наличие в учреждениях образования высококвалифицированных кадров, демонстрирующих теоретическую и практическую готовность к инновационной деятельности, уровень технологической грамотности учителей, степень восприимчивости сотрудников к новшествам (сопротивления новшествам), способность самостоятельно генерировать инновационные идеи, мотивационная готовность к их реализации и другие параметры.

Принципиальное значение для оценки кадрового субпотенциала участника партнерской сети имеет выявление 1) степени профессиональной креативности педагогов, 2) доминирующей направленности их личности и 3) мотивов включения в инновационную деятельность. Диагностика степени **профессиональной креативности педагогов** проводилась с использованием методики, разработанной Е.Е. Туник [5]. Данная методика позволяет определить четыре принципиально важные качества творческой личности: любознательность, степень развития креативного воображения, способность идти на риск и решать сложные комплексные задачи междисциплинарного характера. Наличие высокого творческого потенциала сотрудников дает возможность предположить, что при создании комплекса благоприятных условий и достаточном уровне педагогической компетентности они могут эффективно и творчески осуществлять самые разнообразные виды профессионально-педагогической деятельности.

Немаловажное значение при оценке потенциального участника сети является определение доминирующей **направленности личности педагогов**, работающих в данном УО. Различают личностную, деловую, коллективистскую направленности личности. Личностная направленность (направленность на себя) свидетельствует о том, что в структуре мотивации преобладают мотивы собственного благополучия. Профессиональная деятельность в целом и инновационная в частности является для такого сотрудника средством удовлетворения притязаний. Направленность личности на взаимодействие обуславливает доминирование в деятельности мотива общения, поддержания хороших отношений с коллегами в ходе совместной профессиональной деятельности. Деловая направленность (направленность на задачу) обуславливает искреннюю заинтересованность педагога выполняемой профессиональной деятельностью, стремле-

ние ее совершенствовать, повышать уровень собственной квалификации. Педагог с ярко выраженной деловой направленностью личности стремиться не только к индивидуальной эффективности, но и способствует установлению продуктивных внутри коллективных взаимоотношений, сотрудничает с коллегами, включается в целесообразное деловое общение. Для выявления **типа направленности личности** можно использовать методику В. Смекала – М. Кучера [4]. Ее сущность заключается в анализе ответов респондентов на ряд высказываний, касающихся личностных и профессиональных предпочтений, выполнения профессиональной деятельности, особенностей взаимодействия с коллегами.

Оценка кадрового субпотенциала учреждения образования, претендующего на участие в партнерской сети, будет неполной без выявления **мотивов включения педагогов в инновационную деятельность**. Согласно А.Н. Леонтьеву [2] именно мотив определяет вид и содержание деятельности, а его сила, как показано в работах Е.П. Ильина [1] – эффективность осуществляемой деятельности. Диагностику мотивации включения педагогов в инновационную работу мы проводил с использованием разработанной нами методики [3], которая дает возможность выявить «мотивационный профиль», отражающий соотношение таких мотивов как: материальное благополучие, признание заслуг, возможность проявить самостоятельность и ответственность, установление хороших отношений с администрацией, карьерный рост, профессиональные достижения, содержание инновационной работы, возможность плодотворно сотрудничать с коллегами.

**Организационно-управленческий** субпотенциал оценивался на основе диагностики специфики построения организационной структуры, обеспечивающей эффективное управление инновационной деятельностью в учреждении образования, анализа локальной нормативно-правовой базы, сложившихся в учреждении позитивных традиций, связей школы с вузами, областным институтом развития образования, другими научными и учебными заведениями, учреждениями культуры, социально-психологического климата в организации, наличия общности профессиональных интересов сотрудников и единой ценностной основы, действующего механизма морального и материального стимулирования мотивации труда педагогов. При этом особое внимание уделялось диагностике социально-психологического климата, слагаемыми которого являются отношения членов коллектива к конкретному сотруднику и сотрудника к коллективу, отношение к руководителю, выполняемому делу, событиям, происходящим в коллективе. Это объясняется тем, что благоприятный климат выступает в качестве фактора успешности работы школы в инновационном режиме, ибо обуславливает возникновение у педагога чувства психологической защищенности, стремления самосовершенствоваться и проявить себя в профессии. Неблагоприятный климат играет роль ингибитора инноваций, обуславливает инертность, пассивность коллектива, отсутствие у учителей чувства безопасности в условиях, требующих продуцирования новых педагогических идей («наказуемая инициатива»).

**Организационно-управленческий субпотенциал** определялся на основании данных, полученных при диагностике стиля руководства школой, дея-

тельность особенностей руководства и лидерства, уровня консервативности стиля организационного управления, функционально-ролевых позиций в управленческой команде, а также *лояльности* сотрудников. Лояльность является существенной детерминантой успешного функционирования и развития организации, фактором, обуславливающим ее конкурентоспособность. В теории менеджмента лояльность рассматривается как объективная характеристика отношения персонала к организации. Лояльное отношение подразумевает принятие сотрудником целей организации, приверженность ее ценностям и традициям, наличие стремления работать для ее процветания, отстаивание интересов и поддержания делового имиджа. Лояльность определяется по ряду показателей: взаимоотношения с коллегами и руководством, удовлетворенность профессиональной деятельностью, условиями, организацией, оплатой труда, наличие возможностей профессионального роста.

Изучение **научно-исследовательского субпотенциала** базировалось на анализе опыта отдельных педагогов и школы в целом по разнохарактерной и разномасштабной модернизации педагогической системы. В заявленном контексте подлежали оценке исследовательская компетентность учителей, эффективность проведения в школе исследовательской работы, опыт участия в региональных и международных проектах, осуществление внутрипроизводственной учебы, функционирование школы перспективного педагогического опыта, работа творческих и проблемных групп, опыт участия педагогов в конкурсах профессионального мастерства, научно-практических конференциях, семинарах, съездах, симпозиумах, выставках методической продукции. Особое внимание при этом уделялось экспертной оценке авторских разработок педагогов школы (технологий, дидактического сопровождения изучения школьных дисциплин, программ факультативных курсов, учебно-методических пособий, педагогических программных средств и т.п.). При оценке научно-исследовательского субпотенциала учитывались не только количественные показатели, но и на качество новых педагогических идей, предложенных сотрудниками (актуальность, степень новизны, оригинальность, педагогический потенциал, гибкость, адекватность, проработанность, привлекательность, степень сложности, реализуемость).

При оценке **информационного субпотенциала** принимался во внимание доминирующий *тип коммуникации* в организации (вертикальный - горизонтальный, непосредственный – опосредованный, формальный - неформальный, управляемый - неуправляемый), уровень коммуникативного взаимодействия (межличностный - межгрупповой) и *эффективность циркуляции* в учреждении образования профессионально значимой информации. Детерминантами эффективности при этом выступили 1) *надежность коммуникационных каналов*, обеспечивающая высокую вероятность прохождения информации и ее получение каждым участником коммуникации в случае разрыва основной коммуникационной цепи, 2) *скорость пропуска информации*, отражающая время, необходимое для прохождения информации по всей цепи от начала до конечного потребителя, 3) *коэффициент искажения и потерь информации* в цепи, 4) *характер коммуникационных связей* (детерминированный или вероятностный).

При оценке информационного субпотенциала также учитывалось наличие в школе информации, касающейся лучших практик, доступность этой информации для всех учителей, проводимая работа по распространению и популяризации перспективных педагогических идей, адаптации их к условиям конкретной школы, результатов анализа конкурентных преимуществ конкретной школы, фиксации ее сильных и слабых сторон, использования данной информации для выработки конкурентной стратегии развития учреждения образования.

**Материально-технический** субпотенциал анализировался не только с позиций оснащения учреждения образования современной компьютерной техникой, наличием программного обеспечения учебного назначения, лабораторного оборудования, укомплектованности библиотеки и т.п., но и с точки зрения эффективности использования этого арсенала педагогами.

На третьем этапе на основе анализа полученных диагностических данных уточнялась структура партнерской сети и программа реализации инновационного проекта.

Важным организационно-управленческим моментом в подготовке функционирования сетевого инновационного проекта является создание команды проекта (четвертый этап работы). Особенность этой команды состоит в том, что она носит надорганизационный сетевой характер, создается под задачу проекта и функционирует на протяжении всего его жизненного цикла. В теории менеджмента команда рассматривается как сплоченная, высокоэффективная рабочая группа профессионалов, объединенных общей деятельностью и находящихся в непосредственном личном общении, что является основой для возникновения эмоциональных отношений, групповых норм и групповых процессов. К числу основных признаков команды инновационного проекта можно отнести:

1. Ценностно-смысловое единство, рассматриваемое как характеристику системы внутригрупповых связей, отражающую степень совпадения оценок, установок и позиций группы по отношению к различным объектам (идеям, событиям, задачам, поступкам людей, деятельности), наиболее значимым для ее функционирования.
2. Общепринятую коллективную цель, предусмотренную осуществляемым проектом.
3. Специфическую организационную структуру, обеспечивающую относительную автономию команды, участие всех членов в принятии группового решения, определенные обязанности и права членов группы, позицию лидера «первый среди равных».
4. Мотивационное единство с акцентом на выполняемом деле, достижении коллективной цели.
5. Взаимодополняющие способности, знания, умения, опыт членов команды, позволяющие ей решать задачи, непосильные каждому отдельному ее члену вне кооперации.
6. Синергетический эффект, проявляющийся в «прибавочной энергии», возникающей при объединении единомышленников в одну команду, что приводит к появлению командного результата, значение которого выше суммы индивидуальных результатов.

7. Высокая вовлеченность всех участников в принятие групповых решений, осуществление работы и готовность нести персональную ответственность за ее результаты.

Традиционно «команда» рассматривается как специфический вид группы для которой характерно гласное коллегиальное обсуждение проблем, оптимальная циркуляция информации, ориентация деятельности на решение задачи, подбор сотрудников и ресурсов в соответствии с ее содержанием, оперативный контроль получаемых на каждом этапе результатов, соблюдение сроков работы, построение отношений между сотрудниками в соответствии с принципом взаимозависимости. Важной особенностью командного управления является иная, по сравнению с традиционной, роль лидера. Деятельность лидера команды направлена на обеспечение «каталитической управленческой функции». Лидер задает вдохновляющее стратегическое видение, способствует индивидуальной успешности сотрудников, наделяет их не только ответственностью, но и делегирует полномочия, развивает сотрудничество между членами команды, создает «культуру скорости», обеспечивает движение команды к цели, стимулирует непрерывное обучение сотрудников, превращая команду в самообучающуюся организацию. Таким образом, команду сетевого инновационного педагогического проекта можно рассматривать как функционирующий в профессиональной среде высокоэффективный саморазвивающийся коллективный субъект деятельности.

Пятый этап – функционирование региональной партнерской сети учреждений образования по реализации инновационного проекта. На этом этапе участники партнерской сети были включены в работу по реализации разработанных программ инновационной деятельности. Работа по формированию исследовательской культуры школьников проводилась как в учреждениях общего среднего образования, так и на базе ресурсного центра и высших учебных заведений. В процессе реализации проекта был выявлен комплекс принципов эффективного функционирования партнерской сети, включающий принцип 1) управляемости, 2) целеориентированности, 3) системности и структурированности, 4) функционально-ролевой определенности, 5) комплиментарности участников, 6) партисипативного характера управления, 7) оптимальной ресурсообеспеченности, 8) наращивания, консолидации и общедоступности информационного (методического) ресурса, 9) надежности коммуникационных каналов, 10) нормативно-правовой унифицированности, 11) создания единого информационно-образовательного и социокультурного пространства, 12) добровольности участия, 13) взаимной ответственности, 14) выстраивания взаимодействия на основе сотрудничества (которые сменили ранее существующие конкурентные отношения), 15) необходимой и достаточной интенсивности контактов и полисубъектного взаимодействия, 16) приоритетности развития человеческого капитала, 17) функционирования сетевого партнерства как самообучающейся организации.

На шестом – заключительном (рефлексивно-аналитическом) этапе были подведены итоги реализации инновационного проекта, дана оценка полученным результатам и выявлена совокупность факторов их обусловивших. Полу-



ченные результаты группировались следующим образом: а) образовательный эффект (образовательные приращения обучающихся, выражающиеся через сформированность исследовательской культуры и академическую успешность), б) методический эффект (изменение уровня профессиональной компетентности педагогов и качество созданного методического обеспечения процесса формирования исследовательской культуры школьников), в) управленческий эффект (организационные изменения), г) социальный эффект (имидж учреждений образования, профессиональная ориентация школьников на профессии сельскохозяйственного профиля).

#### Литература

1. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы /Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2002. -512 с.
2. Леонтьев, А.Н. Деятельность. Сознание. Личность /А.Н. Леонтьев. – М.: Политиздат, 1975. – 304 с.
3. Попкова, Е.В. (Гелясина Е.В.) Оценка кадровой составляющей инновационного потенциала учреждения образования /Е.В. Попкова. – Кіраванне ў адукацыі. – 2011. - №7. – С. 22 – 32.
4. Реан, А.А. Психология и психодиагностика личности. Теория, методы, исследования, практикум /А.А. Реан. – СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2006. – 255 с.
5. Туник, Е.Е. Психодиагностика творческого мышления. Креативные тесты /Е.Е. Туник. – СПб.: СПб УМП, 1997. – 35 с.