**Аналитическая справка по проблеме:**

**Развитие профессиональной готовности руководителей образовательных организаций к инновационному управлению**

**Бурнашева Э.П.,**

Шадринский государственный педагогический университет, г. Шадринск, Россия

***Введение***

Достижение основной цели государственной политики в образовательной сфере – обеспечение уровня качественного образования в условиях инновационных изменений в социально – экономической среде требует от руководителей образовательных организаций систематического обновления и повышения качества их профессиональных навыков и уровня управленческой компетентности.

Понимание того, что современной сфере образования необходим новый тип управленца, способного руководить творчески, принимать оптимальные управленческие решения в нестандартных ситуациях, в условиях неопределенности, нарушать установившиеся поведенческие, коммуникативные алгоритмы взаимодействия участников образовательного процесса, обуславливает появление нового типа руководителя – инновационного менеджера.

Любой управленец, в том числе, и в рассматриваемой сфере, определяет стратегическое развитие своей организации. Это требует от него овладения такими значимыми качествами как умение создавать эффективную организационную структуру, прогнозировать основанную на аналитической деятельности перспективу развития и сохранения конкурентоспособности образовательной организации. Особая роль инновационного менеджера от образования – формирование команды единомышленников, педагогов, умеющих мобильно перестраиваться, продуктивно работать, использовать актуальные обучающие технологии. Значимым фактором в любой инновационной деятельности (в нашем случае, управленческой) будет умение увидеть и привлечь возможности личностного и профессионального потенциала учителей, адекватно их оценить. При этом, конечно, именно директор школы или заведующий детского сада будет определять стандарты и ценности, которые будут лежать в основе стратегического развития каждой отдельно взятой организации. И вот здесь всплывает проблема: каким образом можно организовать образовательный процесс, направленный на получение качественного общего или среднего профессионального образования через индивидуальный подход в обучении (в соответствии с программными документами) и одновременно чтобы он интегрировался в процесс инновационного развития экономики и удовлетворения общественных потребностей.

Таким образом, возникает потребность в разрешении противоречия, сложившегося между необходимостью руководителя принимать стратегические решения в управлении образовательной организацией зачастую в условиях целевой неопределенности и их недостаточной готовностью к инновационному управлению и мобильной перестройке на выполнение предлагаемой стратегии развития.

В представленной аналитической справке описаны результаты исследования определения уровня готовности руководителей образовательных организаций к инновационному стратегическому управлению в условиях модернизации системы общего образования.

***Основная часть***

Для разрешения выше указанного противоречия нами были проанализированы источники специальной литературы с целью определения понятий «инновационное управление» и «готовность руководителя к инновационному управлению» применительно к сфере образования.

Под инновационным управлением понимается форма стратегического менеджмента, нацеленная на разработку и внедрение нового продукта (образовательной услуги), организацию процессов системно – деятельностного подхода в обучении для подготовки молодого человека в соответствии с требованиями, предъявляемыми как самой личностью, так и обществом в целом.

Готовность руководителя к инновационному управлению образовательной организацией рассматривается в работах отечественных авторов в контексте принятия инициаторами новых установок, необходимости изменений в восприятии жизненных ценностей и поведенческих моделей, формировании необходимых для инновационной деятельности личностных качеств.

Психолог А.А. Деркач обозначил мотивационный, познавательный и эмоциональный компоненты как критерии готовности личности к инновационной деятельности. Такая точка зрения предусматривает наличие у современного руководителя образовательной организации соответствующих интеллектуальных, ценностных и профессиональных компетенций.

Инновационное управление как ведущая профессиональная компетентность руководителя закреплена в нормативных документах, в которых прописаны обязанности руководителя поддерживать инициативы педагогов, направленные на внедрение инновационных образовательных технологий, повышающих качество образования.

Об изменении функций руководителя образовательного учреждения в период инновационных преобразований свидетельствует еще один документ – национальная инициатива «Наша новая школа», в котором обозначена доминирующая задача школы в перспективе – наполнение ее кадрового состава открытыми к интересам обучающихся учителями, что повышает ответственность директора за принимаемые кадровые решения.

Сравнивая организацию, оказывающую образовательные услуги, с предприятием в условиях рынка, можно говорить о том, что ее руководителю уверенно можно предъявить требования, характерные для любого топ-менеджера, которые четко прописаны в книге Р. Бояциса «Компетентный менеджер. Модель эффективной работы». К ним относится овладение основами финансовой грамотности, создание эффективной управленческой команды, применение инновационных технологий в управлении персоналом, привлечение инвестиций для обеспечения образовательного процесса.

***Для определения уровня подготовки руководителей образовательных организаций города Шадринска к разрешению выше обозначенного противоречия нами было проведено исследование на основе опросника «Психологическая готовность к инновационной деятельности» по методике В.Е. Клочко и О.М. Краснорядцевой.***

Реципиентами являлись следующие категории руководителей образовательных организаций города: директора общеобразовательных школ – 7 человек, их заместители – 12 человек, заведующие дошкольными образовательными организациями (детские сады) – 7 человек и их заместители – 8 человек. Всего 34 человека.

Опросник содержит 21 утверждение, обработка ответов на которые дает показатель общего индекса психологической готовности руководителей к инновационной деятельности, а также показатели готовности к внедрению инноваций в управленческие процессы через критерии шкал инициативности; предпочтения деятельности, требующей инновативности и готовности к переменам.

Для нас важным было определить, насколько действующие руководители образовательных организаций психологически готовы к принятию стратегических решений в условиях постоянно меняющейся социально – экономической ситуации в стране.

Обработанные результаты представим в форме таблиц.

Таблица 1

**Показатель инициативности руководителей образовательных организаций города Шадринска** (таблица составлена автором)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория руководителей | Низкий (чел./средний балл)  (0-7) | Средний  (чел./средний балл)  (8-14) | Выше среднего  (чел./средний балл)  (15-19) | Высокий  (чел./средний балл)  (20-21) |
| Директора школ (7) | - | 6 чел./ 10,3 | 1 чел./ 16,0 | - |
| Заместители директоров(12) | 5 чел./ 6,4 | 4 чел./ 12,0 | 2 чел./ 15,5 | 1 чел./ 20,0 |
| Заведующие детсадами (7) | - | 2 чел./ 9,5 | 3 чел./ 16,3 | 2 чел./ 20,0 |
| Заместители заведующих детсадами (8) | - | 3 чел./ 10,7 | 4 чел./ 16,5 | 1 чел. /20,0 |

Данная шкала дает следующую информацию: 4 человека способны принимать управленческие решения, требующие достаточно высокого уровня ответственности в условиях неопределенности и риска получения непредсказуемого результата. Сразу пять заместителей директоров школ имеет низкий балл – 6,4, что свидетельствует об их склонности к избеганию перемен и излишней ответственности, неуверенности в своих возможностях и привычке действовать по отработанному алгоритму. 6 директоров школ из 7 показали средний уровень готовности к инициативной работе, и лишь один директор школы – уровень выше среднего (16 баллов из 19 возможных).

Результаты следующей таблицы показывают, насколько руководители готовы к инновационным преобразованиям, связанным с изменением их ценностных и поведенческих установок.

Таблица 2

**Показатель предпочтений руководителей к осуществлению инновативной деятельности** (таблица составлена автором)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория руководителей | Низкий (чел./средний балл)  (0-7) | Средний  (чел./средний балл)  (8-14) | Выше среднего  (чел./средний балл)  (15-19) | Высокий  (чел./средний балл)  (20-21) |
| Директора школ (7) | 1 чел./ 7,0 | 3 чел./ 12,0 | 3 чел./ 16,7 | - |
| Заместители директоров(12) | - | 6 чел./ 11,0 | 6 чел./ 16,5 | - |
| Заведующие детсадами (7) | - | 2 чел./ 12,5 | 5 чел./ 18,0 | - |
| Заместители заведующих детсадами (8) | - | 2 чел./ 13,5 | 6 чел./ 16,3 | - |

Показатели этой шкалы свидетельствуют об отношении опрашиваемых категорий работников образовательных учреждений к самореализации через изменения в перемене форм поведения и деятельности. Можно констатировать, что у 13 руководителей обнаружился средний уровень сформированности предпочтений к деятельности, нарушающей сложившиеся стереотипы; у 20 человек этот уровень соответствует показателю «выше среднего», при этом у 5 из них количество баллов достаточно погранично с верхним показателем 18 и 19 баллов. Лишь у одного директора школы низкий показатель в отношении к переменам в деятельности. Это свидетельствует о позиции некоей консервативности, игнорировании перемен, сопротивлении изменениям.

Таблица 3

**Показатель готовности руководителей образовательных организаций к переменам в ситуациях жизнеобеспечения** (таблица составлена автором)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория руководителей | Низкий (чел./средний балл)  (0-7) | Средний  (чел./средний балл)  (8-14) | Выше среднего  (чел./средний балл)  (15-19) | Высокий  (чел./средний балл)  (20-21) |
| Директора школ (7) | - | 2 чел./ 12,0 | 5 чел./ 16,6 | - |
| Заместители директоров(12) | - | 7 чел./ 12,4 | 5 чел./ 15,8 | - |
| Заведующие детсадами (7) | - | 2 чел./ 13,0 | 5 чел./ 18,0 | - |
| Заместители заведующих детсадами (8) | - | - | 8 чел./ 16,4 | - |

Данные таблицы 3 практически подтверждают валидность показателя предпочтений руководителей к переходу к инновациям (табл.2). О готовности к изменениям свидетельствует увеличение уровня «выше среднего»: он характерен для 68% реципиентов, которые открыты к перестройке ценностных и смысловых изменений жизненного пространства.

На основании рассмотренных шкал можно вывести общий индекс психологической готовности руководителей образовательных организаций к осуществлению инновационных перемен.

Таблица 4

**Общий индекс психологической готовности руководителей образовательных организаций к инновационной деятельности**

(таблица составлена автором)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория руководителей | Низкий (чел./средний балл)  (0-21) | Средний  (чел./средний балл)  (22-42) | Выше среднего  (чел./средний балл)  (43-57) | Высокий  (чел./средний балл)  (58-67) |
| Директора школ (7) | - | 3 чел./ 33,3 | 4 чел./ 46,0 | - |
| Заместители директоров(12) | - | 8 чел./ 35,3 | 4 чел./ 45,0 | - |
| Заведующие детсадами (7) | - | 2 чел./ 35,0 | 3 чел./ 51,0 | 2 чел./ 58,0 |
| Заместители заведующих детсадами (8) | - | 3 чел./ 41,3 | 5 чел./ 50,0 | - |

Показатели общей готовности свидетельствуют о том, что в целом психологическая готовность руководителей лишь у 2 заведующих детскими садами достигает высокого уровня, причем показатель этот пограничный с уровнем «выше среднего» (58 из возможных 67 баллов); половина руководителей готовы к преобразовательной деятельности на среднем уровне (причем, средний балл выше у заместителей заведующих детскими садами – 41,3). У директоров школ и их заместителей средний балл соответственно равен 33,3 и 35,3. Показатель «выше среднего» достаточно далек от пограничного значения – 57 баллов: из 15 человек лишь по одному показателю в 51, 52 и 53 балла.

Таким образом, можно констатировать, что для всего руководящего состава образовательных организаций повышение личностного и профессионального потенциала является важным и значимым условием перехода к осуществлению инновационного управления.

Помимо описанной диагностической методики нами в индивидуальных беседах были выявлены проблемы, возникшие в связи с переходом обучающихся на дистанционное обучение в условиях самоизоляции. Актуализировалась необходимость перестройки всей системы управления образовательной организацией на путь инновационных преобразований. Этот факт подтвердил высказывание ученых и практиков о необходимости овладения современными руководителями в сфере образования основами менеджмента и маркетинга. Руководители школ и детских садов принимали разные, и не всегда эффективные и рациональные управленческие решения как в организационном, так и в информационном аспекте. Стало возможным обозначить круг проблем, которые возможно решить, лишь применяя инновации в управленческой деятельности. Обозначим наиболее значимые из них:

1. Недостаточная подготовленность руководящего состава к принятию оптимальных организационных решений в условиях неопределенности и риска, соблюдению системности и комплексности в планировании (*например, при составлении расписания занятий дистанционного обучения руководители с высоким уровнем инновационной готовности составили модульное расписание уроков: парные уроки в один день способствовали тому, что учащиеся выполняли задания только по 3 дисциплинам, что способствовало рациональной работе за компьютером и сужало круг получаемых и закрепляемых знаний. В других же школах оставили прежнее расписание, включающее 4-5 уроков, что приводило к перегрузке детей*).
2. Слабая методическая подготовка учителей – предметников к работе на дистанте (*многие не использовали в обычных условиях возможности информационно – коммуникационных технологий (ИКТ) и не готовы использовать те образовательные платформы, которые предоставлены разработчиками, что выявило проблему формального отношения руководителей к направлению педагогов на курсы повышения квалификации по использованию ИКТ, которые пройдены по статистическим данным лишь у 70% работников*).
3. Необходимость организации рабочего места учителей и учеников, не имеющих в домашних условиях возможности работать на образовательных платформах (отсутствие девайсов и выхода в Интернет), что потребовало взаимодействия со спонсорами и решения вопроса об использовании школьных ноутбуков и т.п.
4. Неумение учителей технически организовывать и проводить онлайн – занятия и консультации в режиме видеоконференций в Zoom, Skipe, ВКонтакте и других социальных сетях.
5. Недисциплинированность учителей в организации занятий (*несвоевременное наполнение содержанием заданий по дисциплине, увеличенный объем заданий по предмету, без учета времени длительности урока*).

Особенно нас интересовали сложности в управленческой деятельности у начинающих руководителей (менее 3-х лет стаж работы у 11 из 34 человек - 32,4%)

Эти проблемы условно можно разделить на концептуальные и организационные. Среди *концептуальных* проблем обозначим разработку стратегического плана развития образовательной организации, выработку концепции обеспечения ее конкурентоспособности в социуме на основе аналитической работы. *Организационные* проблемы затрагивают вопросы тайм-менеджмента, применения современных методик изучения состояния образовательного и обеспечивающих процессов, создания условий для социальной защищенности педагогического коллектива и включение работников в интересующую их деятельность.

***Выводы***

Проведенное исследование позволяет выработать некоторые мероприятия для разрешения основного противоречия между необходимостью перестройки руководителей образовательных организаций на инновационный уровень управления и уровнем их готовности к мобильному реагированию на динамичные перемены в обществе. Для этого на базе управления дополнительного образования Шадринского государственного педагогического университета разработана программа повышения квалификации «Развитие профессиональной готовности руководителей образовательных учреждений к управлению инновационной деятельностью», которая предусматривает изучение вопросов стратегического планирования (определение миссии, цели развития образовательной организации на основе SMART – методики постановки целей), разработку основных направлений инновационной деятельности (применение методики SWOT и PEST – анализов). Отдельные блоки программы включают семинары – погружения по проблеме управления временем, использованию принципов концепции бережливого производства в организационных процессах образовательного учреждения. Итогом апробации разработанной программы повышения квалификации должна явиться обновленная концепция развития образовательной организации на среднесрочный период.