МУНИЦИПАЛЬНОЕ АВТОНОМНОЕ ДОШКОЛЬНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ «ДЕТСКИЙ САД № 75» Энгельсского муниципального района Саратовской области

Подготовили воспитатели: Шишкина Ольга Ивановна,

Коваль Елена Владимировна

**Практика управления инновационной деятельностью в образовательных организациях**

С целью организации разностороннего изучения обозначенной проблемы нами определены в качестве базы исследования дошкольные организации Саратовской области.

Целью эксперимента являлась опытно-экспериментальная проверка теоретически обоснованных механизмов управления нововведением.

Опытно-экспериментальная работа проводилась в три взаимосвязанных этапа: констатирующий, формирующий и сравнительно-обобщающий этапы. Каждый из представленных этапов имел свои цели, задачи и содержание.

Цель констатирующего этапа - выявить основные проблемы в практике управления инновационной деятельностью в ДОО. В соответствии с обозначенной целью были определены следующие конкретные задачи;

1. выявить уровень сформированности у руководителей дошкольных образовательных организаций управленческих умений в сфере инновационной деятельности;
2. диагностировать сформированность у руководителей дошкольных образовательных организаций компетенций творческого, стратегического и трансформационного характера;
3. проанализировать практику применения стратегического типа управления в ДОО;
4. установить основные источники и причины противодействия педагогов образовательных организаций нововведениям;
5. определить приоритеты дошкольных образовательных организаций н выборе путей обновления организаций.

Для изучения состояния проблемы на данном этапе применялись следующие методы: анализ, систематизация и обобщение; анкетирование, беседа, интервьюирование; констатирующий эксперимент.

В решении задач констатирующего этапа опытно-экспериментальной работы были задействованы дошкольные организации Саратовской области. В обследовании организаций приняло 18 человек - руководители дошкольных образовательных организаций и 120 человек – воспитатели. Особенностью выборки стало то, что все респонденты являлись студентами заочной формы обучения.

Для решения первой задачи - выявления уровня сформированности у представителей администрации дошкольных образовательных организаций управленческих умений в сфере инновационной деятельности - использовалась анкета, представленная в работе И.Ф. Игропуло.

Результаты опроса позволили установить, какие профессиональные умения, необходимые для управления инновационной деятельностью, и в какой степени сформированы у сотрудников - руководителей дошкольных образовательных организаций.

Обобщенные данные проведенного опроса представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Уровень сформированности у руководителей дошкольных образовательных организаций управленческих умений в области инновационной деятельности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Умения | Уровень сформированности, % опрошенных | | | |
| достаточно сформированы | в основном сформированы | скорее недостаточно | недостаточно сформированы |
| Диагностические | 31 | 62 | 7 | - |
| Аналитические | 8 | 84 | 8 | - |
| Прогностические | - | 50 | 50 | - |
| Конструктивные | - | 67 | 33 | - |
| Организаторские | 46 | 54 | - | - |
| Коммуникативные | 15 | 77 | 8 | - |

Анализ полученных данных позволяет сделать выводы о том, что организаторские и диагностические умения сформированы лучше других, что отмечено у 46% и 31% опрошенных соответственно. К умениям, которые имеют преимущество в категории «скорее недостаточно сформированы» отнесены прогностические (50%) и конструктивные умения (33%)). Респондентами отмечено, что к категории «в основном сформированы» относятся аналитические и коммуникативные умения (на это указали 84% и 77% опрошенных соответственно).

Сопоставление результатов проведенного опроса с данными, полученными в ходе теоретического исследования проблемы управления развитием, и результатами интервьюирования руководителей дошкольных образовательных организаций разных типов (всего 18 человек) на тему «Проблемы образовательных организаций, действующих в режиме развития» показали, что в управлении нововведениями возникают трудности:

* в изучении состояния и тенденций изменений внешней по отношению к образовательному учреждению среды;
* установления факторов внешней и внутренней среды, способных повлиять на процесс и результат нововведений;
* в выявлении возможностей образовательного учреждения, которые возникают во внешней среде;
* определения критериев и показателей результативности нововведений (в том числе отсутствие показателей клиентоориентированности нововведений), низкий уровень осведомленности участников нововведений о прогнозируемых положительных результатах, которые возможно получить при освоении новшеств;
* формирования системы комплексного обеспечения нововведений необходимыми ресурсами и определения условий, необходимых для реализации новшеств;
* создания организационного механизма, соответствующего требованиям продуктивного управления преобразованиями;
* прогнозирования возможного, сопротивления педагогов нововведениям и формирования механизмов управления организационной культурой организации;
* в налаживании коммуникативных связей и формировании целенаправленной скоординированной деятельности организаторов и исполнителей нововведений.

Таким образом, полученные результаты показали недостаточную сформированность у руководителей дошкольных образовательных организаций прогностических и конструктивных управленческих умений в сфере инновационной деятельности и позволили обозначить в этой связи возникновение определенных сложностей в управлении нововведениями, которые оказывают значительное влияние на достижение образовательным учреждением поставленных целей.

Для более точного определения области основных проблем, с которыми сталкиваются руководители дошкольного образования, была обозначена следующая задача - диагностировать сформированность у руководителей дошкольных образовательных организаций творческой, стратегической и трансформационной компетентности. Для решения обозначенной задачи была разработана анкета.

Результаты анкетирования позволили установить, что у 85,5% респондентов достаточно высокий уровень сформированности компетенций творческого характера. Трансформационная компетентность, задающая характер деятельности и определяющая внутреннюю готовность к управлению процессами преобразования, сформирована в категории «достаточно» и «в основном» у 63,6% опрошенных. Стратегическая компетентность в категории «в основном сформирована» отмечена лишь у 14,5%, низкий уровень сформированности компетенций стратегического характера отметили 85,5% участников опроса (таблица 2).

Таблица 2 - Уровень сформированности у руководителей дошкольных образовательных организаций творческой, стратегической и трансформационной компетентности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Компетентность | Уровень сформированности, % опрошенных | | | |
| достаточно сформированы | в основном сформированы | скорее недостаточно | недостаточно сформированы |
| Творческая | 45,5 | 40 | 14,5 | - |
| Стратегическая | - | 14,5 | 49,1 | 36,4 |
| Трансформационная | 18,2 | 45,4 | 18,2 | 18,2 |

Детальный анализ результатов проведенного опроса позволил выделить ряд проблем и затруднений, среди которых значатся;

* затруднения в прогнозировании тенденций, значимых для развития ДОО;
* сложность совмещения многочисленных факторов в условиях инновационной деятельности ДОО, определения ключевых факторов успеха организации в реализации инновационных устремлений;
* трудности в выборе наилучшего для образовательного учреждения способа реализации преобразований, проблемы в обосновании правильности выбранного пути введения новшеств в практику ДОО;
* недостаточный учет особенностей организационной культуры и внутриорганизационного климата при реализации новшеств;
* проблемы в распределении имеющихся у образовательного учреждения ресурсов и отсутствие навыков поиска необходимых ресурсов во внешней среде.

Выявленные в ходе исследования проблемы и трудности, с которыми сталкиваются образовательные организации в процессе качественных преобразований, на наш взгляд, в значительной степени обусловлены такими издержками в управлении нововведениями, как низкий уровень владения субъектами управления инновационной деятельностью эффективными механизмами управления.

Результаты диагностики позволили установить, прежде всего, достаточно низкий уровень стратегической компетентности руководителей дошкольных образовательных организаций.

Рисковый и сложно предсказуемый характер инновационных процессов, высокая трудоемкость и ресурсозатратность проводимых преобразований в совокупности с динамичным характером внешней среды создают особый ситуационный фон преобразований. Данные обстоятельства предопределяют необходимость именно стратегического подхода к решению задач управляемого развития. Однако, как показали результаты констатирующего этапа эксперимента, возникновение обозначенных проблем и трудностей связано с низким уровнем «стратегичности» (по О.С. Виханскому) управления развитием.

Для подтверждения выдвинутого тезиса и с целью решения следующей задачи констатирующего этапа нами была разработана анкета, применение которой позволило установить уровень осведомленности руководителей дошкольных образовательных организаций о стратегическом управлении организацией.

Результаты опроса показали, что имеют представление о стратегическом управлении образовательным учреждением 91% респондентов (из них 64% имеют лишь общие представления). При этом опыт стратегического планирования деятельности образовательного учреждения имеют только 10% опрошенных. Однако в управленческой деятельности применяют отдельные методы и инструменты стратегического планирования (опыт проведения SWOT-анализа, сценарного планирования, разработки стратегии своей организации) 36% участвовавших в опросе. Имеют опыт разработки программы развития ОУ 36% респондентов.

На вопрос «Если в Вашей организации не разрабатывались стратегические программы и планы, то почему?» ответы распределились следующим образом:

* отсутствие знаний и специалистов по стратегическому планированию (36% респондентов);
* быстрая изменчивость окружающей среды (36%);
* отсутствие методических пособий и рекомендаций (18%);
* неподготовленность сотрудников образовательного учреждения (18%);
* невозможность освободиться от каждодневной текучки (18%);
* отсутствие возможности: «надо было выживать, а не строить планы» (0%);

- сомнения в целесообразности разработки (0%).

Среди основных зон внимания в разрабатываемых стратегиях образовательных организаций респонденты указывают: разработка и предложение новых образовательных услуг (73% респондентов); обновление имеющихся образовательных программ (64%); надежность финансового обеспечения работы образовательного учреждения (36%); развитие процессов, осуществляемых в организации (9%).

Заслуживают специального внимания ответы на вопрос относительно роли стратегического планирования в определении перспектив развития ОУ. Результаты опроса показали, что стратегическое планирование представляет:

* возможность организовать свою работу с учетом перспективы (46% опрошенных);
* всему коллективу ясное видение перспективы (27%);
* возможность организовать работу всего руководства организации с учетом разделяемой всеми перспективы (18%);

- возможность более обоснованно принимать текущие решения (9%). Полученные данные говорят о том, что роль стратегического планирования значительное число руководителей видит, прежде всего, в возможности организовать свою работу и работу руководства организации (46% и 18% соответственно).

Ответы респондентов на вопрос «Какие из ресурсов (кадровые, материально-технические, информационные, финансовые) наиболее значимы для реализации стратегии развития образовательного учреждения?» показали, что наиболее значимым ресурсом является кадровый.

Таким образом, значительная часть руководителей Д ОУ имеют лишь общее представление о стратегическом управлении и связывают его с возможностью организовать, прежде всего, свою работу с учетом перспективы. Вместе с тем основным ресурсом необходимым для успешной реализации стратегии развития образовательного учреждения называется кадровый ресурс. Трудности в применении механизмов стратегического управления связываются в первую очередь с отсутствием необходимых знаний и неустойчивостью внешней среды.

Кроме этого, в подтверждение выдвинутого тезиса о низком уровне «стратегичности» управления развитием приведем результаты блиц-опроса по определению уровня владения руководителями дошкольных образовательных организаций инструментами стратегического управления. В опросе приняло участие 18 человек из числа руководителей дошкольных образовательных организаций.

Среди вопросов, которые были заданы респондентам, значились:

1. Кто в образовательном учреждении формирует задачи управления развитием и обеспечивает их реализацию?
2. Проводится ли ДОО стратегический анализ и какие методики применяются для анализа внешней и внутренней среды организации?
3. Используются ли методики для оценки социально-психологического климата образовательного учреждения и его организационной культуры?
4. Кем разрабатывается программа (стратегия) развития организации? Какого типа структуры создаются для ее разработки и выполнения? С какими проблемами сталкиваются данные структуры?
5. Какие факторы определяют выбор направления развития образовательного учреждения?
6. С какими проблемами чаще всего приходится сталкиваться при реализации программы (стратегии) развития?
7. Влияет ли организационная культура и внутриорганизационный климат на проводимые организацией изменения?
8. Каковы основные условия успешной реализации программы (стратегии) развития?
9. Какие планы, программы, проекты разрабатывает образовательное учреждение для реализации стратегии или программы развития?
10. Каким образом осуществляется взаимосвязь системы планирования и контроля за реализацией программы развития?

Анализ полученных данных показал, что:

* формирование задач управления развитием осуществляется, как правило, администрацией образовательного учреждения, она же обеспечивает их реализацию;
* образовательное учреждение проводит систематический анализ своей деятельности, в том числе определяются его сильные и слабые стороны;
* для разработки и выполнения программы развития учреждениями сферы образования формируются группы «под задачи» (творческие группы). Среди основных проблем, с которыми сталкиваются данные группы, значатся -нехватка знаний, времени, а также трудоемкость работ по разработке программ;
* наличные ресурсы и трудоемкость работ определяют выбор образовательными учреждениями пути развития, в тоже время недостаток ресурсов и высокая трудоемкость нововведений являются основными проблемами, с которыми сталкиваются руководители организаций при реализации программ развития; при планировании изменений изучается социально-психологический климат образовательного учреждения. Сопротивление нововведению связывается с непониманием планируемых изменений и угрозами нарушению стабильности. Проявляется сопротивление, как правило, путем игнорирования изменений или проявлением негативной реакции (явной или скрытой);
* основными условиями успешной реализации программы развития организации значатся: готовность коллектива к изменениям, наличие необходимых ресурсов и взвешенность принимаемых решений;
* для реализации стратегии развития образовательными учреждениями разрабатываются целевые программы и инновационные проекты;
* взаимосвязь системы планирования и контроля за реализацией программы осуществляется на основе сроков выполнения запланированных мероприятий. Контроль определяется в терминах «выполнение и достижение» (мероприятий и целей). Текущий контроль определяет ход и результаты в реальном режиме времени, а стратегический контроль - достижение конечных результатов, определенных общеорганизационной целью.

Вместе с тем, результаты интервьюирования позволили сделать вывод о недостаточной сформированности у руководителей комплексного подхода к разработке и реализации программы (стратегии) развития образовательного учреждения, а именно:

* планирование задач развития образовательного учреждения осуществляет руководитель или администрация. Такое планирование носит постановочно-констатирующий характер в контексте «надо, потому что хотят» (воспитанники, родители, педагоги, администрация, учредитель) и редко организацией проводится анализ потребностей заинтересованных сторон, как маркетинговое исследование с определением интересов, целевых ориентиров, предпочтений и приоритетов;
* несмотря на то, что проводится систематический анализ деятельности образовательного учреждения, анализ внешней (макро-, микро-) среды носит фрагментарный характер и чаще всего осуществляется интуитивно, без применения методик и анализа обширной информации;
* проводимый образовательным учреждением анализ внутренней среды включает оценку сильных и слабых сторон организации, и анализ угроз, а исследование возможностей, идущих из внешней среды, проводится достаточно редко, поэтому программа развития образовательного учреждения чаще ориентирована на те условия и ресурсы, которыми организация обладает;
* процедура оценки готовности образовательного учреждения (его организационной культуры и коллектива к изменениям) применяется достаточно редко и, как правило, осуществляется она путем выявления отношения коллектива к планируемым изменениям. Определение типа организационной культуры путем использования специализированных методик является редким явлением в образовательных учреждениях;
* временные структуры, сформированные для управления реализацией программы развития образовательного учреждения, состоят, как правило, только из представителей самой организации. Творческие группы, как правило, испытывают серьезные трудности, связанные с отсутствием знаний и опыта по управлению процессами преобразований. Вместе с тем отмечается, что достаточно часто в состав таких групп входят научные консультанты, которые компенсируют недостаток знаний, обеспечивают научно обоснованный подход к решению задач управляемого развития;
* выбор направления своего развития образовательным учреждением определяется наличными ресурсами и поиском пути, связанного с оптимальной для организации трудоемкостью; специальное изучение возможностей внешней среды (как источника оптимального пути развития образовательного учреждения) осуществляется редко или не проводится вообще;
* выбор пути (варианта) осуществления образовательным учреждением своих намерений в отношении развития, как правило, определяется интуитивно, на основе собственного опыта или хорошо себя зарекомендовавшего опыта других учреждений сферы образования.

Таким образом, выдвинутый нами тезис о низком уровне «стратегичности» управления развитием, нашел свое подтверждение в том, что выбор образовательным учреждением пути осуществления преобразований, управление реализацией программы развития, формирование организационного механизма, способствующего нововведениям, осуществляются, как правило, на основе эмпирического и интуитивного подходов, на основе личного опыта руководителя организации, а также экспертной оценки определенного (ограниченного) круга лиц.

Одной из основных причин несоответствия результатов нововведений установленным целям, как было установлено, является сопротивление педагогов нововведениям - неприятие, непонимание или незнание ими необходимости и значимости нововведений для организации.

Педагогам дошкольных образовательных организаций было предложено выделить для себя из представленного перечня три наиболее значимые угрозы и проранжировать их, определяя 1 - для той угрозы, которая наиболее серьезна, 2 - против той, которая менее значима, 3 - против наименее значимой из выбранных трех.

Данные получены по результатам опроса 120 педагогов. Основные источники противодействия изменениям в организации и их ранги, сформированные по правилам ранжирования, приведены в таблице 3.

Таблица 3 - Основные источники противодействия изменениям и их значимость

|  |  |
| --- | --- |
| Возникающие угрозы | Ранг |
| Дополнительных затрат времени и средств | 1 |
| Осознанием своей некомпетентности | 2 |
| Незнакомой дополнительной работы | 3,5 |
| Усилия не будут оценены | 3,5 |
| Принятия личной ответственности | 5 |
| Переучивания и приспособления | 6,5 |
| Статусу, авторитету, должности | 6,5 |
| Изменениям сложившихся отношений, установившейся расстановке сил | 8 |

Полученные результаты позволяют утверждать о наличии когнитивных барьеров и проблем, связанных с созданием для педагогического коллектива условий при планировании и осуществлении нововведений.

Результаты проведенного теоретического исследования и современная образовательная практика свидетельствуют о том, что внешняя среда образовательного учреждения является источником угроз и одновременно генератором возможностей для развития организации. Поэтому с целью изучения предпочтений руководителей образовательных организаций в выборе путей обновления своих организаций нами была разработана анкета.

Проведенный опрос представителей администрации образовательных организаций (всего 18 человек) позволил прийти к однозначному утверждению, что все образовательные организации в равной степени предпочитают, как самостоятельно разрабатывать идеи (внешнего и внутреннего происхождения), так и использовать готовые новшества и адаптировать их к условиям своей организации.

Анализ полученных в ходе анкетирования результатов показал, что при реализации новшеств 75% дошкольных образовательных организаций ориентируется исключительно на свои силы и те ресурсы, которыми оно обладает. Только 25% организаций ориентируется как на внутренние условия, так и на объединение знаний, сил и ресурсов с партнерами, тем самым, ориентируясь при нововведениях на сотрудничество.

Вместе с тем, в инновационной деятельности все без исключения дошкольные образовательные организации предпочитают быть независимыми от партнеров (организаций, учреждений, консультантов), определяя и выстраивая программы развития своих организаций таким образом, чтобы, используя ресурсы и знания внешних субъектов, не зависеть от их влияния.

Результаты констатирующего этапа экспериментальной работы позволили прийти к заключению, что в дошкольных образовательных организациях реализация новшеств и достижение организационных целей сопровождается многочисленными затруднениями и возникающими проблемами, связанными с низким уровнем прогностических и конструктивных умений управленческих умений руководителей в сфере инновационной деятельности.

Анализ сформированности у руководителей ДОО компетенций творческого, стратегического и трансформационного характера позволил выявить недостаточный уровень сформированности стратегической компетентности у значительной доли респондентов (85,5%). Низкий уровень сформированности компетенций стратегического характера подтвержден исследованием применения руководителями дошкольных образовательных организаций стратегического типа управления. Результаты показали, что недостатки в системе управления изменениями, отражающиеся на результативности преобразований, связаны с проблемами формирования и применения эффективных механизмов управления в условиях многоаспектного ситуационного фона, который создается как самим инновационным процессом, так и средой, в которой он протекает.

Полученные на данном этапе результаты показали, что образовательные организации предпочитают реализовывать нововведения, опираясь на собственные силы и ресурсы. При этом основным ресурсом, необходимым для успешной реализации изменений, считается кадровый ресурс. Успешность нововведений также связывается с благоприятным психологическим климатом организации.

Результаты констатирующего этапа опытно-экспериментальной работы убедительно свидетельствуют о том, что одной из главных причин, затрудняющих планирование и реализацию нового, и, как следствие, снижающих результативность нововведений, являются проблемы в формировании и применении механизмов управления преобразованиями.