
АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННОЙ ШКОЛОЙ

В.Н. Волков

РОЛЬ ЭКСПЕРТИЗЫ ИННОВАЦИОННЫХ ПРАКТИК В ОБРАЗОВАНИИ КАК СРЕДСТВА УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ

Практики управления образовательными учреждениями в современных условиях разнообразны и их эффективность существенно различается. Это обусловлено многими причинами: социально-культурным окружением учреждений, финансово-экономическими условиями региона (муниципалитета), уровнем профессионализма руководителя и управленческой команды, особенностями педагогического коллектива и основаниями, на которых выстраивается управление, и др.

Состояние, динамику и эффективность управленческих практик можно определить на основе их самооценки субъектами управленческой подсистемы, через сравнение с системами управления в других учреждениях, а также оценки со стороны органов управления образования и внешней экспертизы. В настоящее время экспертиза представляется одним из форматов, который в наибольшей мере может обеспечивать успешное функционирование и поступательное развитие образовательного учреждения. При этом объектом экспертизы в первую очередь выступают инновационные образовательные и управленческие

практики в учреждении, которые определяют вектор его изменений и перспективы развития. В имеющихся условиях существующие в учреждении практики не всегда могут быть всесторонне и корректно оценены самими субъектами, их осуществляющими, что делает внешнюю оценку особо значимой.

Анализ практик управления образовательными учреждениями в России, представленный в научной литературе, позволяет дать некоторые характеристики имеющимся процессам. Прежде всего обращает на себя внимание тот факт, что процесс управления изменяется под влиянием внешних факторов, связанных с процессами социально-экономического развития и обусловленных объективными и субъективными потребностями самой образовательной системы. Очевидно, что изменение практик управления учреждением непосредственно влияет на все подсистемы и всех участников образовательных отношений и способствует повышению доступности качественного образования для обучающихся, то есть направлено на решение ключевой задачи современного образования. В современных

условиях управление образовательными учреждениями становится одной из областей инновационной активности, о чем можно судить по отмечаемым в некоторых практиках (разработках, продуктах и др.) инновационным элементам. Учитывая эту особенность, инновации в управлении образовательными учреждениями требуют специально организованной поддержки, а лучшие практики – популяризации и использования в других учреждениях [2].

Одним из средств поддержки изменений в управленческой деятельности, является экспертиза, которая призвана:

- установить факт наличия инновационных практик в образовательной системе (учреждении);
- оценить имеющиеся основания осуществления инноваций и их перспективы;
- определить пути заимствования инновационных практик извне.

В этой связи роль экспертизы можно охарактеризовать как ресурсосберегающую. По мнению Д. Харгривса, профессиональное сообщество «нуждается в замене слабых средств передачи большого числа непроверенных практик на надежную трансляцию внутри системы небольшого количества лучших разработок» [14, с. 51]. Несомненно, это позволило бы сконцентрировать ресурсы, что повышает значение экспертизы инновационных практик.

В педагогической науке выделяются разные подходы к организации и осуществлению экспертиз. Так, Г.А. Игнатьева рассматривает экспертизу как квалиметрическое средство «максимально адекватное для квалификации, оценки и нормирования инновационных «сдвигов» в образовании на всех уровнях его организации» [7, с. 84]. По мнению Н.Н. Абакумовой, экспертиза в логике технологии педагогического мониторинга направлена на «определение потенциала инновационных изменений и развитие системы образования региона и страны в целом и каждого образовательного учреждения в частности» [1]. Близко

к указанной позиции и определение экспертизы образовательных инноваций С.В. Ратовской, которая рассматривает ее «как сложную исследовательскую аналитико-синтетическую деятельность, которая направлена на исследование новых образовательных явлений, процессов, проблем, результатов для формирования обоснованной педагогической оценки и прогнозирования дальнейшего развития системы образования» [11, с. 82–83].

Более точное определение экспертизе инноваций в образовании, избегающее абсолютизации квалиметрического и педагогического толкования, которое может быть взято за основу при рассмотрении вопроса об экспертизе в рамках данной статьи, дает Т.Г. Новикова. Она определяет экспертизу инноваций в образовании как «исследование, направленное на выявление уровня ее развития и имеющее своим результатом описание способов реализации этой деятельности с точки зрения сохранения уникальности и специфичности, а также предложений по корректировке этих способов в направлении развития практики образования» [9, с. 10]. Определение Т.Г. Новиковой подчеркивает важность экспертных процедур, а также отмеченную Г.Н. Прокументовой потребность их организации в открытом формате, которая ведет к «появлению нового субъекта управления» и является значимым условием для эффективного управления образовательным учреждением [12].

При организации и проведении экспертизы инновационных практик, помимо вопросов о целях и построении экспертных процедур, принципиально важными являются вопросы об их критериальном аппарате и о субъектности (экспертах).

Общим условием проведения экспертизы в образовании, направленной на поддержку изменений, является обоснованность критериального аппарата для ее проведения. Российские исследователи (Т.В. Волченкова, Г.А. Игнатьева, В.С. Лазарев, В.Г. Ланкин, Г.Н. Прокументова и др.) отмечают как особо

значимую проблему определения критериев и показателей оценки проектов, программ и продуктов для экспертизы. Так, В.Г. Ланкин указывает на многоаспектность и методологический характер этой проблемы, что детерминируется тем, что в результате ее разрешения «обосновываются и цели и средства возможной экспертизы» [8, с. 204]. В целом можно считать, что в отечественной педагогической науке и практике управления образовательными учреждениями сформировались общие подходы и многообразие частных практик организации и проведения экспертизы инновационной деятельности (на уровне учреждения, муниципальной или региональной системы образования). На этой основе возникли разные наборы критериев оценки, различие которых во многом обусловлено подходами, лежащими в основе организации экспертизы. Приведем несколько примеров.

Рассматривая экспертизу инновационной деятельности образовательных учреждений с позиций квалиметрического подхода, Г.А. Игнатьева выделяет типологические группы критериев нормативно-деятельностной экспертизы инноваций в образовании: общие, специальные и конкретные практические. Можно предположить, что выделенные автором типологические группы (функции, основы и показатели) обозначают признаки гуманитарной экспертизы, хотя в авторских комментариях содержится предложение субъектам экспертизы конкретизировать критерии «в реальной экспертизе» инновационных практик [7, с. 88]. Последнее замечание, указывающее на возможность «свободной» интерпретации критериев оценки, снижает объективность предложенных критериев экспертизы инновационных практик в образовании и затрудняет их использование в качестве средства управления образовательным учреждением, как основы для принятия управленческих решений.

А.А. Пивоваров рассматривает экспертизу инновационной деятельности в контексте

«гуманитарного управления» процессами изменений в образовании и считает возможным определить три группы параметров оценки эффективности экспертизы:

- «модальность образовательной среды»;
- открытость образовательного учреждения»;
- развивающий потенциал инновационной деятельности» [10, с. 28].

Несмотря на образность приведенных характеристик параметров оценки (модуль, атрибут, субстанция) и частный характер методики, предложенной автором, можно считать, что характеристики раскрывают особенности использования новых образовательных технологий, влияния на профессионализм педагогов и другие особенности инновационного процесса. При этом как важный критерий инновационности рассматривается соответствие темы и содержания реализуемого в образовательном учреждении проекта приоритетным направлениям развития образования. Оценка инновационных практик по методике А.А. Пивоварова позволяет получить информацию об образовательном учреждении и интерпретировать ее в ходе управленческого анализа для улучшения работы.

В стремлении создать эффективный инструмент управления В.С. Лазаревым предложены балльные оценки инноваций (инновационного потенциала новшества, надежности получения ожидаемого полезного эффекта, перспективности), а Л.А. Харисовой разработана комплексная методика анализа, критерии и инструментарий оценки свойств инновационной системы образовательного учреждения на основе трех групп показателей: «чувствительность школы к проблемам», «восприимчивость школы к новшествам» и «внедренческий потенциал» [12].

Приведенные примеры подходов к определению набора критериев (показателей) для экспертизы инновационной деятельности в образовании не исчерпывающи. Среди возможных критериев оценки инновационных

практик в образовании можно также выделить следующие:

- оценка готовности образовательного учреждения к реализации проекта (например, опыт участия и организации проектов, наличие разработок, продуктов, публикаций и иных событий в учреждении за 3–5 лет и др.);
- оценка соответствия профиля научного руководителя (консультанта) и темы инновационного проекта (программы) образовательного учреждения.

В целом, рассматривая проблему формирования критериального аппарата для оценки инноваций в образовании, можно согласиться с мнением В.Г. Ланкина. Он считает, что в контексте современных социальных процессов узкокомпетентный (квалиметрический, педагогический и др.) подход «выглядит рискованным: при оценке его на основе критерия персональности человека как смыслообразующей целостности он проигрывает в сравнении с гуманистической парадигмой, направленной на обретение способностей формирования целей» [8, с. 208]. Таким образом, не вызывает сомнений, что выработка критериев и показателей для оценки инновационных процессов в образовании направлена на создание не только нового субъекта управления, как отмечают некоторые авторы, но и на формирование нового механизма управления образовательным учреждением, основанного на гуманистических началах.

Учитывая, что ни одна из разработанных к настоящему времени экспертных методик и наборов критериев (показателей) не принята за основу большинством исследователей, вопрос о критериальном аппарате экспертиз в образовании остается дискуссионным, и в этой области продолжается научный поиск. Это позволяет управленцам-практикам самостоятельно выбирать форматы экспертиз (по существу методики, по которым они проводятся) на основе имеющихся у них представлений и предпочте-

ний об их значимости, а также соответствия формата целям оценки.

Наряду с вопросом о критериях экспертизы, дискуссионными остаются и вопросы качества экспертного сообщества, принципов подбора экспертного пула, квалификации и этики экспертов и др. Эти вопросы настолько актуальны для практиков, что нашли отражение в научных работах. Так, например, Г.Н. Прозуменова, рассматривая сложившиеся практики экспертиз образовательных инноваций, говорит о том, что «мы не понимаем как, на каком основании отбираются эксперты», а также отмечает необходимость изменения сложившейся ситуации, так как по итогам экспертиз «частному мнению эксперта присваивается статус авторитетного мнения, которое еще и объективизируется путем его социальной поддержки и признания результатов экспертизы» [13, с. 10]. Во многом это обусловлено тем, что в целом «в инновационных процессах имеет место как объективный (социальный), так и субъективный компоненты» [4, с. 12]. Принимая во внимание особенности осуществления инновационной деятельности в образовании, критические суждения об особенностях экспертного сообщества и связанный с этим вопрос о качестве экспертизы, следует отметить следующее:

- для всей экспертной деятельности в образовании характерна субъектность, которая обусловлена особенностями зарождения и осуществления образовательных и управленческих практик;
- экспертиза инноваций в образовании носит выраженный персонифицированный характер, связанный с индивидуальным опытом экспертов, принимающих участие в экспертных процедурах, и их общей включенностью в процессы внутри образовательных систем и вне их.

На этой основе можно предложить общие базовые требования к экспертам, оценивающим инновационные практики в образовании:

- совокупность формальных, практических и саморегулятивных компетенций (Б.Г. Юдин);
- развитые аналитические, организаторские и коммуникативные навыки;
- наличие опыта управленческой деятельности в системе образования;
- опыт участия в качестве консультантов (экспертов) в проектах и программах международного, всероссийского или регионального уровня;
- наличие ученой степени или опыта самостоятельных научных исследований.

Возможно закрепление перечисленных требований и расширение их перечня через формирование на конвенциональной основе особого кодекса этики экспертов.

По мнению управленцев-практиков роль экспертизы инноваций в образовании заключается прежде всего в «поиске новых моделей управления системой образования, повышающих сопротивляемость школы социально-экономическому давлению окружающей и внутренней среды» [5, с. 64]. В этом, несомненно, есть ведущий смысл инновационного поиска в образовательных системах и поддерживающей его экспертизы.

Рассмотрим вопросы организации экспертизы инновационных практик как средства управления образовательным учреждением на примере практик системы образования Санкт-Петербурга. В Петербургской школе сложились следующие форматы:

- экспертизы заявок образовательных учреждений на работу в режиме региональных инновационных площадок и экспертизы промежуточных результатов реализации площадками своих проектов в трехлетний период;
- экспертизы материалов (проектов, программ и продуктов) образовательных учреждений, представляемых на городские конкурсы инновационной направленности;
- открытые экспертизы в рамках специализированных всероссийских и

международных мероприятий, проводимых в регионе.

В соответствии с действующими правилами Совет по образовательной политике при Комитете по образованию выполняет функцию по организации экспертного сопровождения образовательных учреждений – от оценки заявок на реализацию проектов и программ в режиме региональных инновационных площадок до анализа получаемых промежуточных и итоговых результатов, а также осуществляет экспертизу инновационных продуктов, создаваемых в учреждениях в иных форматах. Экспертные функции Совета определены: постановлением Правительства Санкт-Петербурга «О порядке признания организаций, осуществляющих образовательную деятельность, и иных действующих в сфере образования организаций, а также их объединений инновационными площадками Санкт-Петербурга» от 09.07.2014 № 593, распоряжениями Комитета по образованию «Об утверждении Положения о Совете по образовательной политике при Комитете по образованию» от 07.09.2009 № 1528-р и «Об утверждении Положения о региональной инновационной площадке» от 04.08.2014 № 3364-р. При Совете работает группа экспертов. В 2013–2017 годах состав группы увеличился с 64 до 128 человек. Произошедшее увеличение «экспертного пула» позволило улучшить качество экспертиз в системе образования, дифференцировать экспертную деятельность по уровням и направлениям, повысить практическую значимость экспертных рекомендаций для руководителей образовательных учреждений, специалистов органов управления и ученых [3]. Ежегодно проводятся установочные встречи экспертного сообщества, на которых обозначаются задачи и приоритетные направления деятельности, что позволяет экспертам «со-настроиться» на совместную работу. В течение года эксперты Совета по образовательной политике принимают участие в экспертизе 10–15 разработок, составляя по ним экспертные заключения

и вырабатывая рекомендации. При этом эксперты не используют унифицированные формы оценки, а самостоятельно формируют структуру и содержание экспертного заключения.

Эксперты Совета по образовательной политике также включены в процедуры конкурса инновационных продуктов, который проводится в Санкт-Петербурге с 2009 года. Конкурс направлен на популяризацию лучших разработок образовательных учреждений, помощь руководителям и педагогам при определении перспектив инновационной деятельности. Ежегодно на конкурс представляются разработки 70–80 учреждений. В отличие от экспертизы заявок образовательных учреждений на работу в режиме региональных инновационных площадок, экспертиза инновационных продуктов в рамках конкурса проводится по методике, утвержденной Комитетом по образованию. Методика предусматривает оценку в баллах каждого конкурсного продукта тремя экспертами по пяти *критериям*:

- инновационный характер предлагаемого продукта;
- актуальность результатов, достигаемых при использовании инновационного продукта;
- направленность инновационного продукта на решение актуальных задач развития образования в Санкт-Петербурге;
- готовность инновационного продукта к внедрению в систему образования;
- оптимальность рисков внедрения предлагаемого инновационного продукта [2].

Условия конкурса пересматриваются один раз в три-четыре года: появляются новые номинации, новые критерии и шкалы оценки. Изменения заранее известны потенциальным участникам, что делает конкурс системой представления новых форматов экспертизы, посредством которой образовательные учреждения могут получить оценку своих инновационных разработок.

Например, для расширения возможностей экспертизы создаваемых в образовательных учреждениях города продуктов, в 2016 году впервые к оценке представленных на конкурс материалов были привлечены общественные организации и средства массовой информации (Ассоциация гимназий Санкт-Петербурга, Общественный совет руководителей образовательных организаций «Новое Электронное Пространство в школе», Союз педагогов Санкт-Петербурга, Всероссийское педагогическое собрание, Учительская газета, газета «Вечерний Санкт-Петербург»). По результатам общественной экспертизы лучшим участникам были вручены пять специальных призов «Овация». Расширение общественной составляющей в экспертизе инновационных продуктов можно рассматривать как новый этап в развитии конкурса и важный элемент поддержки инновационной активности Петербургской школы.

Хорошо известно, что эффективность любого процесса повышается, если имеется комплексная поддержка: не является исключением и экспертиза инноваций в образовании. Дополнением системы экспертиз, сложившейся в конце 2000-х годов и развивающейся в Санкт-Петербурге, стала работа экспертных площадок в рамках специализированных всероссийских и международных образовательных мероприятий. Например, в 2017 году на стратегической сессии Петербургского международного образовательного форума по вопросам внедрения профессионального стандарта «Педагог» был использован формат «открытой» экспертизы. Для этого была сформирована экспертная группа из числа руководителей учреждений и молодых педагогов Санкт-Петербурга. Группа, используя оценочные процедуры, предложенные молодыми специалистами, провела оценку представленных на сессии моделей внедрения профессионального стандарта педагога, разработанных четырьмя региональными инновационными площадками. Представление результатов экспертизы и их обсуждение

прошло в заключительной части стратегической сессии с участием представителей 10 регионов России и зарубежных стран [6]. Предложенный формат экспертизы разработок носил открытый характер, на необходимость которого при проведении экспертиз указывают многие исследователи, что позволило дать объективную оценку работе образовательных учреждений.

Заключение

Изменения в образовании активизируют инновационный поиск ученых, педагогов и руководителей образовательных учреждений. Это делает объективно необходимой потребность в осуществлении экспертиз инновационной деятельности на всех этапах от зарождения инициативы до оценки результатов и эффектов внедрения инноваций.

При рассмотрении роли экспертизы в образовании наиболее проблемной может быть определена область выработки и обоснования универсального критериального аппарата. Учитывая сложность вопроса и множество уже созданных авторских методик, вопрос о критериях (показателях) оценки инноваций в ходе экспертиз остается дискуссионным. В современных условиях перспективным может считаться продвижение к открытым форматам экспертизы, организованной на общественно-профессиональной основе.

В качестве направления развития экспертной деятельности в образовании можно предложить выработку перечня особых требований к ее субъектам через формирование кодекса этики экспертов, который целесообразно обсудить и закрепить на конвенциональной основе.

Экспертизу инновационных практик в образовании можно определить как эффективное средство управления образовательным учреждением, направленным на решение ключевых задач, стоящих перед ним. Это обеспечивается на основе специально организованной предметной коммуникации

в процессе экспертизы различных субъектов профессионального сообщества (общественности) и использования «обратной связи», позволяющей управленческими средствами корректировать как образовательные, так и собственно управленческие практики в образовательном учреждении.

Список литературы

1. *Абакумова Н.Н.* Экспертиза как составляющая педагогического мониторинга инновационных изменений в образовании // *Современные проблемы науки и образования.* – 2014. – № 3. URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=13308>
2. *Волков В.Н.* Анализ изменений практик управления школой (по материалам конкурсов инновационных продуктов) // *Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина.* – 2015. – Т. 3. – № 4. – С. 91–99.
3. *Волков В.Н.* Управление школьной организацией в условиях концептуальных изменений в образовании: монография. – СПб.: СПб АППО, 2016.
4. *Волченкова Т.В.* Развитие образовательного учреждения на основе инновационной деятельности: автореф. дис. ... канд. пед. наук. – Нижний Новгород, 2010.
5. *Голубицкий А.В.* Региональный социально-географический атлас системы общего образования: преодолима ли «власть территории» // *Вопросы образования.* – 2017. – № 1. – С. 58–87.
6. *Демаков И.С.* Сопровождение профессионального развития молодых педагогов в Санкт-Петербурге: неформализованная стратегия и событийный подход // *Непрерывное образование в Санкт-Петербурге.* – 2017. – № 1 (5). – С. 14–18.
7. *Игнатьева Г.А.* Экспертиза инноваций в образовании: возможности и реальность // *Нижегородское образование.* – 2008. – № 1. – С. 84–91.

8. *Ланкин В.Г.* Модульность образования и целостность человека: к критериям экспертизы гуманитарных практик // Вестник науки Сибири. – 2012. – № 1 (2). – С. 203–209.
9. *Новикова Т.Г.* Теоретические основы экспертизы инновационной деятельности в образовании: автореф. дис. ... д-ра пед. наук. – М., 2006.
10. *Пивоваров А.А.* Экспертиза инновационной деятельности // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. – 2014. – № 1. – С. 26–29.
11. *Ратовская С.В.* Принципы и критерии педагогической экспертизы образовательных инноваций / Экономика образования и управление образованием: современные научные исследования и разработки: сб. науч. тр. по материалам II Международной научно-практической конференции 22 декабря 2016 г. – М.: НОО «Профессиональная наука», 2016. – С. 79–87.
12. *Харисова Л.А.* Инновационные процессы в общем образовании // Проблемы современного образования. – 2012. – № 1. – С. 82–87.
13. Экспертиза образовательных инноваций / под ред. Г.Н. Прокументовой. – Томск: Томский государственный университет, 2007.
14. *Hargreaves D.H.* Education Epidemic. Transforming secondary schools through innovation networks. – London: Demos, 2003. – P. 77.