

Мир науки. Педагогика и психология / World of Science. Pedagogy and psychology <https://mir-nauki.com>

2019, №6, Том 7 / 2019, No 6, Vol 7 <https://mir-nauki.com/issue-6-2019.html>

URL статьи: <https://mir-nauki.com/PDF/98PDMN619.pdf>

Ссылка для цитирования этой статьи:

Киселёва О.О. Педагогические риски в управлении инновационной образовательной площадкой // Мир науки. Педагогика и психология, 2019 №6, <https://mir-nauki.com/PDF/98PDMN619.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

For citation:

Kiseleva O.O. (2019). Pedagogical risks in the management of innovative educational platform. *World of Science. Pedagogy and psychology*, [online] 6(7). Available at: <https://mir-nauki.com/PDF/98PDMN619.pdf> (in Russian)

Статья подготовлена при финансовой поддержке РФФИ, проект № 19-013-00659

УДК 37.01

ГРНТИ 14.07.01

Киселёва Ольга Олеговна

ЧУ ВО «Московский социально-экономический институт», Москва, Россия

Главный научный сотрудник

Доктор педагогических наук, доцент

E-mail: ook@km.ru

РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=692395

Педагогические риски в управлении инновационной образовательной площадкой

Аннотация. Российская система образования отвечает современным вызовам стремительно развивающегося общества созданием инновационной подсистемы, обеспечивающей модернизацию образования, повышение его качества и международную конкурентоспособность. Современная практика реализации инновационных проектов образовательными учреждениями, актуализировала значимость научного осмысления феномена управления инновационной образовательной площадкой, обеспечивающего эффективность внедрения инноваций в образовании и повышение качества образования.

В статье обоснованы необходимость исследования педагогических аспектов управления учреждений общего образования, имеющих статус инновационной площадки и важность прогноза педагогических рисков как механизма управления образовательным учреждением, реализующим инновационный проект.

В исследовании проверялась гипотеза о том, что при проектировании инновационной деятельности в учреждениях общего образования учитываются педагогические риски управления инновационным проектом, а содержание этих рисков определяются лично-психологическими качествами педагогических работников и социально-психологическими особенностями взаимодействия в трудовом коллективе.

Для проверки гипотезы решены следующие задачи: определена частота прогнозируемых педагогических рисков управления в общем массиве выявленных проектов учреждений общего образования; определено содержание и вид прогнозируемых педагогических рисков управления при реализации инновационного проекта. Для исследования педагогических рисков, сопровождающих управление инновационной площадки анализировались теоретические источники в области менеджмента в образовании, педагогических аспектов управления, риск-менеджмента, педагогических рисков, отношений в трудовом (педагогическом) коллективе.

Для подтверждения теоретических положений применен контент-анализ 109 инновационных проектов образовательных организаций общего среднего образования (школы, лицеи, гимназии) из 22 регионов Российской Федерации. В статье описаны методы, процедура, результаты контент-анализа текстов инновационных проектов. Выявлена частота прогноза педагогических рисков в инновационных проектах, произведена группировка педагогических рисков в управлении, описано их содержание.

Сделаны выводы о подтверждении гипотезы и решении задач исследования. Результаты исследования показали, что при отсутствии заданной типологии рисков организаторы проектов прогнозируют педагогические риски, связанные со спецификой управления персоналом образовательного учреждения. В инновационных проектах преобладает прогноза рисков профессиональной компетентности, мотивационной готовности, отрицательной динамики мотивации, профессионального развития, трудностей взаимодействия в педагогическом коллективе, организации профессиональной деятельности и методической помощи педагогическим работникам образовательных учреждений.

На основе результатов исследования сформулированы рекомендации руководителям инновационных проектов о необходимости прогнозировать педагогические риски при проектировании инновационной деятельности, а также планировать способы преодоления таких рисков для повышения квалификации, развития компетенций педагогических работников, организации внутрикорпоративных форм психологического просвещения и поддержки участников инновационного проекта, создания условий личностного роста и развития педагогов, внедрения системы стимулирования трудовой деятельности исполнителей инновационного проекта.

Ключевые слова: образование; инновационная инфраструктура; федеральная инновационная площадка; инновационная площадка в сфере образования; образовательный менеджмент; риск-менеджмент; педагогические риски в управлении

Введение

Российская система образования отвечает современным вызовам стремительно развивающегося общества созданием инновационной подсистемы, обеспечивающей модернизацию образования, повышение его качества и международную конкурентоспособность.

Инновационная деятельность в сфере образования реализуется образовательными учреждениями в форме инновационных проектов и программ. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» устанавливает перечень организаций, осуществляющих образовательную деятельность и иных действующих в сфере образования организаций, а также их объединений составляющих инновационную инфраструктуру в системе образования. Такие организации признаются федеральными или региональными инновационными площадками. Государственная политика в области образования и создание нормативно-правовой основы инновационной деятельности стали факторами активного развития разнообразных образовательных проектов, создали предпосылки для перспективного развития образовательных учреждений разного типа и уровня образования, создания инновационной сети. Формирование инновационных структур в образовании, реализация инновационных проектов образовательными учреждениями породило соответствующую практику, что актуализировало значимость научного осмысления феномена инновационных проектов в образовании и различных аспектов реализации инновационных проектов в учреждениях общего, дополнительного, профессионального образования, в том числе и проблему управления инновационной образовательной площадкой, обеспечивающего эффективность

внедрения инноваций и повышение качества образования. Вместе с тем такая ситуация дала толчок и к развитию научных направлений, в первую очередь в области педагогики, образования, теории управления, исследующих инновационную деятельность в образовании.

В настоящее время не только в России, но и за рубежом, активно исследуется проблема инноваций в образовании [1–3], в отечественной педагогике изучаются разнообразные аспекты инноваций в высшем образовании [4–6], существуют отдельные работы, исследующие проблемы управления образовательными учреждениями, реализующими инновационные проекты [7; 8].

Однако к изучению проблемы управления инновационными образовательными площадками учреждений общего образования (школы, гимназии, лицеи) исследователи только приступают [9–11]. Вместе с тем все более становится ясной насущная необходимость исследования педагогических аспектов управления учреждений общего образования, имеющих статус инновационной площадки и важность прогноза педагогических рисков как механизма управления образовательным учреждением, реализующим инновационный проект.

Изучение проблемы управления инновационной образовательной площадки исследования целесообразно осуществлять в рамках образовательного менеджмента, который, в свою очередь, является междисциплинарной наукой, объединивший достижения теории управления и педагогической науки. Введение в научный оборот термина «образовательный и педагогический менеджмент» связано с исследованиями, Ю.А. Конаржевского, Т.И. Шамовой, В.А. Ситарова, О.А. Косиновой которые устойчиво выделяют наличие в теории менеджмента направления, связанного с управлением людьми [12–16].

Н.Д. Беляев принципиальными положениями образовательного менеджмента считает признание непрерывного развития коллектива как основной цели управленческо-педагогической деятельности; утверждение уникальности, неповторимости личности, ее права на саморазвитие; гибкое сочетание централизации и децентрализации в управлении; ситуационный подход в управлении; достижении консенсуса в коллективной деятельности; нравственное и экономическое поощрение результатов труда; системный подход к управлению организацией [17].

Теория традиционно наделяет управление, как особый вид деятельности, несколькими функциями. К основным общим функциям управления организации относят планирование (целеполагание, перспективное планирование), организацию, координацию, регулирование, нормирование, мотивацию, контроль.

Кроме того, выделяют специальные функции, которые определяются объектами, на которые направлено управление. В управлении организацией неизменным обязательным объектом управления выступает персонал организации, т. е. субъекты трудовой деятельности, а управление персоналом представляет собой самостоятельное направление научного менеджмента.

Понимание того, какое место в системе управления занимают человеческие ресурсы, расширялось по мере развития теории управления. Внимание исследователей к изучению способов влияния на поведение человека с учетом его психологических особенностей привлек в 20–30 гг. – 30 гг. XX в. Хоторнский эксперимент, а позднее исследования в области психологии позволили сформировать представление о совокупности личностных качеств, которые определяют эффективность трудовой деятельности человека. Профессионально-важные личностные качества или профессионально значимые качества отражают специфические свойства аналогичной профессиональной деятельности. Теория мотивации трудовой деятельности, формировавшаяся как в теории менеджмента, так и в психологии, позволила достаточно разносторонне объяснить механизмы возникновения движущих

мотивов трудовой деятельности и условий, позволяющих регулировать поведение человека при исполнении трудовых функций.

Важным для понимания сущности профессионально-важных качеств персонала организации как объекта управления является идея о том, что качества личности могут выступать не только предпосылками профессиональной деятельности, но и могут развиваться (меняться) в процессе трудовой деятельности.

Таким образом, современной теории управления все чаще звучит утверждение о наличии особой педагогической функции управления персоналом, которая представляет собой возможность определять характер социализации сотрудников, целенаправленно влиять на процесс развития профессионально важных качеств работников в условиях труда, на динамику трудовых отношений и характер взаимодействия работников [18]. Содержание педагогической функции управления раскрывается в категориях «обучение», «образование», «воспитание», «развитие», «помощь и поддержка». Использование педагогического инструментария в теории управления представляет собой перспективное направление современного менеджмента [19; 20].

Обучение в управлении направлено на создание условий для приобретения и совершенствование работниками профессиональных компетенций, повышения квалификации, дополнительного образования и самообразования. Воспитание в управлении предполагает целенаправленное влияние в процессе производственной деятельности на формирование профессионально-значимых качеств, обеспечивающих успешность трудовой деятельности. Развитие в управлении (в его социально-психологическом значении) означает создание условий для совершенствования значимых психологических качеств личности работника и свойств трудового коллектива как социальной группы. В последнее время в педагогической науке значительное место занимает осмысление теории и практики психолого-педагогической помощи и поддержки. Функция психолого-педагогической помощи в управлении позволяет предупреждать и разрешать конфликтные ситуации, справляться со стресс-факторами, прогнозировать педагогические риски и использовать эффективные способы их преодоления.

Одним из неотъемлемых слагаемых управления выступает система управления рисками, обеспечивающая поиск открывающихся возможностей в последствиях наступивших рисков [21]. Система риск-менеджмента является неотъемлемой частью общей политики образовательной организации, ее деятельности, а процесс управления рисками, особенно, при управлении инновационными проектами, должен сопровождать планирование и принятие решений при внедрении новшеств.

В целом педагогические риски связаны с организаторами и участниками образовательного процесса, с управлением новшествами [4], а сам педагогический риск представляет собой достаточно сложное явление, детерминированное множеством условий и фактов, влияющих на положительный исход управленческих решений. В русле идеи о педагогической функции рисков управления педагогические риски управления рассматриваются как прогнозируемые проблемы управления персоналом организации, решение которых направлено на обучение, образование, воспитание и развитие работников, оказание психолого-педагогической помощи и поддержки в процессе трудовой деятельности.

Для осуществления успешной инновационной деятельности в сфере образования руководителю инновационной площадкой необходимо уметь прогнозировать возможные риски, возникающие при реализации инновационного проекта, принять меры по их преодолению [23].

Исследования в области педагогической рискологии [24–30] содержат разнообразные подходы к классификации педагогических рисков. М.А. Беляева выделяет кадровые риски,

контингент-риски, процессуальные риски (учебно-методические), имиджевые риски [21], Т.И. Руднева описывает организационные риски, методические риски, воспитательные риски [28].

Однако до настоящего времени предметно не исследовались педагогические риски в управлении инновационной площадкой, что определило тему настоящего исследования, гипотеза которого состоит в предположении о том, что при проектировании инновационной деятельности в учреждениях общего образования учитываются педагогические риски управления инновационным проектом, а содержание этих рисков определяются лично-психологическими качествами педагогических работников и социально-психологическими особенностями взаимодействия в трудовом коллективе.

В ходе исследования были поставлены следующие задачи: определить частоту прогнозируемых педагогических рисков управления в общем массиве выявленных инновационных проектов учреждений общего образования; определить содержание и вид прогнозируемых педагогических рисков управления при реализации инновационного проекта.

Методы

Для исследования педагогических рисков, сопровождающих управление инновационной площадкой, анализировались теоретические источники в области менеджмента в образовании, педагогических аспектов управления, риск-менеджмента, педагогических рисков, свойств организаций-корпораций, отношений в трудовом (педагогическом) коллективе.

Для подтверждения теоретических положений применен контент-анализ 109 инновационных проектов образовательных организаций, реализующих программы общего среднего образования (школы, лицеи, гимназии) в 22 регионах Российской Федерации.

Материалом исследования рисков при проектировании инновационного проекта стали проекты образовательных учреждений, утвержденных в статусе федеральной инновационной площадки в образовании в 2018 году и проекты организаций-заявителей, участвующих в конкурсном отборе 2019 г. на основании Порядка формирования и функционирования инновационной инфраструктуры в системе образования, утвержденного приказом Минобрнауки России от 22 марта 2019 г. № 21н.¹

В 2018 году статус федеральной инновационной площадки присвоен 242 учреждениям образования различных уровней (дошкольное, общее, высшее, профессиональное дополнительное), из них учреждений общего образования – 77. В 2019 принято на экспертизу 72 заявки организаций-соискателей на статус федеральной инновационной площадки (дошкольное, основное общее, профессиональное, дополнительное образование), из них учреждений общего образования – 32.

Информационным источником исследования являются проекты действующих федеральных инновационных площадок и заявки организаций-соискателей, размещенные в

¹ Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации (Минобрнауки России) от 23 июля 2013 г. N 611 г. Москва "Об утверждении Порядка формирования и функционирования инновационной инфраструктуры в системе образования" [Электронный ресурс]: URL: <https://rg.ru/2013/08/20/infrastruktura-dok.html> (дата обращения 03.12.2019).

открытом доступе в Информационной системе сопровождения деятельности федеральных инновационных площадок (ИС ФИП)².

Формализованная структура электронной заявки/проекта содержит позицию «Риски», в которую включено описание возможных рисков при реализации проекта и предложения по способам их преодоления. В ходе исследования анализу подвергалось содержание позиции «Наименование риска», в которой выделены признаки педагогических рисков управления, прогнозируемых в реализации инновационных образовательных проектов, соотнесенные с категориями «обучение», «воспитание», «развитие» «педагогическая помощь и поддержка».

Проект-заявка инновационной образовательной площадки имеет установленную формализованную структуру. В требования к заполнению заявки при указании рисков не включена типология рисков, а также не содержатся указания на обязательность выделения педагогических риски в управлении.

Для анализа отобранны организации общего образования, составляющие 31,8 % от общего числа образовательных организаций, получивших статус федеральной инновационной площадки в 2018 и 45 % от общего числа заявок организаций – соискателей, участвующих в конкурсе 2019 г. Группа учреждений общего образования является самой многочисленной из групп организаций разного уровня образования, составляющих инновационную структуру образования в 2018 г. и в 2019 г. (таблица 1).

Таблица 1

Структура проектов/заявок по уровню образования

Год	Статус	Количество	ДО	ОО	ПО	ВО	ДОДВ	ДПО	И	Всего
2018	проект	ед.	25	77	43	51	18	23	5	242
		%	10,3	31,8	17,8	21	7,4	9,5	2	
2019	заявка	ед.	9	32	4	4	14	7	1	71
		%	12,8	45	5,6	5,6	19,8	9,7	1,4	
Итого		ед.	34	109	47	55	32	30	6	313
		%	10,9	34,8	15	17,6	10,2	9,6	1,9	

Условные обозначения: ДО – дошкольное образование; ОО – общее образование; ПО – профессиональное образование; ВО – высшее образование; ДОДВ – дополнительное образование детей и взрослых; ДПО – дополнительное профессиональное образование; И – иные (составлено автором)

Исследование педагогических рисков в управлении инновационной образовательной площадкой проводилось поэтапно:

- из текстов общего числа утвержденных проектов 2018 г. и проектов-заявок 2019 г. выделены категории системы опорных понятий для контент-анализа с признаками педагогических рисков в управлении;
- выделены и отобраны проекты образовательных учреждений общего образования;
- из текстов проектов учреждений общего образования выделены проекты, имеющие в содержании проекта/заявки индикаторы педагогических рисков управления;
- выявлены соотношение проектов, прогнозирующих педагогические риски в управлении, выделенных групп и общего количества проектов 2018/2019 гг.;

² Информационная система сопровождения деятельности федеральных инновационных площадок (ИС ФИП) [Электронный ресурс]: URL: <https://fip.expert/project/list> (дата обращения 01.12.2019).

- произведен анализ содержания раздела «Риски», группировка и классификация педагогических рисков управления;
- произведен количественный анализ полученных результатов;
- произведен качественный анализ полученных результатов, полученные результаты сопоставлялись и систематизировались;
- сформулированы выводы.

Результаты

Для решения первой задачи произведен подсчет соотношения педагогических рисков управления и общего числа анализируемых проектов учреждений общего образования (таблица 2).

Из общего перечня образовательных учреждений для решения задач данного исследования были отобраны 109 проектов учреждений общего образования, прогнозирующих педагогические риски в управлении при проектировании инновационной деятельности образовательного учреждения. Из них в 58 проектах 2018 года в раздел «Риски» авторами включены педагогические риски управления, что составляет 75,3 % от общего числа проектов учреждений общего образования 2018 года. В 24 проекта-заявки 2019 года в раздел «Риски» авторами включены педагогические риски управления, что составляет 75 % от общего числа проектов учреждений общего образования 2018 года. Общее количество педагогических рисков управления, которые относятся к управлению персоналом образовательных учреждений. В анализируемых проектах составило 82, что составляет 75,2 % от общего числа проектов учреждений общего образования 2018/2019 гг. (таблица 2).

Таблица 2

Инновационные образовательные проекты с прогнозируемыми педагогическими рисками управления

Год получения статуса/заявки	Общее число проектов (общее образование)	Кол-во проектов с выделенными педагогическими рисками управления
2018	77	58 (75,3 %)
2019	32	24 (75 %)
всего	109	82 (75,2 %)

Составлено автором

В проектах инновационных площадок 2018 г. такого рода риски прогнозировались в 56,8 % случаев от общего количества выделенных проектов 2018 г., а в заявках 2019 г. в 52,17%. Таким образом, тенденция выделения кадровых рисков сохраняется как в утвержденных проектах инновационных площадок, так и в заявках на соискание статуса федеральной инновационной площадки.

Для решения второй задачи анализировалось содержание раздела «Риски», производилась классификация педагогических рисков управления с использованием опорных понятий. В процессе анализа выделено шесть групп педагогических рисков, которые позже подверглись укрупнению.

В первую группу вошли риски недостаточной профессиональной готовности к реализации инновационной деятельности участников и исполнителей инновационного проекта, его организаторов (руководителей, администраторами). В свою очередь, формулировки авторов проектов имеют общий и конкретный характер. В процессе исследования они были выделены в самостоятельные подгруппы (таблица 3).

Подгруппа 1.1. рисков общего характера объединила риски с формулировками, имеющими смысл «недостаток профессиональных компетенций», такие как: «недостаток профессиональных компетенций», «недостаточный уровень профессионализма участников реализации проекта», «недостаточный уровень компетентности педагогов при реализации задач проекта», «недостаточный уровень квалификации педагогов», «недостаточный уровень профессиональной подготовки педагогических работников». 17 проектов с подобными формулировками составляют 37 % от общего числа проектов группы рисков недостаточной профессиональной готовности к реализации инновационной деятельности.

Подгруппа 1.2. объединила формулировки, указывающие на риск недостатка специальных компетенции, связанных с тематикой инновационного проекта деятельности: «отсутствие специальной подготовки педагогов для выполнения задач проекта»; «недостаточная квалификация или отсутствие узких специалистов в коррекционном образовании», «недостаточная компетентность педагогов в вопросах инженерного образования», «недостаточный уровень компетентности в вопросах программирования образования и проектно-целевого управления», «недостаточно высокий уровень психологической компетентности педагогических работников, реализующих проект»; «проблемы, связанные с количественным измерением качественных изменений личности обучающихся», «отсутствие специалистов в области узких направлений предметного блока». 13 проектов с подобными формулировками составляют 28,3 % от общего числа проектов группы рисков недостаточной профессиональной готовности к реализации инновационной деятельности.

Подгруппа 1.3. объединила формулировки, указывающие на риск недостатка у исполнителей инновационного проекта специальных компетенций, связанных с осуществлением инновационной деятельности: «недостаточная разработанность теоретико-методологических оснований тех или иных инноваций в образовании»; «недопонимание частью педагогов сути инновационных изменений», «дефицит профессиональных компетенций и профессионально-важных качеств для осуществления инновационной деятельности», «недостаточная готовность педагогического коллектива организации к реализации проекта». 4 проекта с подобными формулировками составляют 8,7 % от общего числа проектов группы рисков недостаточной профессиональной готовности к реализации инновационной деятельности.

Подгруппа 1.4. объединила формулировки, указывающих на риск недостатка ИКТ-компетентности участников инновационной деятельности: «недостаточный уровень компьютерной грамотности педагогов, руководителей и специалистов», «невысокий уровень активности педагогов в использовании Интернет-ресурсов», «низкий уровень компьютерной грамотности педагогов, не позволяющий в должной мере пользоваться системой», «недостаточный уровень компьютерной грамотности педагогов». 6 проектов с подобными формулировками составляют 13 % от общего числа проектов группы рисков недостаточной профессиональной готовности к реализации инновационной деятельности.

В подгруппу 1.5. вошли формулировки, указывающие на риски, связанные с качеством и динамикой кадрового состава при реализации инновационного образовательного проекта, их смысловое значение указывает на проблему недостатка квалифицированных кадров для осуществления инновационных проектов: «смена кадрового состава», «обновление педагогических кадров и снижение уровня профессионального мастерства педагогов», «дефицит кадров, старение кадров, связаны с обеспеченностью кадрами, наличием высококвалифицированных, специально обученных и подготовленных специалистов», «текучесть кадров», «недостаточность притока молодых кадров». 6 проектов с подобными

формулировками составляют 13 % от общего число проектов группы рисков недостаточной профессиональной готовности к реализации инновационной деятельности.

Таблица 3

Группа 1 «Риски недостаточной профессиональной готовности»

№	Риски	Кол-во	%
1.1.	Недостаток профессиональных компетенций	17	37
1.2.	Недостаток специальных тематических компетенции	13	28,3
1.3.	Недостаток специальных исследовательских компетенции	4	8,7
1.4.	Недостаток ИКТ-компетенций	6	13
1.5.	Качество и динамикой кадрового состава	6	13
	ВСЕГО	46	100

Составлено автором

Во вторую группу объединены кадровые риски, отраженные в мотивационной сфере педагогов-участников инновационной деятельности и исполнителей инновационного проекта, относящиеся в категории со смысловым содержанием «отсутствие/недостаток мотивации к инновационной деятельности». В процессе исследования были выделены несколько подгрупп (таблица 4).

В подгруппу 2.1. вошли формулировки, указывающие на риск отсутствия желания педагогов участвовать в инновационной деятельности: «нежелание педагогов участвовать в реализации проекта», «нежелание педагогов в продвижении инновационного проекта, «нежелание заниматься инновационной деятельностью». 4 проекта с подобными формулировками составляют 8,7 % от общего число проектов группы мотивационных рисков.

В подгруппу 2.2. включены формулировки, указывающие на риск отсутствия интереса педагогов к инновационной деятельности: «отсутствие заинтересованности педагогического сообщества в апробации и внедрении результатов проекта»; «отсутствие заинтересованности, недостаточная готовность и формальное отношение педагогических работников к реализации проекта», «недостаточный уровень заинтересованности педагогов»; «отсутствие заинтересованности, недостаточная готовность и формальное отношение педагогических работников к реализации проекта». 6 проектов с подобными формулировками составляют 13 % от общего число проектов группы мотивационных рисков.

В подгруппу 2.3. вошли формулировки рисков, указывающие на слабую мотивацию педагогических как к инновационной деятельности, так и к содержанию деятельности, связанной с тематикой проекта инновационного проекта: «низкая мотивация педагогических кадров», «низкая мотивация и неготовность педагогов к осуществлению сетевых форм взаимодействия», «низкий уровень мотивации руководителей образовательных учреждений для использования автоматизированной системы», «недостаточная мотивация педагогического коллектива к инновационной деятельности», «отсутствие мотивации у учащихся, родителей и педагогов к социально значимой деятельности». 9 проектов с подобными формулировками составляют 19,5 % от общего число проектов группы мотивационных рисков.

В подгруппу 2.4. объединены формулировки, указывающие на риски отрицательной динамики мотивационной готовности педагогов к инновационной деятельности: «потеря мотивации педагогов к инновационной деятельности», «снижение уровня профессиональной мотивации педагогов, задействованных в реализации проект», «риск потери мотивации», «снижение уровня профессиональной мотивации педагогов, задействованных в реализации проекта», «снижение активности педагогов».

7 проектов с подобными формулировками составляют 15,2 % от общего число проектов группы мотивационных рисков.

Таблица 4

Группа 2 «Мотивационные риски»

№	Риски	Кол-во	%
2.1.	Отсутствие желания педагогов участвовать в инновационной деятельности.	4	15,4
2.2.	Отсутствия интереса педагогов к инновационной деятельности.	6	23
2.3.	Слабая мотивация педагогических как к инновационной деятельности, так и к содержанию деятельности, связанной с тематикой проекта инновационного проекта.	9	34,6
2.4.	Отрицательная динамика мотивационной готовности педагогов к инновационной деятельности.	7	27
	ВСЕГО	26	100

Составлено автором

Третью группу рисков составили риски личностного развития педагогических работников. Она образована двумя подгруппами: рисками сопротивления новому и риски отсутствия стремления к саморазвитию (таблица 5).

В подгруппу 3.1. вошли формулировки рисков, свидетельствующих об инертности участников инновационного проекта, препятствующей внедрению новшеств в образовательный процесс: «не все педагоги примут нововведения». «неготовность управленческих и педагогических кадров к переменам», «возникновение сопротивления новому», «направленность некоторых педагогов на традиционные формы организации деятельности», «сопротивление изменениям персонала в ходе реализации проекта»; «сопротивление различным групп педагогов нововведениям», «вероятность наличия педагогов с негативным отношением к идее профильного обучения из-за изменения привычных схем работы», «Сопротивление инновациям в коллективах, не готовых к инновационной деятельности», «консервативный подход части педагогов по отношению к изменениям в методах обучения», «внутреннее сопротивление педагогов», «профессиональная инертность педагогических работников», «нежелание педагогов принимать новые идеи». 19 инновационных проектов включает риски сопротивления новому, что составляет 63,3 % группы рисков профессионально-личностного развития.

В подгруппу 3.2. включены формулировки рисков, свидетельствующие об отсутствии у участников стремления к профессиональному самосовершенствованию и саморазвитию: «низкая мотивация педагогов на саморазвитие, на достижение успеха», «формальное внедрение инновационного педагогического опыта», «риск имитации инновационной деятельности», «стремление сохранить сложившийся стиль работы»; «нежелание педагогов учиться самим в новых условиях», «неумение мобилизовать все свои ресурсы», «наличие профессиональных стереотипов у педагогов». 11 инновационных проектов включают риски сопротивления новому, что составляет 36,6 % группы рисков профессионально-личностного развития.

Таблица 5

Группа 3 «Риски профессионального саморазвития»

№	Риски	Кол-во	%
3.1.	Сопротивление новому	19	63,3
3.2.	Отсутствие стремления к саморазвитию	11	36,7
	ВСЕГО	30	100

Составлено автором

Группы рисков 1–3 объединены в укрупненную группу «Личностно-психологические риски». Данные об удельном весе каждого из рисков в общем числе проектов, включающих педагогические риски управления, представлены в сводной таблице 7.

Укрупненная группа «Риски организации условий педагогического труда» включает три группы рисков: риски организации методической помощи, риски нерациональной организации

труда участников инновационного проекта, риски нарушения взаимодействия работников в педагогическом коллективе (таблица 6).

Четвертую группу составили риски, связанные с организацией методической помощи в процессе реализации инновационного проекта. Они отражают содержательный и процессуальный компоненты педагогической деятельности: «организационно-методические трудности при реализации проекта», «недостаток учебно-методических материалов и пособий по использованию новых технологий», «трудности организации специализированной курсовой подготовки для педагогов»; «интеллектуальные затруднения учителей при разработке семинаров, конференций, конкурсов и проектов», «нехватка специалистов, обучающих педагогов». 6 инновационных проектов включают риски организации методической помощи, что составляет 18,8 % от общего количества группы «Риски организации условий педагогического труда» (таблица 6).

Пятую группу составили риски нерациональной организации педагогического труда, выраженные формулировками: «увеличение нагрузки педагогов, затрат времени на внеобразовательную деятельность», «загруженность педагогических работников», «расширение функционала педагогов», «увеличение информационных потоков», «загруженность администрации и специалистов текущей отчетностью, препятствующей повышению эффективности реализации проекта». 9 инновационных проектов включают риски организации методической помощи, что составляет 28 % от общего количества группы «Риски организации условий педагогического труда» (таблица 6).

В шестую группу включены риски нарушения взаимодействия участников инновационных проектов, выраженные формулировками: «возникновения конфликта мнений, позиций, инновационного конфликта в связи с большим количеством участников образовательных отношений», «возможная сегментация педагогического коллектива»; «дезорганизационные межличностные конфликты в рабочей группе», «отсутствие консенсуса во взаимодействии представителей различных профессиональных предметных сообществ»; «неготовность педагогических и руководящих работников образовательного учреждения к взаимодействию», «развал команды проекта», «возникновение внутреннего и внешнего напряжения между участниками образовательных отношений в связи с внедрением нового»; «несогласованность действий участников проекта». 17 инновационных проектов включают риски организации методической помощи, что составляет 53,2 % от общего количества проектов группы «Риски организации условий педагогического труда» (таблица 6).

Таблица 6

Риски организации условий педагогического труда

№	Риски	кол-во	%
4	Риски организации методической помощи	6	18,8
5	Риски рациональной организации труда	9	28
6	Риски управления взаимодействием работников в педагогическом коллективе	17	53,2
	ВСЕГО	32	100

Составлено автором

Данные об удельном весе рисков групп 1–6 в общем числе проектов, включающих педагогические риски управления, представлены в сводной таблице 7.

Общая сумма позиций не равна 100, т. к. количество прогнозируемых рисков управления в проектах превышает число инновационных проектов.

Частота прогноза различного вида рисков в инновационных проектах определялась как процентное отношение к общему количеству выделенных проектов с педагогическими рисками управления по формуле:

$$KR_I = \frac{R_i}{PR} 100$$

где:

KR_I – частота риска группы i ;

R_i – количество единиц групп риска i ;

PR – общее количество педагогических рисков управления.

Таблица 7

Удельный вес рисков групп 1–6 в общем числе инновационных проектов

Виды рисков	Общее количество проектов с педагогическими рисками управления	Личностно-психологические риски			Риски организации условий педагогического труда		
		группа 1	группа 2	группа 3	группа 4	группа 5	группа 6
Единицы измерения		Риски профессиональной компетентности	Мотивационные риски	Риски профессионального личностного развития	Риски организации методической помощи	Риски нерациональной организации труда	Риски управления взаимодействием работников в педагогическом коллективе
численные	82	46	26	30	6	9	17
%	100	56	31,7	36,6	7,3	11	21

Составлено автором

Произведена сортировка данных (по убыванию) частоты прогноза рисков шести описанных выше групп среди общего числа педагогических рисков управления: риски профессиональной компетентности (56 %), риски профессионального развития (36,6 %), мотивационные риски (31,7%), риски нарушения взаимодействия в педагогическом коллективе (21 %), риски нерациональной организации труда педагогических работников (11 %), риски методической помощи участникам инновационных проектов (7,3 %).

Дискуссия

Результаты исследования показали, что при отсутствии заданной типологии рисков организаторы проектов, кроме финансовых рисков, рисков материального оснащения и т. п. прогнозируют педагогические риски, связанные со спецификой управления персоналом образовательного учреждения.

В 75,3 % проектов образовательных учреждений общего образования, утвержденных в статусе федеральной инновационной площадки в образовании, и 75 % заявок организаций-соискателей на статус федеральной инновационной площадки организаторами прогнозируются педагогические риски управления. Таким образом, намечается тенденция устойчивого прогноза педагогических рисков управления в подавляющем большинстве инновационных образовательных проектов.

Авторы инновационных проектов устойчиво выделяют кадровые риски, относящиеся к области управления персоналом в организации. Характеристика кадровых рисков при проектировании деятельности федеральных инновационных площадок учреждений общего образования позволила выделить два аспекта: личностный, связанный с профессиональной компетентностью, уровнем образования, личностными психологическими качествами и свойствами (в том числе и профессионально-важными) и организационный, связанный с

непосредственной организацией профессиональной педагогической деятельности педагогических работников. Поэтому в ходе исследования выделены две укрупненные группы педагогических рисков в управлении инновационной площадкой: личностно-психологические риски и профессионально-организационные риски.

Особенность проектов, реализуемых инновационной площадкой заключается в том, что предъявляются повышенные требования к компетентности участников, чувствительности к освоению нового. Таким образом, риски, связанные с компетентностной готовностью (знать и уметь больше по теме проекта), способностью к саморазвитию, мотивационной готовностью (быть готовыми к освоению новшеств, переменам и активному внедрению новшеств в практику, иметь стойкие желание и интерес заниматься инновационной деятельностью) занимают доминирующее место в структуре педагогических рисков в управлении инновационной образовательной площадкой. Кроме того, прогнозируются риски, связанные с отрицательной динамикой трудовой мотивации педагогических работников при реализации инновационных проектов, преодоления сопротивления новому.

К профессионально-организационным педагогическим рискам относим риски нарушения взаимодействия в педагогическом коллективе при реализации инновационного проекта, риски, связанные с перегруженностью педагогов при организации инновационной деятельности, так как увеличивается функционал, временные затраты на развитие компетенций и совершенствование, участие в инновационной деятельности.

Также к профессионально-организационным относим риски, связанные с организацией методической помощи работникам, усиливающей компетентность педагогов при реализации инновационного проекта.

Выводы

Анализ теоретических источников показал, что существует насущная необходимость исследования педагогических аспектов управления учреждений общего образования, имеющих статус инновационной площадки, в том числе и прогноза педагогических рисков как механизма управления образовательным учреждением, реализующим инновационный проект.

Педагогические риски управления рассматриваются как прогнозируемые проблемы управления персоналом организации, решение которых направлено на обучение, образование, воспитание и развитие работников, оказание психолого-педагогической помощи и поддержки в процессе трудовой деятельности.

В результате исследования подтверждено предположение о том, что организаторы инновационных образовательных проектов прогнозируют педагогические риски, связанные со спецификой управления персоналом образовательного учреждения.

В инновационных проектах преобладает прогноз рисков недостаточной профессиональной компетентности, низкой мотивационной готовности, отрицательной динамики мотивации, недостатков профессионального развития, трудностей взаимодействия в педагогическом коллективе, нерациональной организации профессиональной деятельности и методической помощи педагогическим работникам образовательных учреждений.

Кроме прогноза педагогических рисков в управлении инновационной образовательной площадкой руководителям инновационных проектов необходимо планировать и способы преодоления таких рисков, которые направлены на повышение квалификации, развитие компетенций педагогических работников, организацию внутрикорпоративных форм психологического просвещения и поддержки участников инновационного проекта, создание условий для личностного роста и развития педагогов, внедрение системы стимулирования

трудовой деятельности исполнителей инновационного проекта. Дальнейшего исследования требует выделение и обоснование применения педагогического инструментария преодоления педагогических рисков в управлении инновационными площадками федерального и регионального уровней.

ЛИТЕРАТУРА

1. Greene C.S., Katrin R.H., Chiranjeev S., Kohli C.S. (1996) The Strategic Relevance of Innovation: A Pedagogical Perspective, *Journal of Education for Business*, 71:5, pp. 257–262.
2. Walder A.M. (2015) Obstacles to innovation: the fear of jeopardising a professorial career?: *British Journal of Education*, Vol.3, № 6, pp. 1–16.
3. Sinclair J., Aho A-M. (2018). Experts on super innovators: understanding staff adoption of learning management systems: *Higher Education Research & Development*, 37 (1), pp. 158–172.
4. Артюхов И.П. Роль и задачи педагогики в контексте модернизации высшего медицинского образования // *Alma mater*. – 2017. – № 6. – С. 5–9.
5. Руднева Т.И. Деятельность преподавателя в условиях инновационного развития вуза // *Образование в современном мире: инновационные стратегии: сборник научных трудов Международной научно-практической конференции (Самара, 25 апреля 2016 г.)*. – Самара: Самарский университет, 2016. – С. 132–136.
6. Фурин А.Г., Манукянц С.В. Инновационная площадка как институт оптимизации транзакционных издержек в сфере образования [Электронный ресурс] // *Управление экономическими системами: электронный научный журнал*. – 2016. – № 12(96). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnaya-ploschadka-kak-institut-optimizatsii-transaktsionnyh-izderzhek-v-sfere-obrazovaniya/viewer> (дата обращения: 10.11.2019).
7. Кириллов Н.П., Леонтьева Е.Г. Педагогические инновации как основа модели инновационного корпоративного образовательного учреждения // *Вестник ТПГУ (TSPU Dulletin)*. – № 5 (120). – 2012. – С. 23–27.
8. Чертков П.В. Создание модели управления инновационными процессами в образовательной организации // *Актуальные задачи педагогики: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2014 г.)*. – Чита: Молодой ученый, 2014. – С. 159–162.
9. Киселёва О.О. Корпоративная культура инновационной образовательной площадки // *Сибирский педагогический журнал*. – № 1. – 2018. – С. 15–28.
10. Алексанина Н.С. Управление инновационной деятельностью образовательных учреждений в учебном округе: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01. – М., 2007. – 237 с.
11. Квасникова Н.М. Управление инновационной деятельностью в учреждениях дошкольного и общего образования: диссертация ... кандидата педагогических наук: 13.00.01 – Череповец, 2012. – 220 с.
12. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. – М.: Педагогический поиск. 2000. – 224 с.
13. Шамова, Т.И. Управление образовательными системами. – М.: Академия, 2005. – 384 с.
14. Шамова, Т.И. Экспериментальные школы как эффективный способ взаимодействия педагогической науки и практики // *Управление образованием*. – 2009. – № 1. – С. 58–70.

15. Ситаров В.А. Педагогический менеджмент как теория и практика управления образовательным процессом // Знание. Понимание. Умение. – 2014. – № 3. – С. 18–24.
16. Косинова О.А. Педагогический менеджмент: историографический обзор // Знание. Понимание. Умение. – 2016. – № 4. – С. 205–213.
17. Беляев Н.Д. Управление профессиональным училищем на основе образовательного менеджмента: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08: Санкт-Петербург, 2003 – 162 с.
18. Севрук В.П. Педагогические аспекты управления работниками в современной организации: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08: Омск, 2002. – 200 с.
19. Патутина Н.А. Корпоративное образование как инструмент формирования организационной культуры // Педагогика. – 2013. – №1. – С. 76–81.
20. Ярулов А.А. Психолого-педагогические аспекты управления образовательной организацией // Управление образованием. – 2017. – № 6. – С. 54–62.
21. Беляева М.А. Риск как предмет научного анализа в педагогике и образовании // Педагогическое образование в России. – 2014 – № 11 – С. 16–23.
22. Давыдова М.Е., Капичникова О.Б. Сущность и классификация педагогических рисков [Электронный ресурс] // Мир педагогики и психологии. – 2017 – №11(16). URL: <http://scipress.ru/pedagogy/articles/sushhnost-i-klassifikatsiya-pedagogicheskikh-riskov.html> (дата обращения: 02.12.2019).
23. Богуславский М.В. Потенциал педагогической рискологии в системе образования // Конференциум АСОУ: Сборник научных трудов и материалов научно-практических конференций. – М.: Академия социального управления, 2015. – № 1. – С. 1394–1402.
24. Александрова Е.А., Максимова Е.А. Управление рисками в образовательных объединениях // АНИ: педагогика и психология. – 2016. – Т. 5. – № 4(17). – С. 21–24.
25. Лонщик Н.П. Риск-менеджмент и управление персоналом образовательного учреждения // Вестник ИрГТУ. – 2011. – № 12 (59). – С. 311–314.
26. Михайлова Е.Н. Рискологические факторы и качество исследовательской деятельности педагога // Вестник Томского государственного педагогического университета. – 2009. – № 10(88). – С. 59–63.
27. Костюкова Т.П., Лысенко И.А. Модель управления рисками образовательного учреждения // Информационно-управляющие системы. – 2011 – № 2–51. – С. 73–76.
28. Руднева Т.И. Педагогические риски в образовании – новая социальная реальность // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2018. – № 4 (216). – С. 71–75.
29. Kartal, S.E. (2016) Determining School Administrators' Perceptions on Institutional Culture: A Qualitative Study. Educational Process. International Journal, Summer, Vol. 5, Iss.2, pp., 152–166.
30. Kayumova L.R., Zakirova V.G. Educational (2016) Environment Risks: Problems of Identification and Classification // International Journal of Environmental and Science Education, № 6, pp. 1013–1019.

Kiseleva Olga Olegovna

Moscow socio-economic institute, Moscow, Russia

E-mail: ook@km.ru

Pdagogical risks in the management of innovative educational platform

Abstract. The Russian education system meets the modern challenges of a rapidly developing society by creating an innovative subsystem that ensures the modernization of education, improving its quality and international competitiveness.

The modern practice of implementing innovative projects by educational institutions has actualized the importance of scientific understanding of the phenomenon of managing an innovative educational platform, which ensures the effectiveness of introducing innovations in education and improving the quality of education.

The article substantiates the need to study the pedagogical aspects of the management of general education institutions that have the status of an innovative platform and the importance of forecasting pedagogical risks as a mechanism for managing an educational institution implementing an innovative project.

The study tested the hypothesis that when designing innovative activities in general education institutions, the pedagogical risks of managing an innovative project are taken into account, and the content of these risks is determined by the personal psychological qualities of teachers and the socio-psychological characteristics of interaction in the work collective.

To test the hypothesis, the following problems were solved: the frequency of the predicted pedagogical risks of management in the general array of identified projects of general education institutions was determined. The content and type of predicted pedagogical risks of management during the implementation of an innovative project are determined. To study the pedagogical risks accompanying the management of the innovation platform, theoretical sources in the field of management in education, pedagogical aspects of management, risk management, pedagogical risks, relations in the labor (pedagogical) team were analyzed.

To confirm the theoretical provisions, a content analysis of 109 innovative projects of educational organizations of general secondary education (schools, lyceums, gymnasiums) from 22 regions of the Russian Federation was applied. The article describes the methods, procedure, results of content analysis of texts of innovative projects. The frequency of prediction of pedagogical risks in innovative projects is identified, a grouping of pedagogical risks in management is made, their content is described.

Conclusions are drawn about confirming the hypothesis and solving research problems. The results of the study showed that in the absence of a specified typology of risks, project organizers predict pedagogical risks associated with the specifics of personnel management of an educational institution.

In innovative projects, the forecast of risks of professional competence, motivational readiness, negative dynamics of motivation, professional development, difficulties in interacting in the teaching staff, the organization of professional activities and methodological assistance to teachers of educational institutions predominates.

Based on the results of the study, recommendations are formulated to leaders of innovative projects on the need to predict pedagogical risks in the design of innovative activities, as well as to plan ways to overcome such risks for continuing education, developing the competencies of teachers,

organizing internal corporate forms of psychological education and support for participants in an innovative project, and creating conditions for personal growth and the development of educators, the introduction of a system of stimulating labor activity of the executors of the innovation project.

Keywords: education; innovational infrastructure; federal innovation platform; educational innovation platform; educational management; risk management; pedagogical risks in management