Государственное бюджетное учреждение дополнительного профессионального педагогического образования центр повышения квалификации специалистов **«Информационно-методический центр»** Красносельского района Санкт-Петербурга

Особенности управления инновационной деятельностью в образовательной организации

Модулина Ольга Борисовна, к.п.н.,
заместитель директора по инновационной деятельности и стратегическому развитию районной системы образования ГБУ ИМЦ Красносельского района Санкт-Петербурга

Теоретические основы

- инновационный менеджмент в социально-экономических системах (А.А. Алексеев, И.Т. Балабанов, С.В. Мальцева, И.П. Степанов, Р.А. Фатхутдинов и др.).
- педагогическая инноватика (Т.П. Афанасьева, В.И. Загвязинский, А.М. Моисеев, О.Е. Лебедев, Н.В. Немова, В.М. Полонский, А.В. Хуторской и др.).

Основные понятия

- **Инновация** – конечный результат внедрения новшества с целью изменения объекта управления и получения экономического, социального, экологического, научно-технического или другого вида эффекта (Руководство Фраскати).
- **Инновационный процесс** – это процесс преобразования научного знания в инновацию, который можно представить как последовательную цепь событий, в ходе которых инновация вызревает от идеи до конкретного продукта, технологии или услуги и распространяется при практическом использовании (А.М. Моисеев).
- **Инновационная деятельность** – деятельность (включая научную, технологическую, организационную, финансовую и коммерческую деятельность), направленная на реализацию инновационных проектов, а также на создание инновационной инфраструктуры и обеспечение ее деятельности (официальная терминология)

Факторы развития инновационной деятельности

- Объективные факторы – создание условий, стимулирующих развитие инновационной деятельности и обеспечивающих принятие её результатов
- Субъективные факторы связаны с субъектом инновационного процесса, с его готовностью к инновационной деятельности. Субъектами инновационных процессов выступают ученые-педагоги, учителя, руководители и другие работники сферы образования, чья деятельность носит инновационную направленность

Стили поведения ОО в инновациях

- у одних – стремление почти без всякого выбора внедрить, освоить буквально всё, чего раньше не было, что где-то услышали, увидели (не случайно о таких ОО говорят, что они так «бешено» развиваются, что не успевают нормально функционировать)
- у других – стремление перепробовать, освоить новое подряд, дабы таким образом найти оптимальную для своего ОО идею. Это, фактически, работа вслепую (слепые пробы и естественно – многочисленные ошибки)
- у третьих – стремление осваивать непременно то, что осваивают соседи из окрестных ОО для того, чтобы выдержать конкуренцию в борьбе за контингент обучающихся, за хорошее мнение родителей, руководителей органов управления образованием своего округа
- у четвёртых – отчётливо прослеживается стремление любой ценой не отстать от моды, быть на её гребне, а потому они очертя голову стремятся к статусу инновационного ОО и непременно с вычурным, сложным названием
- у пятых – готовность принять к осуществлению любую рекомендацию, любое указание местных органов управления образованием, касающееся освоения той или иной новой идеи

Предназначение инновационной деятельности - развитие ОО как педагогической системы и особой социальной организации

Процесс функционирования ориентирован на достижение результатов на основе использования ранее созданного, имеющегося в наличии потенциала

Процессы развития ориентированы на достижение качественно новых, более высоких результатов ОО на основе повышения, обогащения его потенциала

Свойства инновации

1) научно-техническая новизна;

2) производственная применимость ;

3) коммерческая реализуемость (потенциальное свойство, для достижения которого необходимы определенные усилия)

Инновации присущи в равной мере все три свойства: **новизна, применимость, реализуемость (внедряемость)**

Схема полного цикла и реализации инновации

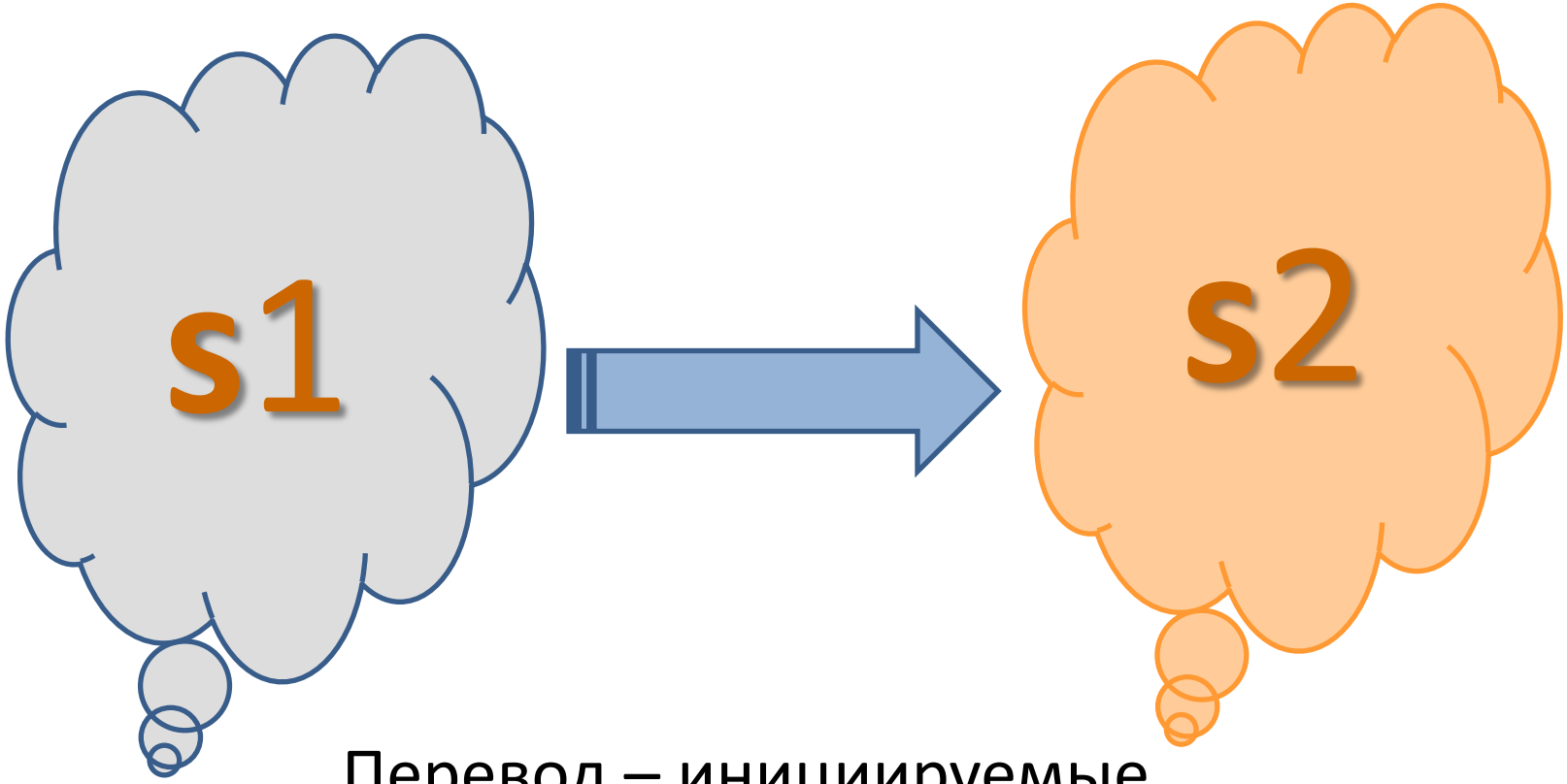
- Источник инноваций (наука, политика, производство, экономика и др.)
- Инновационное предложение (новация, изобретение, открытие, рационализация) – деятельность (технология) по реализации новации (обучение, внедрение, трансляция)
- Инновационный процесс (формы и способы укоренения новации в практике)
- Новый тип или новая форма общественной практики

Инновационное развитие предполагает поддержку инициатив, направленных на преодоление существующих проблем и стагнационных тенденций

Нововведение – своего рода
«клеточка» управляемого развития,
целенаправленных изменений

А.И. Пригожин

Переход системы из одного состояния в другое – предмет инноватики



Перевод – инициируемые
и контролируемые изменения

Инновационный процесс –

подготовка и осуществление инновационных изменений.

Инновационный процесс связан с созданием, освоением и распространением инноваций, предполагает преобразование научного знания в инновацию, т.е. последовательная цепь событий, в ходе которых инновация вызревает от идеи **до конкретного продукта**, технологии или услуги.

Управление инновационным процессом

Принципы эффективного управления инновационными процессами

- создание условий, стимулирующих поиск и освоение новшеств;
- нацеленность всей инновационной деятельности на потребности личности, общества, государства;
- определение приоритетных направлений инновационной работы исходя из целей и задач модернизации образования;
- дебюрократизация управления с целью ускорения процесса «генерирование идеи – технологизация – верификация – внедрение»;
- максимальное сокращение сроков разработки и внедрения нововведений, организация работ не по «эстафетному» принципу, а на основе одновременного параллельного решения инновационных задач;
- кооперация ресурсов (в том числе и интеллектуальных), необходимых для непрерывного инновационного процесса

Комплексное управление инновационным процессом в контексте целостного развития

- **работу с педагогическими кадрами**, направленную на создание предпосылок для инновационно-педагогической деятельности;
- **работу с обучающимися**, предполагающую изучение и учёт интересов и образовательных потребностей учащихся, создание условий для адаптации детей к происходящим преобразованиям;
- **работу с родителями**, направленную на формирование позитивного отношения семьи к вводимым в ОО новшествам и привлечение родителей к участию в инновационном процессе;
- **совершенствование работы совокупного субъекта внутриорганизационного управления** с целью максимального использования имеющихся в ОО ресурсов;
- **осуществление связей с окружающей ОО средой** для наиболее полного удовлетворения образовательных потребностей социума и привлечения дополнительных ресурсов;
- **осуществление контроля, анализа и регулирования** инновационной деятельности;
- **осуществление информационного обеспечения** инновационной деятельности

Управление инновационными процессами предполагает выполнение следующих задач:

- разработка и осуществление единой инновационной **политики**;
- разработка **проектов и программ** инновационной деятельности;
- **контроль** за ходом инновационной деятельности;
- **ресурсное обеспечение** проектов инновационной деятельности;
- **подготовка и обучение персонала** для инновационной деятельности;
- формирование **целевых коллективов, групп**, осуществляющих решение инновационных проектов

Условия успешного управления инновационными процессами

- переход от работы с однородными коллективами к работе с **разнофункциональными коллективами**;
- переход от диффузного, точечного типа изменений в практике **к системному проектированию преобразовательных процессов** относительно целостного участка практики;
- переход от субъект-объектного типа отношений внутри коллектива (распределение и закрепление функций целеполагания, проектирования только за администрацией, а исполнение – только за педагогами) к субъект-субъектному, предполагающему **совместное целеполагание и проектирование преобразовательных действий, реализацию и рефлексию осуществленной деятельности**

(Сидоров В.С.)

Управление инновационной деятельностью – процесс многофункциональный

- постановка стратегических и тактических **целей;**
- **анализ внешней среды** с учетом неопределенности и риска, **анализ инфраструктуры и возможностей** учреждения, **диагностика реально сложившейся ситуации;**
- **прогнозирование будущего состояния учреждения**, поиск источников творческих идей и их финансирования;
- формирование **инновационного портфеля;**
- стратегическое и оперативное **планирование;**
- **управление научными и методическими разработками**, совершенствование организационных структур;
- **анализ и оценка** эффективности инноваций;
- разработка **стратегии и тактики** инновационного маркетинга, диверсификации и управление рисками и др.

Управление инновационной деятельностью в образовательной организации

1) Создание (формирование) эффективно работающих творческих, исследовательских групп, развивающие их ценностно-ориентированную зрелость, организованность и сплоченность.

2) Создание эффективной системы коммуникаций.

3) Мотивация участия в инновационной деятельности:

- Стимулирование (материальное, моральное, индивидуальное и коллективное, общественное или чье-либо признание и т.д.).
- Создание креативного поля
- Постановка целей и выдача заданий участникам нововведений с учетом предоставления им возможности самим ставить цели своей деятельности
- Мотивирующий контроль инновационной деятельности

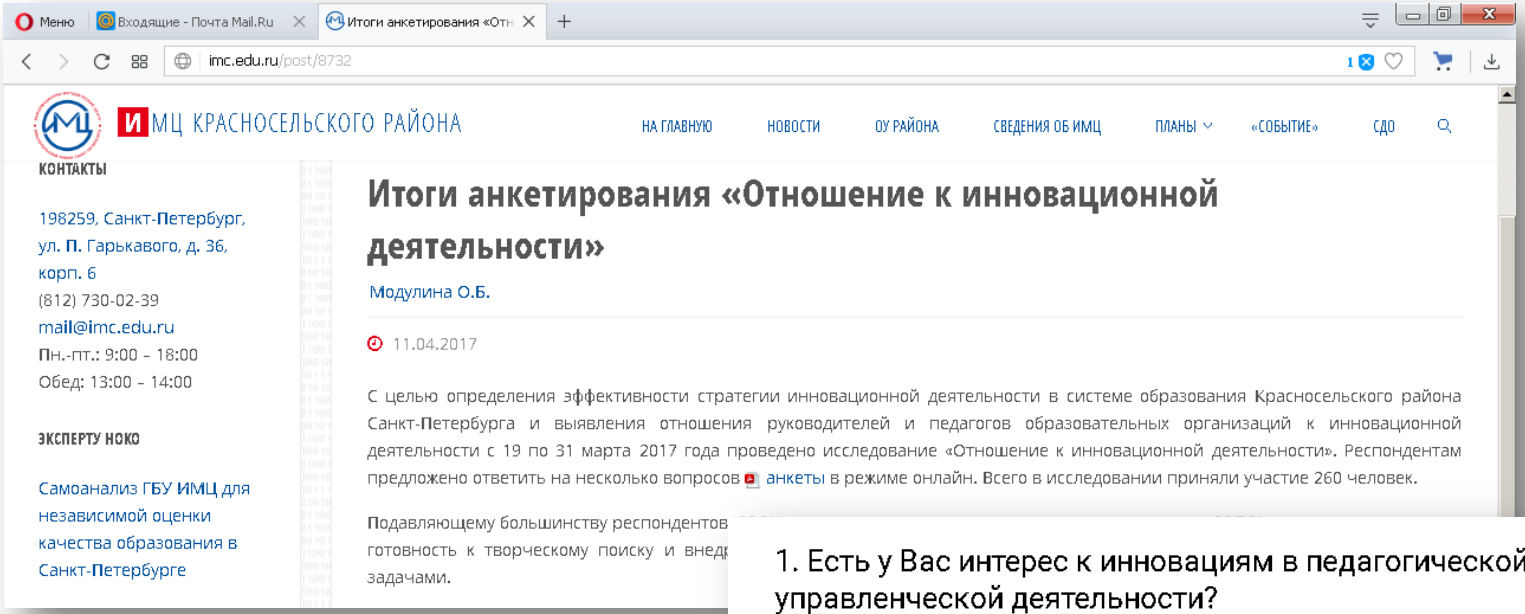
4) Создание условий для профессионального роста членов педагогического коллектива

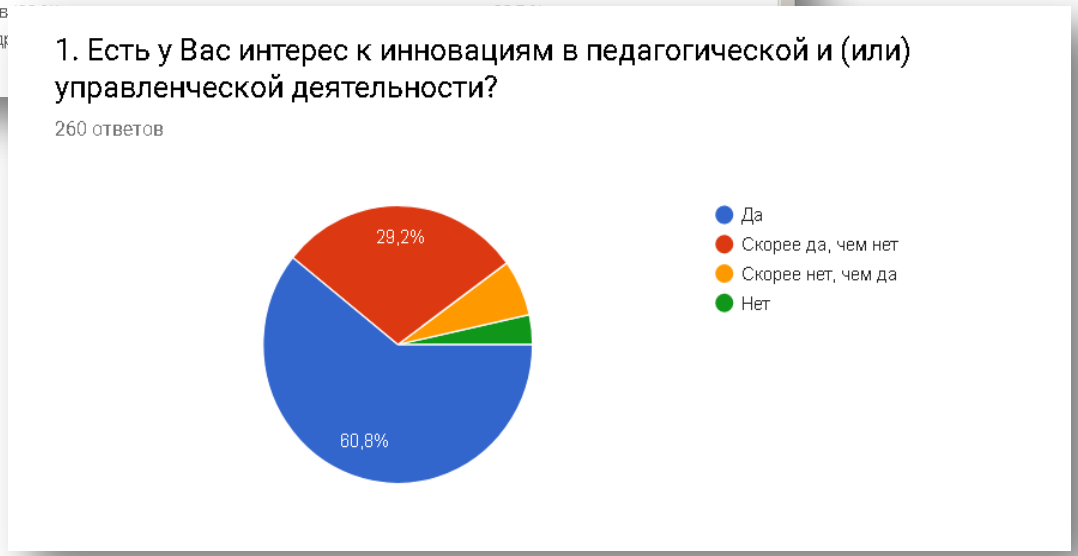
5) Регулирование социально-психологического климата в коллективе

Качество инновационной деятельности ОО оценивается на основе трех групп критериев

- **критерия качества преобразований**, выражающемся в соотношении реальных результатов деятельности ОО с поставленными целями инновационной деятельности, моделью выпускника ОО, государственными образовательными стандартами и т.д.
- **критерия эффективности**, отражающего отношение достигнутых результатов к затратам времени, усилий, других ресурсов
- **критерия мотивации**, так называемого критерия организационного самочувствия обучающихся и педагогов

Итоги анкетирования «Отношение к инновационной деятельности»



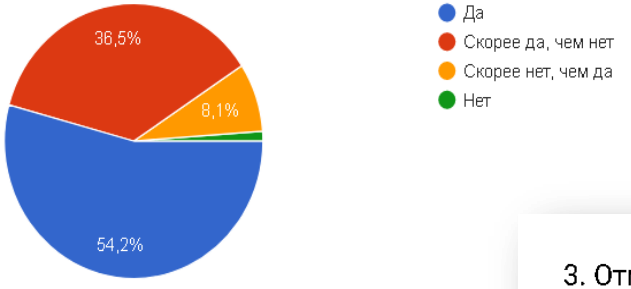


http://imc.edu.ru/post/8732

Итоги анкетирования «Отношение к инновационной деятельности»

2. Вы ощущаете готовность к творческому поиску и внедрению новых способов деятельности в соответствии с новыми профессиональными задачами?

260 ответов



3. Отметьте причину, которая в большей степени влияет (могла бы повлиять) на Ваше решение заниматься инновационной деятельностью?

260 ответов

Итоги анкетирования «Отношение к инновационной деятельности»

Факторы, позитивно влияющие на включение педагогов в инновационные процессы:

- осознание перемен, происходящих в обществе и в системе образования;
- потребность в педагогическом творчестве и стремление быть успешным;
- наличие собственных идей и желание их воплощать в педагогической практике.

Это свидетельствует о внутренней мотивации педагогов к инновационной деятельности.

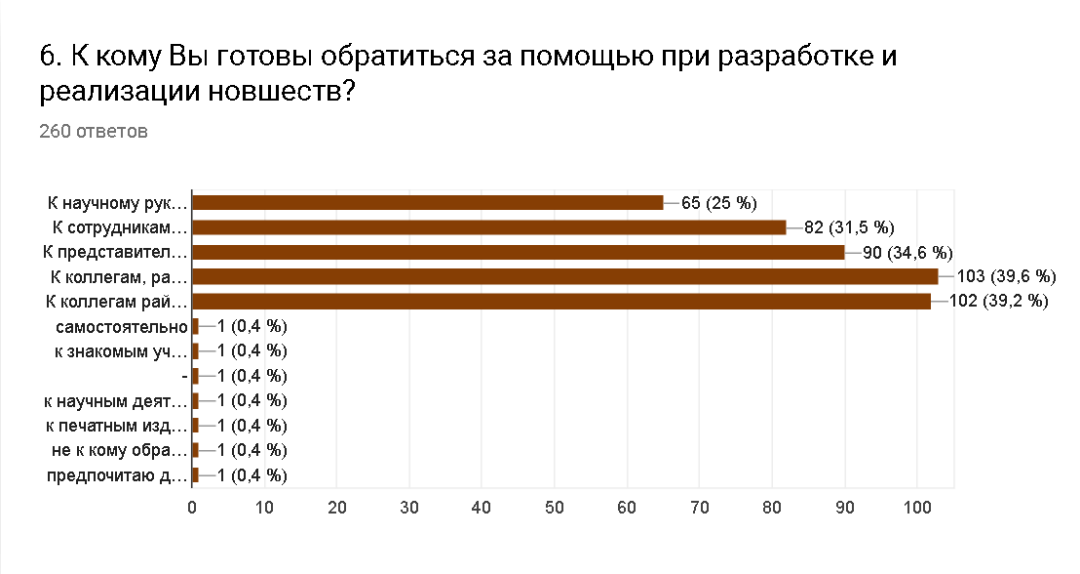
Итоги анкетирования «Отношение к инновационной деятельности»

Факторы, снижающие включённость педагогов в инновационную деятельность :

- недостаток времени и сил;
- отсутствие моральных и материальных стимулов;
- недостаточность теоретических знаний и практических навыков.

Что мы, руководители можем сделать?

Итоги анкетирования «Отношение к инновационной деятельности»



Итоги анкетирования «Отношение к инновационной деятельности»

Первооткрыватели, осуществляющие преобразующую и активно-созидающую деятельность, – 20 респондентов (7,7 % от опрошенных).

Изобретатели, которые ищут и открывают новые способы педагогической деятельности, – 92 респондента (35,4 %).

Рационализаторы, внедряющего готовые инновационные решения, – 121 респондент (46,5 %).

Наблюдатели, предпочитающие быть вне инновационных процессов, – 24 респондента (9,2 %).

Противники любых педагогических новшеств – 3 респондента (1,2 %).

Важнейшие критерии: инновационная среда и инновационное поведение у сотрудников

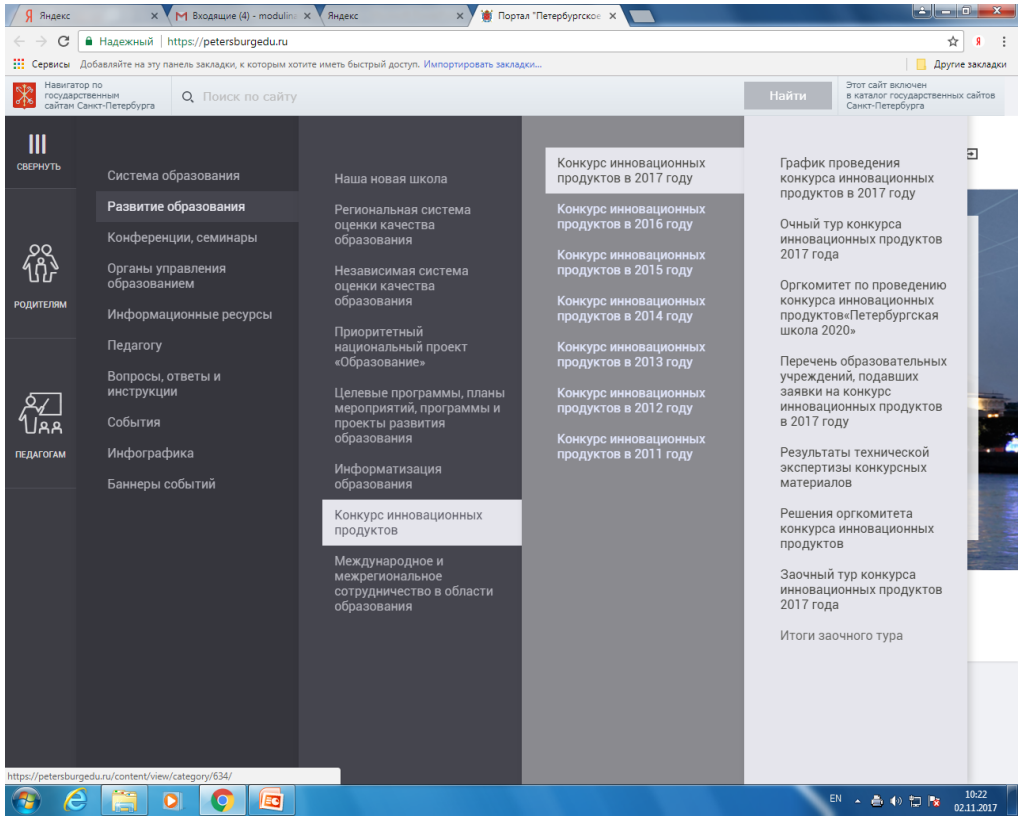
Индивидуальный подход к управлению изменениями – краеугольный камень успеха. В индивидуальном подходе к управлению изменениями эффективно используется модель ADKAR. Модель ADKAR работает как произведение всех перечисленных факторов. Если хотя бы один из факторов равен нулю, то всё произведение равно нулю. Эффективные изменения = A*D*K*A*R

ADKAR

Awareness	Desire	Knowledge	Ability	Reinforcement
Осведомленность и понимание Какова природа изменений? С какой целью они происходят? Что произойдет, если не меняться?	**Желание и готовность** Личная мотивация поддержать изменения и факторы организационной поддержки изменений.	**Знание** Знания, умения, навыки, формы поведения, необходимые в процессе изменений и после того, как они произойдут. Понимание, как именно нужно меняться.	**Возможность** Продемонстрированная принципиальная возможность, осуществимость и применимость изменений. Барьеры, могущие помешать изменениям.	**Подкрепление** Механизмы, поддерживающие прогресс изменений и препятствующие их затуханию. Признание, награды, поощрение, успехи.

Информация с совещания в Комитете по образованию

1. Особенности организации городского конкурса инновационных продуктов



Петербургское образование

https://petersburgedu.ru

Информация с совещания в Комитете по образованию

2. Реализация ПНП «Образование» в Санкт-Петербурге (Сайт Комитета по образованию, http://www.k-obr.spb.ru/page/369/)
   - Общественно-педагогическая акция по представлению результатов реализации инновационных образовательных программ, на внедрение которых в 2016 году предоставлены средства бюджета Санкт-Петербурга (ГБОУ СОШ № 290);
   - Проведение конкурса образовательных организаций, внедряющих инновационные образовательные программы. Темы 2018 года:
     - Проектирование образовательных маршрутов обучающихся в условиях введения предметных концепций.
     - Проектирование и реализация программ профессиональной ориентации учащихся основной школы.
     - Создание проектов развития образовательной техносферы общеобразовательного учреждения.
     - Использование потенциала социальных партнёров общеобразовательного учреждения при реализации образовательных программ и проектов.

Информация с совещания в Комитете по образованию

3. Проведение Петербургского международного образовательного форума
   - Современное образование: новая реальность
   - 28-30 марта 2018 года

   - В рамках деловой программы форума проводится Всероссийская конференция «Педагогические инструменты для достижения обучающимися новых образовательных результатов»

Информация с конференции «Современные образовательные технологии»

27 октября 2017 года

- Организация взаимовыгодного социального партнёрства.
- Главный результат работы школы – развитие любопытства.
- Ресурс «Уроки финансовой грамотности» (Предложение от Сбербанка).
- У высокотехнологичного бизнеса борьба за таланты.
- Бизнесу нужны технологически грамотные и экономически грамотные люди.
- Вузы проводят целенаправленную работу со старшеклассниками (Проект «Открытый Политех», «Дни ВШЭ» и др.)
- Развитие эмоционального интеллекта.
- Работа учащихся в информационно-образовательном пространстве (интерактивная образовательная платформа uchi.ru)

Информация с Всероссийской конференции «Управление качеством образования: драйверы инновационного развития и профессионального педагогического роста»

31 октября 2017 года

- Становление инновационной экономики определяет необходимость развёрнутого инновационного процесса (Сергей Юрьевич Трапицын).
- Целенаправленная работа по управлению качеством образования. Ресурсы: Журнал «Управление качеством образования», сайт http://effektiko.ru/ (Ткачев Игорь Александрович)
- Завершился цикл проведения процедуры НСОКО (http://www.bus.gov.ru/pub/home). 23 ОУ СПб имеют ниже 30 баллов. Планируется включить в региональный компонент критерии: конкурсный отбор заявок на присвоение инновационного статуса, конкурс ПНПО, конкурс инновационных продуктов (Валерий Николаевич Волков).

Конкурс по присвоению статуса «Центр инновационного педагогического поиска»

в 2017-2018 учебном году

Темы, актуальные для развития районной системы образования:

- **Модернизация технологического инструментария педагога** (разработка и внедрение новых элементов содержания образования, проектирование образовательных маршрутов обучающихся в условиях введения предметных концепций, разработка и внедрение новых форм, методов и средств воспитания и профессиональной ориентации обучающихся).
- **Новые механизмы оценки качества образования** (разработка и внедрение новых механизмов системы оценки качества деятельности образовательных организаций).
- **Развитие образовательной среды** (создание условий для развития современной образовательной среды, использования учебного и лабораторного оборудования; совершенствование инфраструктуры образования, формирование техносферы общеобразовательного учреждения, использование потенциала социальных партнёров).
- **Формирование у субъектов образовательной практики инновационного поведения** (разработка и внедрение инструментов, обеспечивающих готовность обучающихся и педагогов жить в условиях изменений).

Конкурс по присвоению статуса «Центр инновационного педагогического поиска»

в 2017-2018 учебном году

График конкурсных процедур

Разработка инновационных проектов в образовательных организациях	До 20 ноября 2017 года
Приём заявок на конкурс по присвоению статуса «Центр инновационного педагогического поиска»	20 ноября 2017 года
Экспертиза заявок от образовательных учреждений	22 ноября – 6 декабря 2017 года
Принятие решения о присвоение статуса «Центр инновационного педагогического поиска» на заседании экспертного совета	11 декабря 2017 года
Информирование образовательных учреждений о результатах конкурсного отбора по присвоению статуса «Центр инновационного педагогического поиска»	12 декабря 2017 года

Конкурс по присвоению статуса «Центр инновационного педагогического поиска»

в 2017-2018 учебном году

Экспертное заключение

Критерий	Балльная оценка
Конкурентоспособность инновационного проекта *(соответствие перспективам развития системы образования района и города, направленность на решение актуальных проблем, новизна предлагаемых идей и решений)*	
Реализуемость инновационного проекта *(выполнимость проектных замыслов, согласованность целей и задач, проработанность программы реализации инновационного проекта)*	
Конкретность и измеримость ожидаемых результатов *(наличие критериев и показателей результативности инновационной деятельности, характеристика методик осуществления мониторинга)*	
Ресурсная обеспеченность инновационной деятельности *(готовность инновационной команды, фиксация плана обучения членов команды, наличие материально-технической базы)*	
Востребованность продуктов инновационной деятельности *(наличие целевой группы для диссеминации продуктов, организация сетевого взаимодействия с образовательными учреждениями)*	
Итого баллов:	

[1] Экспертная оценка по каждому критерию осуществляется по четырёхбалльной системе:
3 балла – «в полной мере», 2 балла – «частично», 1 балл – «незначительно», 0 баллов – критерий не отражён.

Подготовка к Всероссийской конференции «Педагогические инструменты для достижения обучающимися новых образовательных результатов»

Пленарное заседание:

- Достижение новых образовательных результатов как приоритетная задача педагога.
- Инструменты оценки новых образовательных результатов.

Мастер-классы педагогов:

- Инструменты развития регулятивной деятельности.
- Инструменты управления проектной деятельностью.
- Инструменты развития рефлексивных способностей.
- Инструменты совместного целеполагания.
- …

Спасибо за внимание!