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

Управление развитием образовательной организации: азбука инноватора

Модулина Ольга Борисовна,
заместитель директора по инновационной деятельности и стратегическому развитию районной системы образования,
кандидат педагогических наук

Управление развитием образовательной организации: азбука инноватора

1. Какова сущность понятия «развитие образовательной организации»?
2. Зачем управлять развитием образовательной организации?
3. Каким образом можно управлять развитием образовательной организации?
4. Кто наши союзники в управлении развитием образовательной организации?
5. Как понять, что добились планируемого результата?

1. Какова сущность понятия «развитие образовательной организации»?

1. **Развитие –** процесс закономерного изменения, перехода из одного состояния в другое, более совершенное; **переход от старого качественного состояния к новому,** от простого к сложному, от низшего к высшему.
2. **Развитие –** изменение материи и сознания, их универсальное свойство; в результате развития возникает **новое качественное состояние объекта – его состава или структуры.**
3. **Развитие –** необратимое, направленное, закономерное изменение материальных и идеальных объектов. Только **одновременное** наличие всех трех указанных свойств выделяет процессы развития среди других изменений.
4. **Развитие –** эволюция, изменение, приводящее **к новому состоянию субъекта** развития, повышению его социальной ценности.

1. Какова сущность понятия «развитие образовательной организации»?

Идеи теории самоорганизации (синергетики)

- сложноорганизованным системам нельзя навязать пути развития, которые не определяются их внутренними потребностями;
- возможность эффективного развития может определяться и случайностью, но успех, удача в развитии образовательной организации во многом зависят от способности руководителя увидеть и не упустить благоприятный случай, неповторимую ситуацию;
- успех в развитии зависит от умения руководителя видеть будущее, которое всегда присутствует в настоящем, предопределяя, таким образом, возможности развития образовательной организации;
- эффективное развитие школы может осуществляться в результате не только и не столько сильных и всеобъемлющих управленческих воздействий, но и в результате так называемых слабых, частных, локальных воздействий, если последние точно рассчитаны и дают мощный резонансный эффект во всех частях, звеньях, уровнях работы образовательной организации

Илья Пригожин

1. Какова сущность понятия «развитие образовательной организации»?

Развитие школы – это закономерное, целесообразное, как правило, эволюционное, управляемое (самоуправляемое) позитивное изменение самой школы (ее целей, содержания, методов, форм организации педагогического процесса) и ее управляющей системы, приводящее к достижению качественно новых результатов образования, воспитания и развития учащихся; это *переход школы от прежнего качественного состояния к новому* (т.е. в ходе инновационного процесса), причем оба состояния оцениваются *по результатам деятельности школы*, а переход осуществляется в определенное, заранее обозначенное время.

М.М. Поташник, В.С. Лазарев

1. Какова сущность понятия «развитие образовательной организации»?

Вектор развития образовательных организаций

2. Зачем управлять развитием образовательных организаций?

Национальные цели до 2030 года*

Национальная цель	Возможности для самореализации и развития талантов
Показатели достижения национальной цели	• Вхождение Российской Федерации в число десяти ведущих стран мира по качеству общего образования • Формирование эффективной системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи • Создание условий для воспитания гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов Российской Федерации, исторических и национально-культурных традиций

Система образования – это социальный институт, являющийся важнейшим фактором развития российского общества. Решение амбициозных задач развития образования станет возможным благодаря целенаправленному развитию каждой образовательной организации.

2. Зачем управлять развитием образовательных организаций?

Стили поведения образовательных организаций в инновациях

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

Определить авторский стиль поведения в инновациях

2. Зачем управлять развитием образовательных организаций?

Успешность и конкурентоспособность ОО

ведущая позиция среди других ОО

высокий уровень образовательных результатов

позитивный имидж в социуме

развитие и успех каждого ребёнка

...

удовлетворённость качеством образования

3. Каким образом можно управлять развитием образовательной организации?

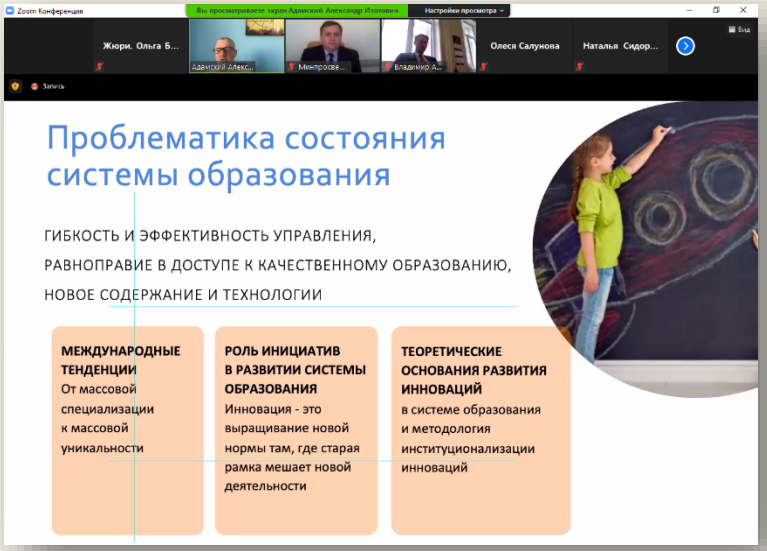
- Словарь Д.Н. Ушакова: «**Новшество** – новый обычай, новый порядок».
- Словарь С.И. Ожегова: «**Новшество** – новое явление, новый обычай, новый метод, изобретение».
- Словарь Т.Ф. Ефремовой: «**Новшество** – новое открытие, изобретение и т.п.».

Нововведение или инновация – комплексный, завершенный, целенаправленный процесс создания, распространения и использования новшества, ориентированный на удовлетворение потребностей и интересов людей, который ведет к определенным качественным изменениям состояний системы и способствует возрастанию ее эффективности, повышению стабильности и жизнеспособности.

3. Каким образом можно управлять развитием образовательной организации?

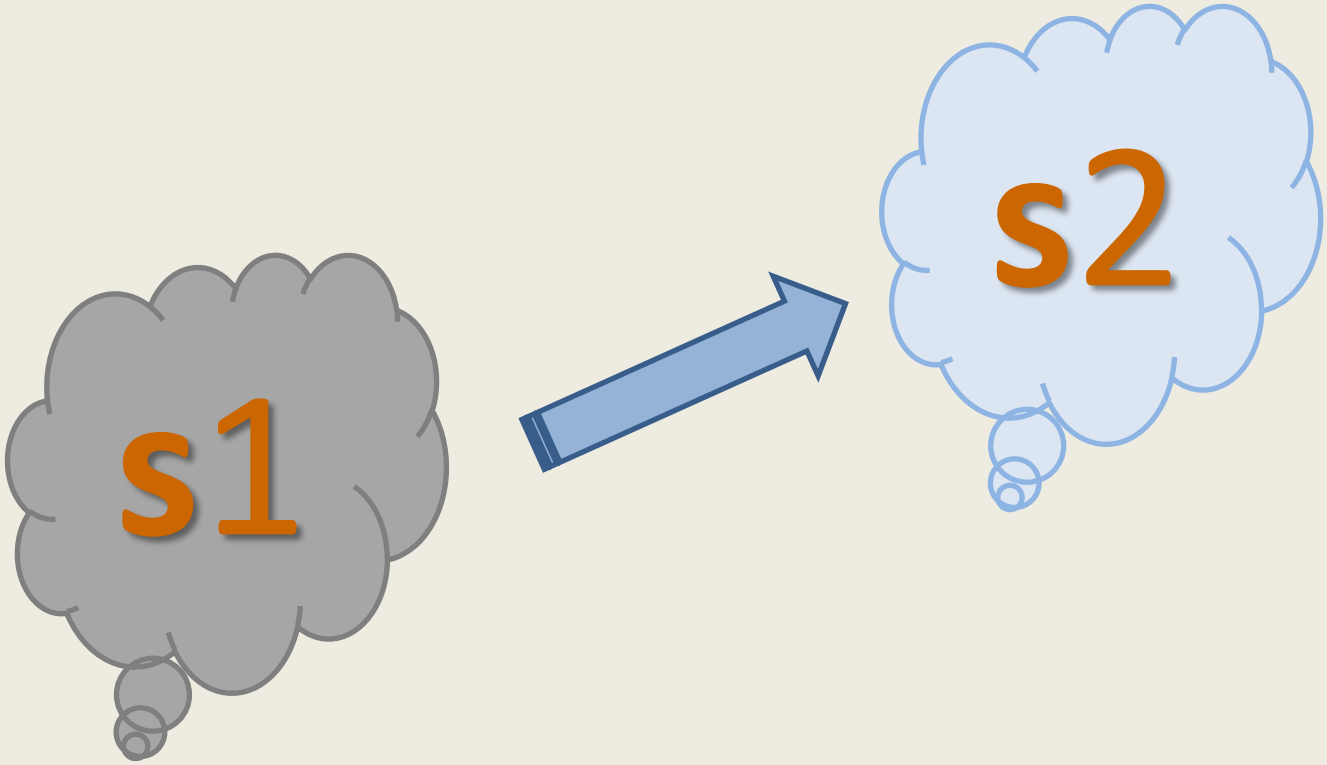
Инновация – конечный результат внедрения новшества с целью изменения объекта управления и получения экономического, социального, экологического, научно-технического или другого вида эффекта

Руководство Фраскати



А.И. Адамский, 2021

3. Каким образом можно управлять развитием образовательной организации?



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

А.И. Пригожин

3. Каким образом можно управлять развитием образовательной организации?

Четыре ключевых компоненты понятия «инновация»

- Креативность – умение генерировать новые идеи.
- *Стратегия* – выяснение того, является ли эта идея такой уж новой и полезной с точки зрения развития успешной корпоративной деятельности.
- *Реализация* – переход от новой и полезной идеи до её реализации в виде конкретных продуктов и услуг. Именно на этапе реализации происходит девальвация многих превосходных творческих и потенциально инновационных идей, и соответственно теряются шансы создать для организации новую успешную модель.
- *Прибыльность* (результативность) – повышение до максимума ценности конечного продукта и услуг, полученной от реализации новой и полезной идеи.

Н. Жданкин

3. Каким образом можно управлять развитием образовательной организации?

Инновационный процесс – последовательная цепь событий, в ходе которых инновация вызревает от идеи до конкретного продукта или технологии

Этап открытия

Этап изобретения

Этап нововведения

Этап распространения новшества

Этап стабильного применения новшества

3. Каким образом можно управлять развитием образовательной организации?

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.

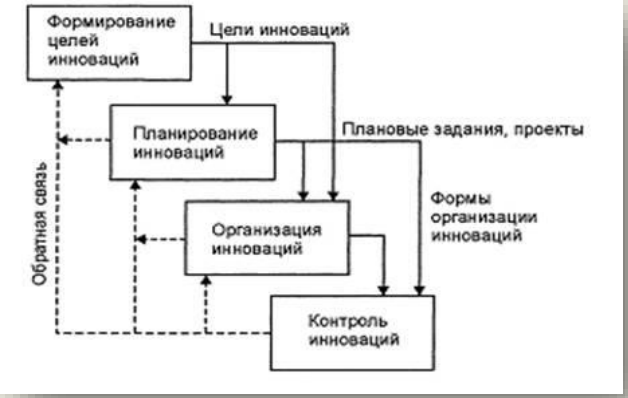
Модель ADKAR – индивидуальный подход к управлению изменениями, который является краеугольным камнем успеха. Модель ADKAR работает как произведение всех перечисленных факторов. Если хотя бы один из факторов равен нулю – всё произведение равно нулю.

Эффективные изменения = A*D*K*A*R

4. Кто наши союзники в управлении развитием образовательной организации?

Инновационный процесс в какой-то момент может быть **стихийным** (неуправляемым) и существовать за счёт внутренней саморегуляции (то есть всех элементов приведённой структуры как бы нет; могут быть самоорганизация, саморегулирование, самоконтроль). Отсутствие управления такой сложной системой, как инновационный процесс в ОУ, быстро приведёт к его затуханию.

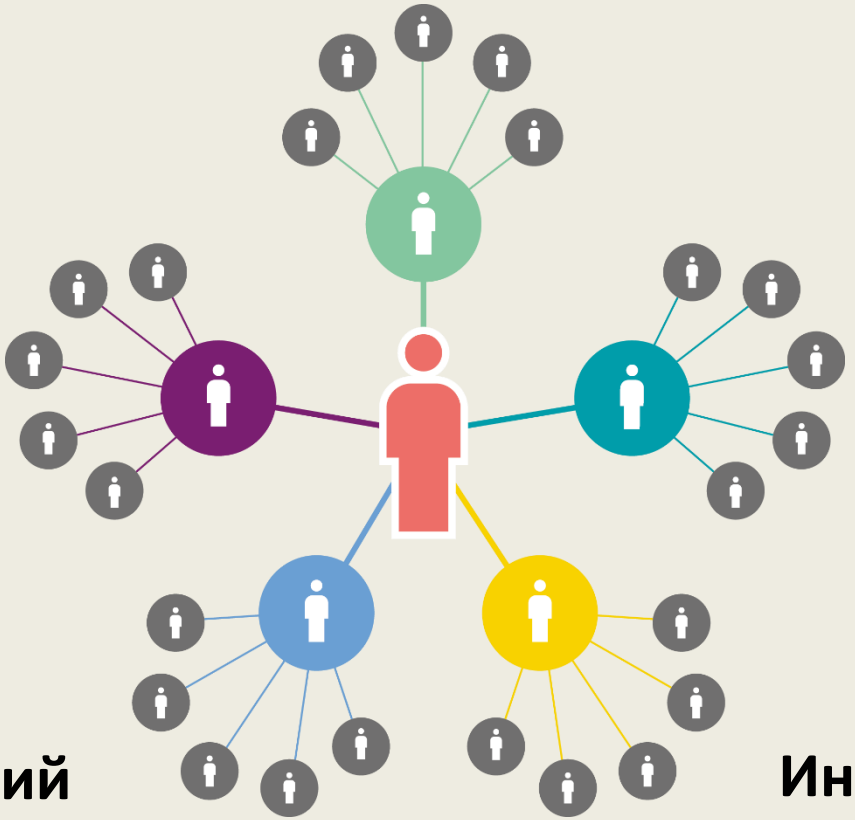
Поэтому **наличие управленческой структуры является стабилизирующим и поддерживающим этот процесс фактором**, что не исключает элементов самоуправления, саморегуляции в нём.



4. Кто наши союзники в управлении развитием образовательной организации?

Обучающиеся

Родители обучающихся



Коллеги-эксперты

Педагогический коллектив

Инновационная команда

4. Кто наши союзники в управлении развитием образовательной организации?

Инициативные сетевые проекты –
механизм коллективного решения проблем

- «Экологическое содружество детей и взрослых»,
- «Искусство видеть мир прекрасным»,
- «Управление качеством образования в школе»,
- «Внедрение программ, ориентированных на ребёнка».
- «Финансовая культура – жителям культурной столицы. Финансовый экспресс»,
- «Формирование предпосылок функциональной грамотности в ДОУ»,
- «Технологический Олимп: выявляем способности, развиваем таланты»,
- «Управление профессиональным развитием педагогов в образовательном учреждении».

5. Как понять, что добились планируемого результата?

Критерии оценки эффективности управления инновационными процессами

- Уровень информированности членов педколлектива о новшествах, которые потенциально могут быть освоены (уровень информированности о возможностях и ограничениях развития ОУ).
- Полнота выделения актуальных проблем (понимание членами коллектива проблем ОУ, а также их причинно-следственных связей).
- Рациональность выбора общей и частных целей инновационной деятельности в ОУ: поставленные цели максимально соответствуют возможностям решения актуальных проблем.
- Интегрированность целей развития: цели отдельных нововведений согласованы с общей целью ОУ и между собой.
- Реалистичность планов: степень обоснованности утверждений об обеспеченности тех или иных направлений инновационной деятельности необходимыми ресурсами.
- Заинтересованность педколлектива в освоении нового.
- Контролируемость инновационных процессов в ОУ.

В.С. Лазарев

5. Как понять, что добились планируемого результата?

Важнейшие критерии:
инновационная среда и инновационное поведение

- Определённая морально-психологическая обстановка, подкреплённая комплексом мер организационного, методического, психологического характера, обеспечивающих введение инноваций в образовательный процесс.
- Система информированности по существу педагогических нововведений.
- Стимулирование инновационной активности субъектов образовательной практики.
- Позитивное отношение педагогов к инновационным процессам.
- Включённость педагогов и руководителей образовательных организаций в инновационные процессы (разнообразие тематики, количество субъектов, охват образовательных организаций).
- Реальные изменения педагогической практики (соорганизация новых образовательных практик, востребованность разработанных инновационных продуктов, повышение инновационной активности).

5. Как понять, что добились планируемого результата?

Центр инновационного педагогического поиска

Районный инновационный проект

- Цель – разработка и реализация инновационного проекта в рамках актуальных направлений развития районной системы образования.
- Статус присваивается на 2 календарных года.
- Конкурс проводится в ноябре-декабре.

Районная стажировочная площадка

- Цель – диссеминация инновационных и/или эффективных педагогических и управленческих решений.
- Статус присваивается на учебный год.
- Конкурс проводится в апреле-июнь.

Районная базовая площадка

- Цель – организация практической работы в рамках реализации районных программ или инициативных сетевых проектов.
- Статус присваивается на учебный год.
- Конкурс проводится в апреле-июне.

Управление развитием образовательной организации: азбука инноватора

Что? Зачем? Как? Кто? Каковы критерии?

Строители новой образовательной действительности

инноваторы

Авторы новшеств или открытий, изобретений или полезных моделей, проектных решений или педагогических ноу-хау

Педагоги и руководители, увлечённые новыми идеями и готовые рисковать ради их превращения в инновацию

Модулина Ольга Борисовна,
modulina@imc.edu.ru