**Домашнее задание на 25.05.**

**Тема: Управление инновационными процессами развития школы**

1. Прочитать лекцию. Законспектировать основные понятия (в конце лекции глоссарий).
2. Выполнить тестовое задание.

**Тема Управление инновационными процессами в образовательном учреждении**

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |

Под управлением инновационным процессом в образовательном учреждении следует понимать определённым образом организованное взаимодействие управляющих и управляемых систем, направленное на оптимизацию и гуманизацию образовательного процесса, на повышение результата образования, воспитания и развития учащихся путём введения нового в цели, содержание и организацию осуществляемой ОУ работы (С.В.Сидоров).

На управление инновационным процессом оказывают влияние различные факторы внешней и внутренней среды, поэтому его следует рассматривать как совокупное управление следующими взаимосвязанными процессами: выполнение предписаний и рекомендаций вышестоящих органов управления образованием; внедрение в педагогическую практику новых достижений педагогической науки и смежных наук; освоение передового педагогического опыта; изучение и обобщение педагогического опыта внутри школы; изучение образовательных потребностей учащихся, пожеланий родителей и социального окружения; выдвижение инновационных идей, разработка, экспертиза и внедрение инноваций внутри школы; повышение инновационного потенциала школы как способности участников образования к осуществлению инновационной деятельности.

Управление инновационной деятельностью – процесс сложный, многофункциональный, включающий разнообразную совокупность действий, среди которых: 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.

Но к главным направлениям и задачам инновационного менеджмента относят: разработку и осуществление единой инновационной политики; определение системы стратегий, проектов, программ; ресурсное обеспечение и контроль за ходом инновационной деятельности; подготовку и обучение персонала; формирование целевых коллективов, групп, осуществляющих решение инновационных проектов, создание инновационной среды.

Ученые считают (Т.И.Шамова, М.М.Поташник, Н.П.Капустин и др.), что управление инновационным процессом в контексте целостного развития школы должно осуществляться комплексно и включать следующие аспекты:

· работу с педагогическими кадрами, направленную на создание предпосылок для инновационно-педагогической деятельности;

· работу с учащимися, 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 школе новшествам и привлечение родителей к участию в инновационном процессе;

· совершенствование работы совокупного субъекта внутришкольного управления с целью максимального использования имеющихся в школе ресурсов;

· осуществление связей с окружающей школу средой для наиболее полного удовлетворения образовательных потребностей социума и привлечения в школу дополнительных ресурсов;

· осуществление контроля, анализа и регулирования инновационной деятельности;

· осуществление информационного обеспечения инновационной деятельности.

Развитие школы на основе инноваций представляет собой сложный и длительный процесс, конструирование которого неизбежно приобретает стратегический характер и требует разработки соответствующей стратегии управления.

Выбор инновационной стратегии - одна из важнейших проблем управления нововведениями. Результаты многочисленных исследований подтверждают, что стратегии нововведений, выбираемые организацией, лежат в основе успеха ее деятельности.

Эффективное управление инновационным процессом реализуется через инновационный механизм. Инновационный механизм - совокупность организационных, управленческих, финансово-экономических, правовых, информационных, технических и морально-психологических факторов (их взаимосвязь и взаимодействие), способствующих успешному осуществлению инновационной деятельности и повышению эффективности ее результатов.

Элементы (составляющие) инновационного механизма: инновационное законодательство; организационные формы инновационных отношений; методы управления, финансирования и оценки эффективности результатов инноваций; морально-психологические методы воздействия на инновационную активность; меры информационно-технологического оснащения инновационного процесса и др.

Противоречивость и разнонаправленность инновационных процессов в реальных условиях внутришкольного управления обусловливают необходимость их упорядочения. Оптимальным способом упорядочения инновационной деятельности является программно-целевое управление развивающейся школой.

Программно-целевое управление осуществляется как реализация целевых программ развития школы. Программа развития школы является «средством интеграции усилий всех субъектов инновационной деятельности и направлена на качественное обновление жизнедеятельности школы как целостной педагогической системы» (Л. В. Шмелькова).

В процессе перевода образовательного учреждения в режим развития выделяют следующие этапы:

1. Осознание важности, необходимости и неизбежности будущих преобразований одним из членов административной команды образовательного учреждения, т.е. наличие своего рода «идейного вдохновителя» и «генератора» будущих идей.

2. Формирование команды, подразумевающей не столько административную (менеджерскую) команду, что само по себе является непременным и необходимым условием, сколько идейных сторонников из педагогического коллектива, методически и технологически подготовленных к осуществлению инновации.

3. Мотивация членов педагогического коллектива и формирование готовности учителей к инновационной деятельности.

4. Проблемный анализ школы, построение "проблемного поля" и определение главной (ключевой), на сегодняшний день, проблемы своего ОУ.

5. Выработка проектной идеи развития школы. Это выбор объекта нововведений, который должен исходить из жизненной необходимости конкретной школы и однозначно быть понимаемым большинством участников образовательного процесса.

6. Определение конкретных управленческих действий по реализации выработанной идеи, т.е. составление плана или программы ее реализации.

7. Отслеживание первых шагов по реализации проектной идеи с целью коррекции последующих управленческих действий.

В рамках управления инновационными процессами необходима следующая совокупность управленческих действий:

разработка нормативно-правовой базы управления инновационным процессом, включающей описание функциональных обязанностей и механизмов взаимодействия структурных подразделений управляющей системы;

определение содержания инноваций, обеспечивающих целостное развитие школы на основе интеграции инновационных потенциалов школы, семьи и социальной среды;

разработка научно-методического обеспечения инновационного процесса;

подготовка подразделений структуры управления инновационным процессом к выполнению их функциональных обязанностей, педагогических кадров к инновационной деятельности, учащихся и их родителей к участию в инновационном процессе;

обновление структуры внутришкольного управления; создание инновационного совета школы, инновационных и экспертных групп, творческих объединений педагогов, учащихся, родителей;

обновление и реконструкция материально-технического оснащения учебно-воспитательного процесса;

внедрение личностно адаптированной системы непрерывного образования и самообразования педагогических работников, направленной на повышение профессионально-педагогической компетентности в освоении инноваций;

реализация системы организационно-процедурных механизмов выдвижения, экспертизы и реализации инновационных идей;

осуществление системы управленческой поддержки образовательных инициатив и педагогического творчества;

внедрение методики экспертизы инноваций;

разработка и введение нормативов оценивания инновационно-педагогической деятельности;

внедрение технологии определения эффективности управления инновационным процессом в школе;

введение дополнительных образовательных услуг.

Важнейшим аспектом управления, определяющим эффективность инновационной деятельности в школе, является организация работы субъектов инновационного процесса. Субъекты инновационного процесса - лица, органы, организации, вовлеченные в процесс обновления школы.

Основная проблема управления преобразованиями заключается в возникновении феномена сопротивления изменениям. В качестве аргументов против введения новшеств часто приводят суждения, построенные как набор вариаций на тему "Да, но..." (А.И.Пригожин):

«Это у нас уже есть». Как правило, приводится сходное нововведение. В данном случае задачей оппонента является необходимость доказательства обманчивости сходства и значимости различий.

«Это у нас не получится». В подтверждение данного тезиса обычно приводятся объективные, на взгляд говорящего, условия, делающие введение конкретного новшества невозможным.

«Это не решает главных проблем». Такое утверждение делается как бы с радикальных позиций. Поскольку разведение главного и второстепенного - дело интерпретации, возможность отвода почти гарантирована.

«Это требует доработки». Безусловно, каждое новшество, каждый проект нуждается в доработке. И, выдвигая этот тезис, действительно указываются слабые места нововведения. Новшество наделяется характеристикой "сырого" и поэтому проводить его в жизнь вроде бы не следует.

«Здесь не все равноценно». Если отсечь некоторые детали у новшества, то ощутимого запланированного эффекта уже не предвидится.

«Есть и другие предложения». В этом случае подразумевается альтернатива данному новшеству, но вовсе не с целью предложить лучшее решение, а лишь для того, чтобы вообще отвлечь внимание от применения новшеств.

В психологии имеется классификация субъектов инноваций, составленная Э.Роджерсом:

1 группа - новаторы, обычно это 2,5% коллектива, они всегда открыты новому, поглощены новшествами, характеризуются некоторым авантюрным духом, интенсивно общаются с локальными группами.

2 группа - ранние реализаторы - 13,5%. Они следуют за новаторами, однако более интегрированы в свое местное объединение, оказывая влияние, часто оказываются лидерами мнений. Ценятся, как разумные реализаторы.

3 группа - предварительное большинство - 34%. В роли лидеров выступают редко, осваивают новшества после «ранних реализаторов», но значительно раньше так называемых «средних». Для принятия решения им требуется значительно больше времени, чем лидирующим группам.

4 группа - позднее большинство - 34%. Относясь к новшествам с изрядной долей скепсиса, приступают к их освоению иногда под давление социальной среды, иногда в результате оценки собственных потребностей, но при одном условии: когда коллектив явно и однозначно высказывается в их пользу («Средние реализаторы»).

5 группа – колеблющиеся, обычно 16%. Основной их характеристикой является ориентация на традиционные ценности. Решение о приятии новшества принимают с большим трудом, последними, являясь, по сути, тормозом в распространении инноваций.

По отношению к новаторству среди учителей ситуация выглядит немного по иному: новаторы составляют 6,6%, передовики - 44,7%, умеренные - 17,7%, около трети относятся к нововведениям сдержанно (К.Ангеловски).

Особым образом характеризуется ситуация, когда инноватором является руководитель - директор школы или его заместитель, управленец другого звена. В этом случае необходимо предусмотреть возможные типы реакций со стороны подчиненных на инновационные действия, идущие от руководителя.

Среди возможных моделей реакции человека на «навязывание» ему нововведения, имеется 5 фаз: отрицание, сопротивление, исследование, вовлеченность, традиционализация (К.Ушаков).

Важнейшим условием успешности инноваций является наличие в школе инновационной среды - определённой системы морально-психологических отношений, подкреплённой «комплексом мер организационного, методического, психологического характера, обеспечивающих введение инноваций в образовательный процесс школы». (Скаткин М.Н.)

К признакам инновационной среды относятся: способность педагогов к творчеству, наличие в коллективе партнёрских и дружеских отношений, хорошая обратная связь (с учащимися, семьями, социумом), а также интегративные характеристики высокоразвитого коллектива (общность ценностных ориентации, интересов, целевых установок и т. п.).

Среди организационно-управленческие условий создания и развития инновационной среды ученые выделяют: осуществление личностно адаптированной системы непрерывного повышения профессионально-педагогической компетентности; управленческую поддержку образовательных инициатив и педагогического творчества; создание гибкой системы организационно-процедурных механизмов выдвижения, экспертизы и реализации инновационных идей; интеграцию инновационных потенциалов образовательной среды; формирование совокупного субъекта управления инновационным процессом в школе.

В управленческой практике известны различные формы интеграции инновационных усилий, повышения инновационного потенциала организации, вовлечения учителей в инновационную деятельность. Это постоянно действующий семинар по актуальным проблемам, над которыми работает школа; стажировка, повышение квалификации; педагогические, методические советы, круглые столы, дискуссии; деловые, ролевые, эвристические игры по генерированию новых педагогических идей; творческая работа учителей в школьных, районных МО; самообразование, работа с научно-методической литературой; самостоятельная исследовательская, творческая деятельность над темой, участие в коллективной экспериментально-исследовательской деятельности в рамках общей проблемы; практикумы, тренинги; инновационные технологии обучения, интерактивные методы научно-методической работы; описание инновации как опыта работы, выступления на научно-практических конференциях, семинарах; творческие отчеты учителей по обобщению опыта и др.

Управление в инновационном менеджменте осуществляется с помощью различных методов, которые представляют собой систему правил и процедур выполнения различных задач управления инновациями. Используются как общие методы менеджмента, применяемые во всех сферах управленческой деятельности, так и специальные, характерные для инновационного менеджмента. К специальным методам относятся: методы выявления мнений (интервью, анкетирование мнений, выборочные опросы, экспертиза); аналитические методы (системный анализ, написание сценариев, сетевое планирование, функционально-стоимостной анализ, экономический анализ); методы оценки (риска, шансов, эффективности инноваций и др.); методы генерирования идей (мозговая атака, метод синектики, морфологический анализ, деловые игры и ситуации); принятия решений (таблицы решений, построение деревьев решений, сравнение альтернатив); методы прогнозирования (экспертные, экстраполяции, аналогии, метод Дельфи, имитационные модели), наглядного представления (графические модели, должностные описания и инструкции); методы аргументации (презентации, ведение переговоров). (П.Н.Завлин, А.К.Казанцев, Л.Э.Миндели).

В управлении инновационными процессами в образовании свою эффективность доказали следующее методы руководства инновационной деятельностью: методы создания (формирования) эффективно работающих творческих, исследовательских групп, эффективной системы коммуникаций; методы мотивации (стимулирование, создание креативного поля, мотивирующий контроль); методы создания условий для профессионального роста членов педколлектива; методы регулирования социально-психологического климата в коллективе, формирования внутришкольной культуры, интегрирующие усилия субъектов инновационного процесса в достижении целей развития школы.

Результат инновационной деятельности – конкретные изменения в объекте преобразований, качестве образовательной, педагогической и управаленческой деятельности. Педагогический мониторинг позволяет осуществить непрерывное научно обоснованное диагностико-прогностическое наблюдение за состоянием, развитием инновационного процесса, качеством его управления.

Качество инновационной деятельности ОУ оценивается на основе трех групп критериев:

· критерия качества преобразований, выражающемся в соотношении реальных результатов деятельности школы с поставленными целями инновационной деятельности, моделью выпускника школы, государственными образовательными стандартами и т.д.;

· критерия эффективности, отражающего отношение достигнутых результатов к затратам времени, усилий, других ресурсов;

· критерия мотивации, так называемого критерия школьного самочувствия учащихся и учителей.

Для измерения эффективности управления развитием школы В.С.Лазарев предлагает следующие критерии оценки:

· Уровень информированности членов педколлектива о новшествах, которые потенциально могут быть освоены школой (уровень информированности о возможностях и ограничениях развития школы).

· Полнота выделения актуальных проблем школы (понимание членами коллектива проблем школы, а также их причинно-следственных связей).

· Рациональность выбора общей и частных целей инновационной деятельности в школе: поставленные цели максимально соответствуют возможностям решения актуальных проблем школы.

· Интегрированность целей развития школы: цели отдельных нововведений согласованы с общей целью и между собой.

· Реалистичность планов: степень обоснованности утверждений об обеспеченности тех или иных направлений инновационной деятельности необходимыми ресурсами.

· Заинтересованность педколлектива школы в освоении нового.

· Контролируемость инновационных процессов в школе.

*Вопросы для обсуждения и задания:*

1. Модели инновационного управления образовательными учреждениями.

2. Разработка стратегии развития ОУ.

3. Этапы организации инноваций в ОУ.

4. Мониторинг качества инновационных процессов в ОУ.

5. Работа с примерными программами инновационного развития ОУ.

6. Разработайте анкеты для руководителей и педагогов по оценке качества инноваций.

7. Составьте аннотированный список Интернет-ресурсов по проблемам инновационной деятельности

**Глоссарий инновационных терминов** 

**Инновационная деятельность** – процесс, направленный на воплощение результатов научных исследований и разработок либо иных научно-технических достижений в новый или усовершенствованный продукт, реализуемый на рынке, в новый или усовершенствованный технологический процесс, используемый в практической деятельности.

**Инновация (нововведение)** – конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке (инновация -продукт), нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности (инновация - процесс).

**Инновационный потенциал** (государства, региона, отрасли, организации) - совокупность различных видов ресурсов, включая материальные, финансовые, интеллектуальные, научно-технические и иные ресурсы, необходимые для осуществления инновационной деятельности.

**Инновационная сфера** - сфера деятельности производителей инновационной продукции (работ, услуг), включающая создание и распространение инноваций.

**Инновационный проект** - комплекс взаимосвязанных мероприятий, обеспечивающих в течение заданного периода времени создание и распространение нового вида продукции или технологии с целью получения прибыли или иного полезного эффекта.

**Инновационная программа** (федеральная, межгосударственная, региональная, межрегиональная) - комплекс инновационных проектов и мероприятий, увязанный по ресурсам, исполнителям и срокам их осуществления и обеспечивающий эффективное решение задач по освоению и распространению принципиально новых видов продукции (технологий).

**Инновационная инфраструктура** – это совокупность объектов инновационной деятельности и взаимосвязей между ними, которые производят новые знания и новшества, преобразуют их в новые продукты и услуги, обеспечивают их распространение и потребление в условиях рынка.

**Тест по теме «Инновационные процессы в образовании»**

**1. Латинское слово “парадигма” означает:**

а) программа

б) направление

в) пример

г) инструкция

д) проект

**2. Новая парадигма развития образования получила название**

а) знаниевой

б) прагматической

в) обучение в течение всей жизни

г) теологической

д) культурологической

**3. Материалы и документы процесса, указывающего на формирование единого образовательного пространства, развитие личности и конкурентоспособности на международном рынке труда:**

а) Гаагский

б) Болонский

в) Копенгагенский

**4. Гуманитаризация образования означает усиление внимания к** …

а) личности, ее психологии и интересам

б) изучению гуманитарных дисциплин

в) внедрению интерактивных технологий обучения

г) увеличению доли гуманитарных дисциплин в учебном плане

**5. Область новых знаний в науке о нововведениях, изучающая закономерности, принципы, методы и критерии
нововведений в определенном виде деятельности - это**

а) новатика

б) инноватика

в) дидактика

**6. Внесение нового, как изменение, совершенствование и улучшение существующего – это**

а) инновация

б) новация

в) модернизация

г) рационализация

**7. Проблемы изучения педагогического опыта и доведения до практики достижений педагогической науки лежат в основе:**

а) процесса образования

б) инновационного образовательного процесса

в) традиционных образовательного процесса

**8. Использование новшеств теоретического, практического плана, а также тех, которые образуются на стыке теории и практики является результатом:**

а) процесса развития

б) процесса обучения

в) традиционного процесса

г) инновационного процесса

**9. Создание условий, стимулирующих развитие инновационной деятельности и обеспечивающих принятие ее результата является:**

а) объективным фактором инновационных процессов

б) субъективным фактором инновационных процессов

**10.Факторы, связанные непосредственно с готовностью педагога к инновационной деятельности называются:**

а) объективным фактором инновационных процессов

б) субъективным фактором инновационных процессов

**11. К какому виду инноваций относятся инновации в области методики обучения и воспитания, преподавания и учения, организации учебно-воспитательного процесса.**

а) технологические инновации

б) методические инновации

в) организационные инновации

г) управленческие инновации

д) социальные инновации

**12. Новые концепции, гипотезы, направления, закономерности, принципы, классификации и т.д., полученные в результате научно-исследовательской деятельности и положенные в основу инновационных процессов являются**

а) практическими инновациями

б) теоретическими инновациями

**13.Новые методики, правила, алгоритмы, рекомендации относятся к:**

а) практическим инновациям

б) теоретическим инновациям.

**14. К какому уровню относится инновация, если она конкретизирует отдельные теоретические или практические положения, касающиеся обучения или воспитания.**

а) уровень конкретизации

б) уровень дополнения

в) уровень преобразования

**15. К какому уровню относится инновация, если она характеризуется принципиально новыми идеями, подходами в области обучения и воспитания, которых ранее не было в теории.**

а) уровень конкретизации

б) уровень дополнения

в) уровень преобразования

**16. К какому уровню относится инновация, если она расширяет известные теоретические и практические положения в обучении и воспитании.**

а) уровень конкретизации

б) уровень дополнения

в) уровень преобразования

**17. Какой уровень инновации М.М. Поташник назвал «модификационным типом новизны».**

а) уровень конкретизации

б) уровень дополнения

в) уровень преобразования

**18.Образовательное учреждение, деятельность которого основана на психолого-педагогической идее автора или авторского коллектива называется:**

а) лицеем

б) гимназией

в) инновационной школой

г) авторской школой

д) средней общеобразовательной школой с углубленным изучением отдельных предметов

**19.Для какого типа учебного заведения характерна реализация общеобразовательной программы основного общего и среднего общего образования, и обеспечивающей дополнительную подготовку гуманитарного цикла?**

а) лицей

б) гимназия

в) авторская школа

г) средняя общеобразовательная школа с углубленным изучением отдельных предметов

**20. Для какого типа учебного заведения характерна реализация общеобразовательной программы основного общего и среднего общего образования, и обеспечивающей дополнительную подготовку по предметам технического или естественно-научного профиля?**

а) гимназия

б) авторская школа

в) лицей

г) средняя общеобразовательная школа с углубленным изучением отдельных предметов