

# **Инновационный менеджмент в образовании**

Пургина Е.И., к.ф.н., доцент

# *СПЕЦИФИКА ПЕДАГОГИЧЕСКИХ НОВОВВЕДЕНИЙ*

- Педагогическая инноватика как одно из самостоятельных направлений педагогической науки стала интенсивно развиваться в последнее десятилетие XX века.
- *Педагогическая инноватика как особая отрасль педагогического знания исследует механизмы и условия перевода педагогических систем из состояния функционирования в состояние развития.*
- Она с единых позиций решает проблемы педагогической неологии (создание педагогических новшеств),
- педагогической аксиологии (восприятие, оценка и интерпретация нового в педагогике),
- педагогической праксиологии (применение педагогических новшеств),
- инновационного менеджмента (управление инновационным процессом) и др.

## Новшество и инновация

- «*новшество*» – это новое средство (новый метод, методика, технология, программа) и оформленный результат фундаментальных, прикладных исследований, разработок или экспериментальных работ в какой-либо сфере деятельности
- «*инновация*» («*инновационный процесс*») – целенаправленное изменение, вносящее в систему новые элементы (новшества), обуславливающее ее переход из одного качественного состояния в другое, приводящее систему (в том числе и образовательное учреждение как целостную социально-педагогическую систему) к развитию

## Новшество и инновация как составные части инновационной деятельности образовательной организации

- *«Инновационная деятельность»* – комплексная деятельность по созданию (рождению, разработке), освоению, использованию и распространению новшеств, то есть это деятельность, направленная на осуществление инновации.
- Она включает в себя новшества; инновации; взаимодействие учащихся, педагогических кадров, родителей, социума; условия материально-технического, информационного, программно-методического, кадрового, социально-психологического обеспечения; достижение более эффективных результатов деятельности.

## Инновационная деятельность образовательной организации

- Инновационная деятельность – это поиск путей достижения полезного результата. Это один из аспектов работы современного образовательного учреждения *в режиме развития*, характеризующий позитивные качественные изменения системы, перевод ее на новый, более высокий уровень.
- Развитие образовательного учреждения через инновацию как процесс и инновационную деятельность имеет свой *генезис* (жизненный цикл):  
***зарождение новшества – осуществление поиска новшества – разработка новшества, его проектирование – освоение новшества в практической работе, его использование другими людьми.***

## Жизненный цикл инновационной деятельности

- **1 этап.**

**Возникновение необходимости появления новшества (за-рождение новшества).** Связано с возникновением проблемной ситуации, по мере осознания субъектом противоречий между актуальными социально-значимыми и существующими результатами деятельности образовательной организации, педагога, руководителя, между необходимыми существующим состояниями системы. Возникает потребность в создании реального механизма, предмета, приема, способа организации, который разрешает определенную проблему. Изобретатель должен внести что-то новое в контекст действительности, учитывая соответствующий научный контекст.



## Жизненный цикл инновационной деятельности

### • 2 этап .

**Осуществление поиска новшества.** Мысленное экспериментирование ведущего поиска человека связано с деятельностью воображения: решение зарождается в уме в виде общего принципа решения.

Есть два источника возможного появления инноваций в образовательном учреждении – извне и изнутри. Появление инноваций извне – это заимствование «чужих» готовых управленческих и педагогических технологий. В этом случае руководством образовательной организации или представителями коллектива берутся уже опробованные в других образовательных учреждениях методические разработки. Альтернативой этому является появление инноваций изнутри, когда источником новых идей становится инновационное мышление самих работников конкретного образовательного учреждения.

• Выбор новшества зависит от той проблемы, которую необходимо решить в эмпирической деятельности от типа изменения

## Жизненный цикл инновационной деятельности

### • 3 этап.

**Разработка новшества, его проектирование.** Использование не только тех новшеств, которых нет на сегодняшний день в практике, но и тех, которые уже используются (адаптация к условиям конкретной образовательной организации). Данный этап предполагает видение стратегии и тактики исследования через четкое определение темы, актуальности, противоречия, проблемы, цели, объекта, предмета исследования; выдвижение гипотезы; выработку задач; нахождение адекватных методов деятельности; определение этапов реализации идеи, теоретической и практической значимости для образовательного учреждения, муниципального, регионального или федерального уровней управления; предположение положительных и возможных отрицательных результатов и поиск условий избегания появления отрицательных моментов; разработку мониторинговых составляющих определения эффективности новшества и инновации для каждого конкретного образовательного учреждения.



# Жизненный цикл инновационной деятельности

- **4 э т а п .**

**Освоение новшества в практической работе, его использование другими людьми.** Представляет собой педагогический эксперимент и опытно-экспериментальную работу. Инновационная деятельность носит вероятностный характер, она затратна в интеллектуальном плане, с точки зрения использования ресурсов. Для успешной реализации инноваций требуются особые условия, выделение дополнительных ресурсов, создание ситуации инновационной поддержки, инновационного обеспечения. Инновационная деятельность качественно отличается от всех других видов деятельности.

## Типы нововведений в образовательном учреждении (по П.Я. Третьякову)

### **I. По отнесённости к определенной части учебно-воспитательного процесса.**

- 1. В содержании образования (новые программы).
- 2. В методиках, технологиях, формах, методах, приемах, средствах обучения и воспитания.
- 3. В организации учебно-воспитательного процесса (в режимных моментах, работе кружков).
- 4. В управляющей системе образовательного учреждения (организационной структуре управления, модели методического процесса).

### **II. По масштабу (объему) преобразований.**

- 1. Частные – локальные, единичные, не связанные между собой.
- 2. Модульные – комплекс частных, связанных между собой, относящихся, например, к одной возрастной группе детей.
- 3. Системные – охватывающие все образовательное учреждение нововведения.

## Типы нововведений в образовательном учреждении (по П.Я. Третьякову)

### III. По инновационному потенциалу

- 1. Модификационные – связанные с усовершенствованием, рационализацией, видоизменением того (программы, методики, разработки и так далее), что имеет аналог или прототип. При этом модернизация может быть направлена как на технологическую, так и на личностную сторону обновляемого средства. Можно видоизменить известную методику, а можно, проявив свои личностные качества, обогатить ее, повысить эффективность.
- 2. Комбинаторные – новое конструктивное соединение элементов ранее известных методик, которые в данном сочетании прежде не использовались.
- 3. Радикальные – изобретательские нововведения.

## Типы нововведений в образовательном учреждении (по П.Я. Третьякову)

### **IV. По отношению к своему предшественнику.**

- 1. Замещающие – вводимые вместо какого-то конкретного устаревшего средства.
- 2. Отменяющие – прекращающие действовать без замены другим новым средством.
- 3. Открывающие – освоение новой программы, нового вида образовательных услуг, новой технологии и тому подобное, если у них вообще не было предшественников.
- 4. Ретровведения – освоение нового для образовательного учреждения в данный момент, но когда-то уже использовавшегося в образовательной практике.

### **V. По целям: оперативные и стратегические.**

### **VI. По степени новизны: абсолютные и относительные.**

### **VII. По количеству участников: единичные, массовые.**

## Управление инновационной деятельностью в образовательной организации

- Понятие «управление» можно рассматривать с разных точек зрения.
- Существуют три позиции в рассмотрении этого термина.

**1. Управление – это целенаправленная деятельность** (В. С. Лазарев, М. М. Поташник, В. А. Сластенин, Л. И. Суворов и др.).

- Признаки этой специфической деятельности: функциональный состав (планирование, организация, контроль, руководство), целевое назначение (организованность совместной деятельности участников образовательного процесса и направленность ее на достижение образовательных целей и целей развития школы), субъекты и объекты деятельности.
- «Понять, что такое управление – это значит ответить на вопросы: где, когда и зачем оно нужно, как оно реализует свое назначение»

( М. М. Поташник )



- **2. Управление как целенаправленное, организованное воздействие** на систему в целом или на отдельные ее компоненты (В. Г. Афанасьев, Л. Б. Ительсон, А. А. Орлов и др.). Управление – целенаправленное воздействие субъекта на объект и изменение послед-него в результате воздействия.
- **3. Управление как взаимодействие** (Т. И. Шамова, П. И. Третьяков, Т. К. Чекмарева, А. Т. Абрамов, В. Г. Афанасьев, Т. М. Давыденко, Д. В. Юдин и др.). В данном случае «дается указание на субъект-субъектные отношения, в которых наблюдается сотрудничество, организация совместной деятельности всех субъектов.

## Управление инновационной деятельностью в образовательной организации

Управление – это целенаправленная деятельность субъектов управления различного уровня, обеспечивающая оптимальное функционирование и развитие всей управляемой системы образовательного учреждения.

(П. И. Третьяков)

# Функции менеджмента

**планирование**

формирование цели управления, выбор путей и методов достижения этой цели

**организация**

создание оптимальной структуры управления, направленное на достижение цели организации

**контроль**

система регулирования деятельности работников по выполнению работы определенного количества и качества

**оперативное регулирование**

минимизация различий между плановым и фактическим состоянием объекта управления

**мотивация**

совокупность методов, стимулирующих работников к наиболее эффективной работе

# ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

(П. И. Третьяков)

- **Целеполагание**  
(формулирование цели развития образовательного учреждения)
- **Диагностика**  
(анализ проблем и противоречий, возникших на современном этапе деятельности образовательного учреждения, поиск их разрешения через инновационный процесс)
- **Поиск новшества, позволяющего решить проблемы и разрешить противоречия**
- **Определение отношения к новшеству всех субъектов, сбор альтернативных мнений о нем**
- **Принятие решения об использовании новшества и развитии инновации в образовательном учреждении**



- **Планирование деятельности**

1. Составление и аналитическое обоснование программы инновационного апробирования (целостность содержания программы; структурные взаимосвязи ее частей или блоков, их последовательность, логичность, конструктивность; ошибки, недостатки, недочеты; обоснованные предположения и дополнения к про-грамме; экспертное заключение).

2. Составление комплексно-целевой программы, которая состоит из этапов и реализации инновации (определяется исходная позиция каждого члена коллектива; окончательный результат деятельности; время, необходимое для достижения результатов; обеспечение улучшения существующих условий).

3. Составление исследовательского проекта для решения актуальной образовательного учреждения.



# ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

(П. И. Третьяков)

- **Организация деятельности по использованию инновации**  
(распределение функциональных обязанностей, прав, ответственности между всеми субъектами инновации; построение организационной структуры управления, способной обеспечить успешное управление инновационной деятельностью; создание ситуации успеха, положительной мотивации, стимулирование деятельности коллектива; выбор инструментария; выявление путей и условий повышения эффективности и качества целостного педагогического процесса)
- **Контроль, анализ и регулирование деятельности всех субъектов инновации**
- **Достижение цели, получение результата и продуктов деятельности**

**Факторы, позитивно и негативно влияющие на развитие инновационных процессов:  
4 группы факторов**

- **Информированность о нововведениях.**

Информированность зависит:

- от наличия определённых рабочих качеств у значимой части работников организации (широта интересов, профессионализм, существенное отождествление своих интересов с интересами организации и т.д.);
- от наличия в организации формализованной и нормативно закреплённой на её уровне процедуры поиска новшеств.
- **Внешняя подконтрольность.**
- Зависимость организации от внешней среды или формализованной ответственности этой организации перед внешними системами. Формы такой зависимости: заёмные средства, кадры, потребители...
- Чтобы организации могли поддерживать свою эффективность в период освоения новшеств, они должны воздействовать на среду и располагать возможностью определённого контроля над ней. (опережающее формирование спроса на вводимое новшество)

**Факторы, позитивно и негативно влияющие на развитие инновационных процессов:  
4 группы факторов**

- **Резервные ресурсы.**

Резервными являются те ресурсы, которые ещё не задействованы на другие цели (финансы, кадры, материалы и др.) Все новшества требуют для их внедрения затрат определённых ресурсов.

## **Организационная структура.**

Такие факторы структуры организации и её деятельности, как централизация, формализация, сложность, интегрированность, открытость оказывают существенное влияние на то, как в этой организации воспринимаются и осознаются проблемы, ведётся поиск средств их решения.

## Стадии инновационного процесса:

- 1.обнаружение импульса перемен, которое происходит на основе анализа поступающей из внешней среды информации;
- 2.осознание потребности в изменениях;
- 3.преодоление сопротивления переменам.

## Факторы, позитивно и негативно влияющие на развитие инновационных процессов с точки зрения *стадий инновационного процесса*

- Первые две стадии связаны с интенсификацией инновационного процесса, которой способствуют следующие факторы:
  - - высокий творческий потенциал руководителей, проявляющийся в способности к изменению ценностных ориентаций организации, инициированию инновационной деятельности;
  - - наличие разработанных комплексных проектов, которые включают параметры не только самого инновационного процесса, но и среды, на которую он воздействует; консультирование проектов и самого процесса специалистами, обеспечивающее надёжность действий руководителя;
  - - выявление и формализация ролевых позиций участников инновационного процесса.
- Третья стадия процесса: сопротивление переменам- естественная реакция людей на новшества. Психологической основой сопротивления являются привычки, инерция, страх перед неизвестным.



## Методы уменьшения или полного устранения сопротивления инновациям.

- Информирование персонала о необходимости инноваций, убеждение в потребности перемен.
- Привлечение работников к обсуждению проектов, анализу, выбору вариантов проекта, к разработке управленческого решения.
- Проведение переговоров с работниками в предположении, что в обмен на согласие сопротивляющихся с инновациями им предлагаются материальное вознаграждение или иные стимулы.
- Кооптация- предоставление лицу, которое может оказать сопротивление переменам. Ведущей роли в принятии решений о введении новшеств и в их осуществлении.
- Принуждение-угроза лишиться работы, продвижения по служебной лестнице, возможности повышения квалификации, роста заработной платы с целью получения согласия на перемены.