



РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА

Кафедра управления образованием и кадрового менеджмента

---

**ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

---

# Проектирование и реализация педагогических нововведений

Кравцов А. О.,  
кандидат педагогических наук, доцент  
кафедры управления образованием

РГПУ им. А.И. Герцена

Санкт-Петербург

[ak90@yandex.ru](mailto:ak90@yandex.ru)



# Общий план работ по проектированию нововведений

1. Подготовка педагогического коллектива к нововведению: ознакомление со стратегией, планирование времени введения новшеств, определение целей, ожидаемого эффекта и основных требований.
2. Изучение и определение специфических черт индивидуальной стратегии; интеграция стратегий различных нововведений, стратегии разных учителей, координация школ округа по программам инноваций.
3. Исследование эффективности той или иной инновационной стратегии при различных условиях, поощрение духа соревнований между школами, выяснение сильных и слабых участников соревнования, отдельных стратегий, возможных комбинаций.

# Принципы управления инновационными процессами

1. Принцип управляемой инновационной смены состояний системы образования. Этот принцип ориентирует на необходимость сознательной деятельности по переходу от одного состояния системы образования к другому.
2. Принцип перехода от стихийных механизмов протекания инновационных процессов к сознательно управляемым.
3. Принцип информационной материально-технической и кадровой обеспеченности реализации основных этапов инновационных процессов в образовании.
4. Принцип прогнозирования обратимых или необратимых структурных изменений в инновационной социально-педагогической среде.
5. Принцип усиления устойчивости инновационных процессов в образовании.
6. Принцип ускорения развития процессов нововведений в образовании.

***Технология нововведений -  
набор методов, средств и  
последовательных  
мероприятий,  
обеспечивающих  
инновационную деятельность***

# Технологии нововведений

1. **Внедрение** — технология нововведений, при которой процесс нововведения осуществляется самим разработчиком, например учителем-новатором. Используется для нововведений, не требующих всего комплекса инновационных услуг.
2. **Инжиниринг** — комплексная технология нововведений, наиболее полно охватывающая все этапы инновационного цикла: от маркетинга, предпроектного обследования, бизнес-планирования, разработки до комплексной поставки оборудования, кадрового сопровождения и последующего сервисного обслуживания.
3. **Консалтинг** — технология нововведений, обеспечивающая этап выбора стратегии и планирования инновационной деятельности. Выполняется организациями, специализирующимися в области экспертизы и консультаций.

# *Технологии нововведений*

**4. *Обучение*** — технология нововведений, обеспечивающая этап подготовки кадрового сопровождения нововведения. В той же программе компьютеризации должны были быть предусмотрены значительные усилия по подготовке кадров к использованию новой техники. В противном случае эффективность введения новшества под названием «компьютер в школе» остается нереализованной.

**5. *Передача технологии*** — технология нововведений, обеспечивающая реализацию инновационного проекта за счет передачи освоенной технологии в иную предметную сферу или в другие территории.

**Инновация** — это результат инновационной деятельности, воплощенный в виде нового или усовершенствованного продукта; нового или усовершенствованного технологического процесса; нового подхода к социальным или образовательным услугам.

# Конструирование НОВОВВЕДЕНИЙ



# Три уровня разработки новаций в области образования

## 1. *Концептуальный:*

- методологическое обоснование приоритетных общенаучных идей, необходимых и достаточных для разработки концепции обновления;
- ориентация на такую педагогическую теорию, которая давала бы представление о целостности учебно-воспитательного процесса;
- отражение в концепции специфики данной школы (лицей, гимназии различного профиля).

# Три уровня разработки новаций в области образования

## 2. Организационно-деятельностный:

- подбор и расстановка педагогических кадров внутри школы, поиск и привлечение научных консультантов, специалистов для ведения новых курсов и факультативов;
- создание научно-методического совета для планирования, координации и контроля опытно-экспериментальной работы;
- создание творческих групп учителей-экспериментаторов для разработки и опытной апробации новых курсов;
- обеспечение материально-технических условий для проведения опытно-экспериментальной работы.

# Три уровня разработки новаций в области образования

## 3. *Научно-методический:*

- разработка и апробация различных вариантов учебных планов, программ, путей и средств их достижения;
- разработка методов диагностики уровня воспитанности и усвоения знаний;
- определение критериев результативности реализации концепции образования данного учебного заведения;
- определение действенного механизма обобщения и распространения передового и новаторского опыта;
- научное обеспечение эффективных путей подготовки и повышения квалификации учителей.

# Модель нововведенческой работы (по С.Д. Полякову)

- 1) поиск новых идей;
- 2) формирование нововведения;
- 3) реализация нововведения;
- 4) закрепление новшества.

# Фаза первая — *поиск новых идей*

1. Создание информационного фонда. Стимуляция участия преподавателей в конференциях, совещаниях, посвященных развитию инновационных процессов в образовании. Анализ полученной информации.
2. Выявление инновационных потребностей образовательного учреждения (возможно с помощью консалтинговой службы).

# Фаза вторая — формирование нововведения

1. Анализ и проектирование. Формулирование нововведенческих идей и возможностей учебного заведения, проектирование хода работы.
2. Апробирование инновационных идей с участием так называемой «опережающей группы» учителей.
3. Подведение итогов апробирования, принятие решения о масштабном нововведении, выработка программы его реализации.

# Фаза третья — реализация нововведения.

1. Управленческие ресурсы. Для реализации масштабного нововведения необходимо выполнение хотя бы одного из условий:

- увеличение управленческих ресурсов;
- принятие кем-то из руководителей дополнительной ответственности;
- принятие новой должности.

На данном этапе важным фактором, определяющим его успешность, является привлечение к инновационной работе **всех работников учреждения образования**, даже не участвующих в эксперименте напрямую.

2. Инновационное обучение. Необходимо освоение инновационных технологий всем коллективом. В этом процессе немаловажную роль играет авторитет руководителя.

# Фаза четвертая — закрепление новшества

На данной фазе новшество касается уже всех слоев педагогического коллектива, включая и тех, кто настроен по отношению к нему отрицательно.

У руководителя возникает двойная задача:

- решение организационных проблем;
- создание благоприятного психологического климата.

Наступает пик адаптации новшества к системе школы и наоборот — системы к новшеству.

Для смягчения этих процессов, превращения инноваций в оптимальную традицию требуются, с одной стороны, психокоррекционная работа с педагогами и детьми, с другой — закрепление обновленного образа учебного заведения в сознании педагогического и ученического коллективов.



# Факторы распространения педагогических нововведений

1. *Социальные условия широкого плана* — это преобладающие в обществе отношения к педагогическим идеям, государственная политика в сфере образования.
2. *Частные социальные условия* — деятельность конкретных государственных институтов, средств массовой информации по пропаганде и распространению новшества.
3. *Личностные факторы* — личный авторитет, личное обаяние носителя, пропагандиста новшества в глазах педагогической общественности.

# Этапы инновационной педагогической деятельности

# I этап — *зарождение инновации*

Этот этап обуславливается законом цикловой повторяемости педагогической инновации: новое возрождение старого в новых условиях — гимназий, лицеев, технологий обучения и воспитания педагогов прошлого.

Но это не повторение старого, а возникновение нового и относительная повторяемость некоторых моментов старого решения современных педагогических проблем.

## II этап — освоение педагогических инноваций

- Для данного этапа характерна тенденция усиления потребностей в новом педагогическом знании и педагогической деятельности. Формулируется решение о принятии или непринятии инновации. Как показывает практика, в педагогических коллективах отработаны **две схемы принятия решения о нововведении.**

# Первая схема

1. Формирование педагогической проблемы.
2. Анализ педагогической проблемы.
3. Анализ путей решения проблемы.
4. Выбор пути решения посредством введения инновации.
5. Прогнозирование последствий решения.
6. Апробация (возможен отказ от нововведения).

# Вторая схема

1. Ознакомление с инновацией (первоначальная информация).
2. Появление интереса (поиск дополнительной информации).
3. Оценка инновации и решение освоить ее.
4. Апробация (возможен отказ от нововведения).

### III этап — «рутинизация»,

превращение инноваций в традицию, привычный способ деятельности. На данном этапе применение инновации начинает носить массовый характер. Этот этап обуславливается двумя законами: законом финальной реализации инновационной деятельности и законом стереотипизации педагогической инновации.

# КОНЕЧНАЯ СУДЬБА ИННОВАЦИИ

1. **Ретроинновация** — новшество, исчезнув с педагогической арены, через какое-то время возрождается.
2. **Рассыпание.** Новшество исчезает, рассыпавшись на более или менее цельные "кусочки". Пожалуй, это сейчас происходит с коммунарской методикой. В целостном виде ее теперь применяют редко, но отдельные фрагменты — "коллективная забота", "планирование по микрогруппам" — живут, встраиваясь нередко в другие педагогические системы.
3. **Отслаивание.** Этот сценарий близок к предыдущему, но "новшество-родитель" в этом случае продолжает существовать и восприниматься как новое.
4. **Новшество второго порядка.** В этом сценарии первоначально новшество сохраняется, но в существенно измененном виде
5. **Альтернатива.** Сохранение новшества в более или менее первоначальном виде, но в немногих, а иногда и в единственном прецеденте. Причем в педагогических массах бывшее новшество воспринимается по-прежнему как особенное, но не новое (!)



# ЭТАПЫ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (по С.А. Шароновой)

# 1 ЭТАП.

нужен, чтобы определиться в выборе **цели и средств инновационной деятельности**, проводить анализ ситуации в образовании на всех его уровнях: международном, уровнях страны, региона, конкретного образовательного учреждения.

## 2. Этап

- выбор средств внедрения инновации. Под средствами подразумевают кадровую, материально-техническую, финансовую и моральную базу образовательного учреждения, его юридический статус; ведение экспериментальной (исследовательской) работы.

Результатами этапа являются:

- создание концепции инновации,
- определение объема последней
- разработка технического задания на ведение исследовательской работы в выбранном направлении инновационной деятельности.

# Третий этап

разработка программы реализации эксперимента и научно-методического обеспечения инновации. Результатами третьего этапа являются реализация программы педагогических инноваций, создание их развитого научно-методического обеспечения и разработка рекомендаций по широкому использованию инноваций.

# Четвертый, заключительный, этап

внедрение инновации в практику,  
превращение ее в традицию. На этом этапе  
вырабатываются нормативы содержания,  
финансирования и правового обеспечения  
инновации. Основным здесь является  
экспертиза результата инновационной  
деятельности, которая определяет степень  
значимости и ценности инновации, уровни  
ее внедрения.