

ТЕМА СЕМИНАРА:

Организация и управление инновационной деятельностью

НАПРАВЛЕНИЕ:

Стратегия и тактика перехода школы
в новое состояние образовательного
процесса, ориентированного на
достижение нового качества

**Автор-составитель: С.М.
Конюшенко, доктор
педагогических наук, профессор
ИСОТ ФГУ им.И.Канта**

27 июня 2011 год

Мудрость жителей пустынь гласит:
"Можно привести верблюда на
водопой , но нельзя заставить его
напиться".

Эта мудрость отражает **основной принцип обучения** -
можно создать все необходимые условия и предпосылки для
учения, но **само познание** может совершиться только тогда,
когда ученик **ЗАХОЧЕТ** познавать.

**Инновация - нововведение, новшество,
изменение.**



**В историческом
плане новизна
всегда относительна.**

Она носит конкретно-исторический характер, то
есть может ВОЗНИКАТЬ

раньше «своего времени»,

затем может стать нормой

или устареть.

Педагогическая наука в процессе развития образовательного учреждения выделяет:

- **абсолютную новизну** (отсутствие в данной сфере аналогов и прототипов);
- **относительную новизну** (внесение некоторых изменений в имеющуюся практику);
- **псевдоновизну** (видимость новизны).

Существуют различные основания для классификации инноваций:

1. *По определению СФЕРЫ, в которой осуществляется инновационная деятельность:*

1. цель и содержание образования;
2. технологии, методы, средства организации педагогического процесса;
3. формы организации обучения и воспитания;
4. система управления (деятельность администрации, педагогов, учащихся);
5. образовательная экология.

2. По СПОСОБУ ВОЗНИКНОВЕНИЯ и протекания инноваций:

1. систематические, планомерные;
2. стихийные.

3. По ГЛУБИНЕ и ШИРИНЕ осуществления инноваций:

1. массовые, глобальные, радикальные, существенные преобразования;
2. частичные, мелкие модификации известного и принятого, связанные с усовершенствованием, рационализацией, видоизменением.

4. По ХАРАКТЕРУ происхождения:
1. внешние;
 2. внутренние.

По признакам МАСШТАБНОСТИ:

- 5.
1. частные (локальные и единичные, не связанные между собой);
 2. модульные (или комплексные, взаимосвязанные между собой);
 3. системные (охватывающие все сферы жизнедеятельности образовательного учреждения).

Стадии **развития** инноваций, новшеств и нововведений:

Возникновение или зарождение **идеи** нового.

Перевод идеи в **цель**.

Разработка **путей реализации** цели и проектирование.

Реализация проекта.

Распространение **новой практики**.

Рутинизация, переход в новое качество и функционирование в новом режиме.

ПРО ЦЕЛЬ

целеполагание отражает **ожидаемые** результаты деятельности, достигаемые за определенный **период времени**.

Этапы постановки цели:

сбор информации:

- информация о субъективном образе реальной ситуации у членов педагогического процесса (учителей, учащихся, родителей, представителей общественности);
- информация о желаемом образе нового;
- информация о возможном плане действий по изменению существующей ситуации;

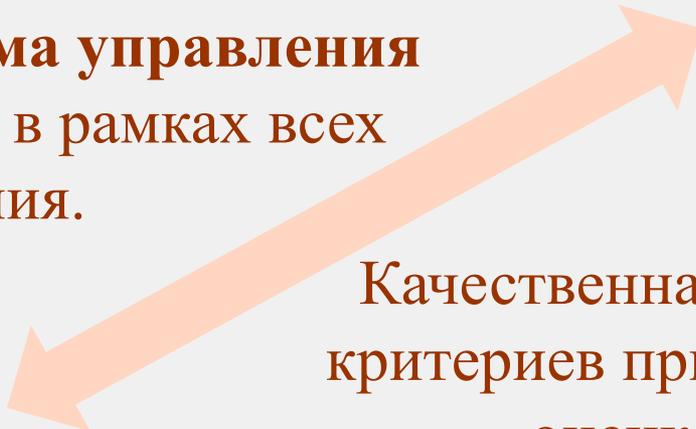
формулировка цели и принятие ее всеми участниками воспитательно-образовательного процесса.

ИСТОЧНИКАМИ зарождения инновационных процессов в практике образовательного учреждения являются:

- интуиция творческого руководителя, педагога;
- опыт, рожденный в данной школе;
- педагогический опыт, рожденный в других школах;
- директивы и нормативные документы; .
- мнение потребителя образовательных услуг;
- потребности педагогического коллектива работать по-новому;
- потребности региона, страны в изменении ситуации в образовании;
- достижения, разработки всего комплекса наук о человеке и др.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

Критерии оценки инновационных процессов необходимы для создания **механизма управления** этими процессами в рамках всех уровней образования.



Качественная характеристика критериев при рассмотрении и оценке инновационных процессов исходит из **принципов оптимальности, перспективности, реальности и реализуемости.**

Критерии (от греч. *kriterion*) - средство для суждения, признак, на основании которого производится оценка.

КРИТЕРИИ:

□ **Актуальность** (соответствие инновации социокультурной ситуации развития общества);

□ **Новизна** (степень оригинальности инновационных ; подходов, своеобразное сочетание, комбинирование известного, представляющих в совокупности новизну);

□ **Образовательная значимость** (степень влияния инновации на развитие, воспитание и образование личности);

□ **Общественная значимость** (воздействие инновации на развитие системы образования в целом);

□ **Полезность** (практическая значимость инновационных процессов);

□ **Реализуемость** (реалистичность инновации и управляемость инновационных процессов).

ПОКАЗАТЕЛИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Показатели оценки инновационной деятельности ОУ:

- ❑ обновление содержания образования (обновление базисного учебного плана, программы обучения и воспитания);
- ❑ обновление методов, форм работы (рефлексивные методики, модульная и циклоблочная система организации УВП;
- ❑ преобладание групповых и индивидуальных форм работы;
- ❑ сочетание самоанализа, самоконтроля с самооценкой и оценкой партнеров по совместной познавательной деятельности и др.

Показатели оценки организации воспитательно-образовательного процесса:

- самоуправление, сотрудничество* учителей, учащихся и их родителей в достижении целей обучения, воспитания и развития;
- совместное планирование и организация* деятельности учителя и ученика как равноправных партнеров (ответственность за результаты воспитательно-образовательного процесса разделяется между учеником и учителем);
- высокий уровень мотивации* участников педагогического процесса;
- комфортная психолого-педагогическая среда* для всех участников педагогического процесса;
- право выбора* содержания, профиля, форм получения образования учащимися и др.

Показатели оценки эффективности
воспитательно-образовательного процесса —
сравнение соответствия конечных результатов с
запланированными:

- ❑ высокоположительный уровень воспитанности и обученности учащихся (более 75%);
- ❑ отношение к учебе, отношение к труду, отношение к природе, отношение к общественным нормам и закону, отношение к прекрасному, отношение к себе и др.

ЗАДАНИЕ

Распределяемся по группам и
работаем с текстами

ВРЕМЯ: 20 мин

ОБСУЖДАЕМ...

ИЗУЧАЕМ ОПЫТ ИННОВАЦИОННЫХ ОУ

**Губернаторский
Светленский лицей г. Томск**

<http://lyceum.tom.ru>

<http://ib.univers.su/>

Организация Международного Бакалавриата (International Baccalaureate Organization, далее ИВО) основана в 1968 году в Швейцарии, г. Женева как некоммерческая образовательная организация.

ИВО предлагает **три образовательные программы:**

Дипломную Программу для старшеклассников 16-19 лет (Diploma Programme), программу для учащихся средней школы 11-16 (Middle Years Programme) и программу для дошкольников и младших школьников 3-12 (Primary Years Programme).

Языками преподавания и обучения в Дипломной Программе являются английский, французский и испанский.

Сегодня ИВО сотрудничает с 3180 школами в 140 странах мира.

В России открыто 18 школ Международного Бакалавриата (ИВ), из них реализуют:

Программу для дошкольников и младших школьников - 5 школ

Программу для учащихся подростковой школы - 8 школ

Дипломную Программу - 13 школ.

География школ ИВ в России включает следующие города: Москва и область (18 школ), Санкт-Петербург, Самара, Красноярск, Пермь, Владивосток.

ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ

НЕОБХОДИМОСТЬ ИЗМЕНЕНИЙ

- **Почему необходимы изменения?**
- **Что заставляет нас заниматься изменениями?**
- **Что дает нам понять, что перемены назрели?**

ЧТО ТАКОЕ ИЗМЕНЕНИЯ?

- **Новое содержание (материалы, программы, технологии)**
- **Новое поведение (практики)**
- **Новая вера-понимание**

- **Процесс перемен**
- **Культура организации**
- **Повышение квалификации сотрудников**
- **Окружающая среда**

- **Перегрузка**

- » **Отсутствие ясности**

- **Сложность**

- » **Несовместимость**

- **Отсутствие способности**

- » **Ограниченность ресурсов**

ТРЕХСТУПЕНЧАТАЯ МОДЕЛЬ ПЕРЕМЕН

А. Факторы инициации

Б. Факторы внедрения

**В. Факторы
институционализации**

ТРЕХСТУПЕНЧАТАЯ МОДЕЛЬ ИЗМЕНЕНИЙ

А. Факторы

инициации:

- соответствие высоким целям;**
- ясная модель;**
- сильная поддержка инициатора;**
- активное начало.**

ТРЕХСТУПЕНЧАТАЯ МОДЕЛЬ ИЗМЕНЕНИЙ

Б. Факторы внедрения:

- распределение поручений и ответственности;**
- взаимный контроль;**
- давление и поддержка;**
- техническое обеспечение;**
- награждение.**

ТРЕХСТУПЕНЧАТАЯ МОДЕЛЬ ИЗМЕНЕНИЙ

В. Факторы

институциализации:

- **закрепление;**
- **широкое использование;**
- **обеспечение возможности передачи;**
- **интегрировать из
экспериментальных условий в
обычные;**
- **постоянная поддержка.**

СЕМЬ ШАГОВ ПРОЦЕССА ИЗМЕНЕНИЙ

- 1. Перемены назрели**
- 2. Инициатор начинает процесс**
- 3. Начало движение**
- 4. Провал внедрения**
- 5. Возобновление движения**
- 6. Некоторый успех**
- 7. Изменения становятся
повседневностью**

СЛОЖНОСТЬ ПРОЦЕССА ИЗМЕНЕНИЙ

- **Изменения нельзя внедрять насильно.**
- **Изменения это путешествие в неизведанное, а не реализация плана.**
- **Проблемы – наши друзья.**
- **Ясное понимание и стратегическое планирование приходят не сразу.**
- **Индивидуальный и коллективный подход должны применяться в равной мере**

- Ни чрезмерная централизация, ни чрезмерное делегирование полномочий не приносят успеха.
- Критическое значение для достижения успеха имеет связь с внешним миром.
- Каждый сотрудник – активный участник процесса изменений.

КАК ЛЮДИ РЕАГИРУЮТ НА ИЗМЕНЕНИЯ

- Новатор **8%**
- Лидер **17%**
- Раннее меньшинство **29%**
- Позднее меньшинство **29%**
- Сопrotивляющиеся **17%**

ЧТО ПРОИСХОДИТ С ЛЮДЬМИ?

- Людям приходится делать то, что они делать не привыкли (*неловкость, неуверенность, самооценка*).
- Они больше думают о том, что могут потерять, чем о том, что могут приобрести (*тоска по прошлому*).
- Чувство одиночества, даже если через процесс перемен проходят и множество других людей.
- Люди не могут выдержать слишком крутых перемены. (*Для некоторых все это вполне переживаемо, для других непосильно много*).

- **У всех людей разный уровень готовности к переменам.** *(Это не хорошо и не плохо, воздержитесь от ярлыков и оценок, многие качества проявляются ситуативно).*
- **Люди всегда будут жаловаться, что им не хватает ресурсов.** *(Людям нужно помочь понять, что возможностей вокруг гораздо больше, чем они представляют).*
- **Если давление ослабить, люди быстро вернуться к тому, что было.**

ВОЗМОЖНЫЕ ОШИБКИ

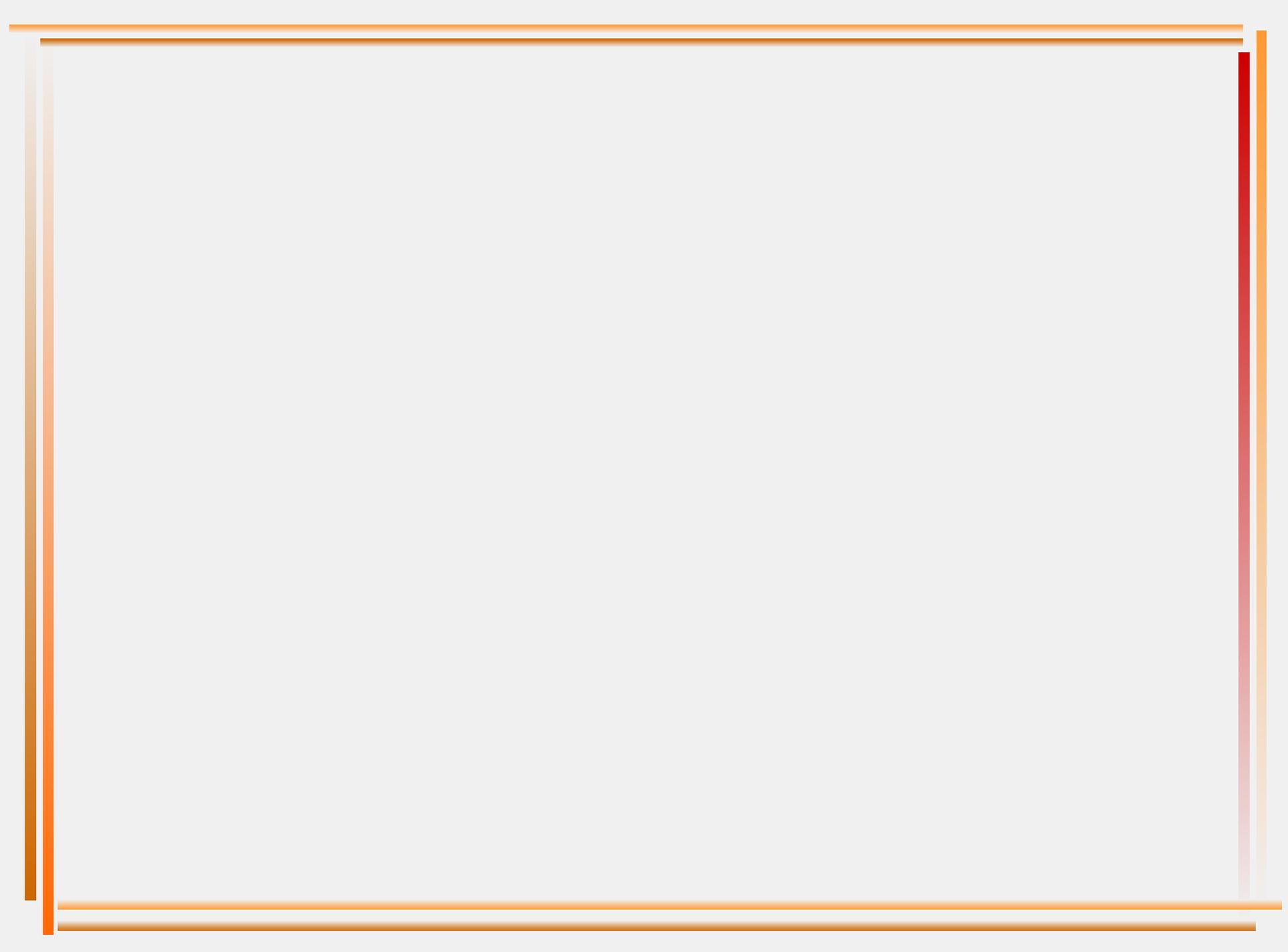
- «Холодный» старт.
- Одновременно начинаются слишком много преобразований.
- Неуемное желание все предусмотреть, запланировать и контролировать.
- Борьба с проблемами и препятствиями.

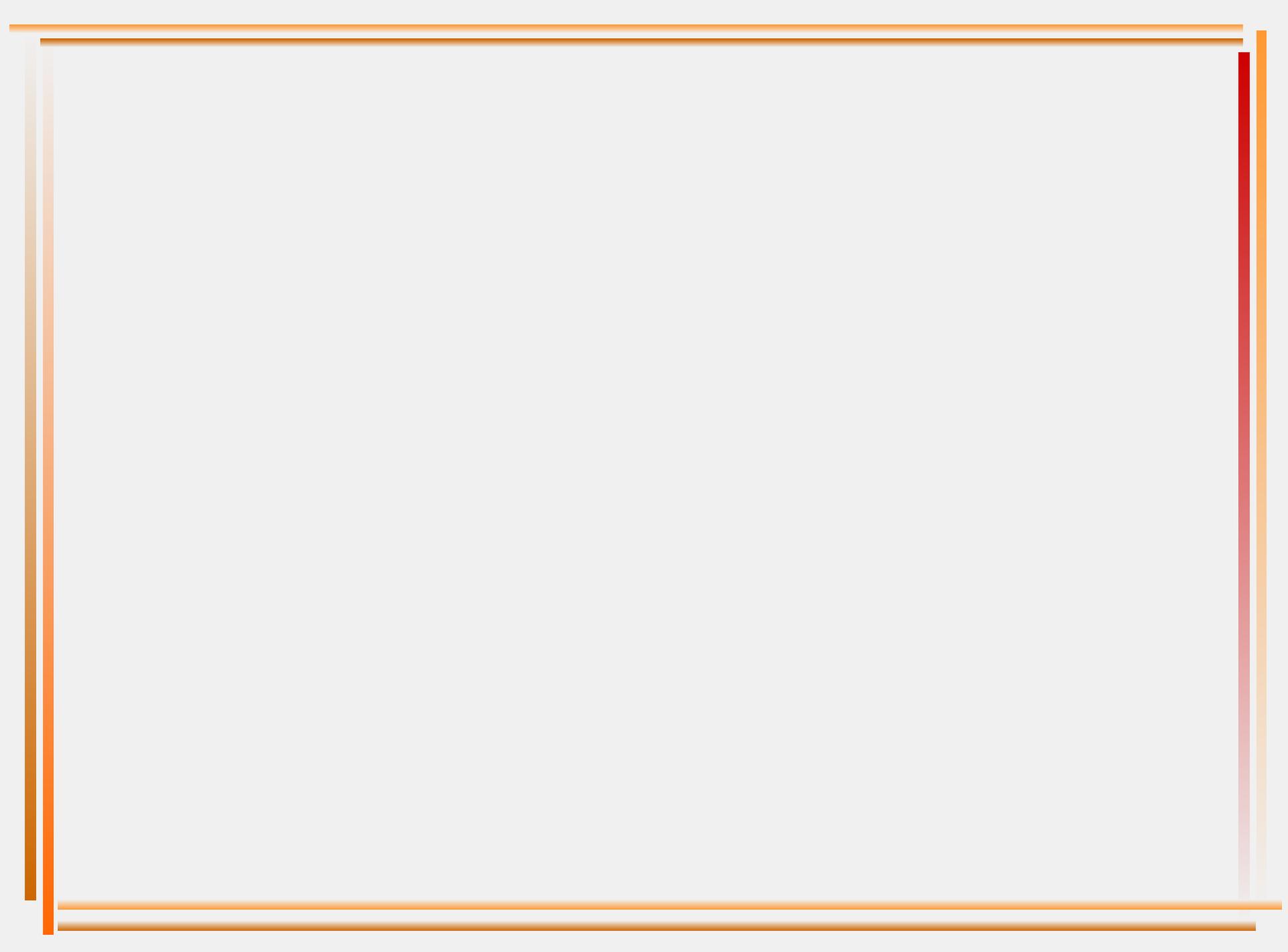
ЗАДАНИЕ

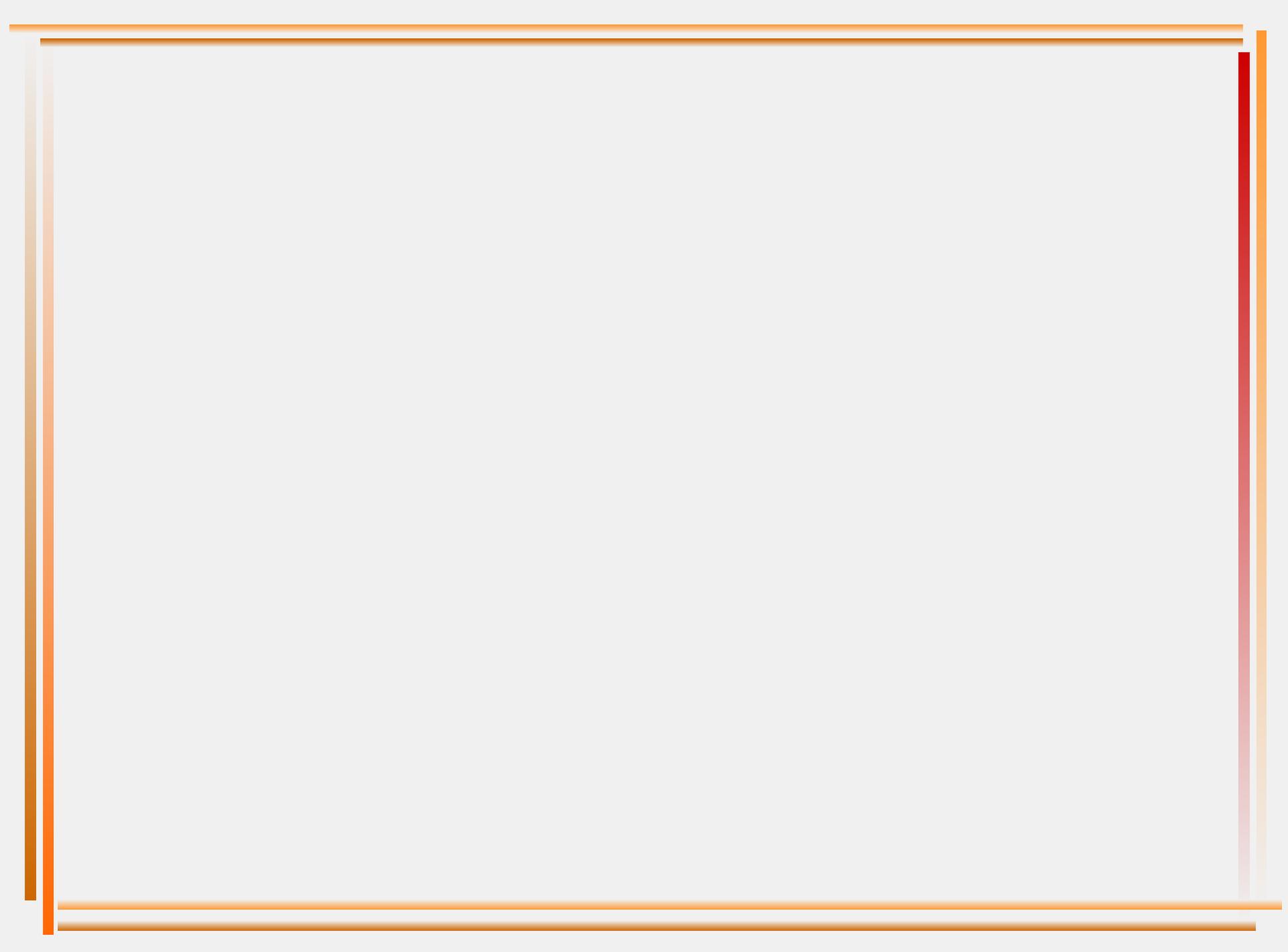
Определите направления
изменений деятельности
руководителя ОУ-2010.

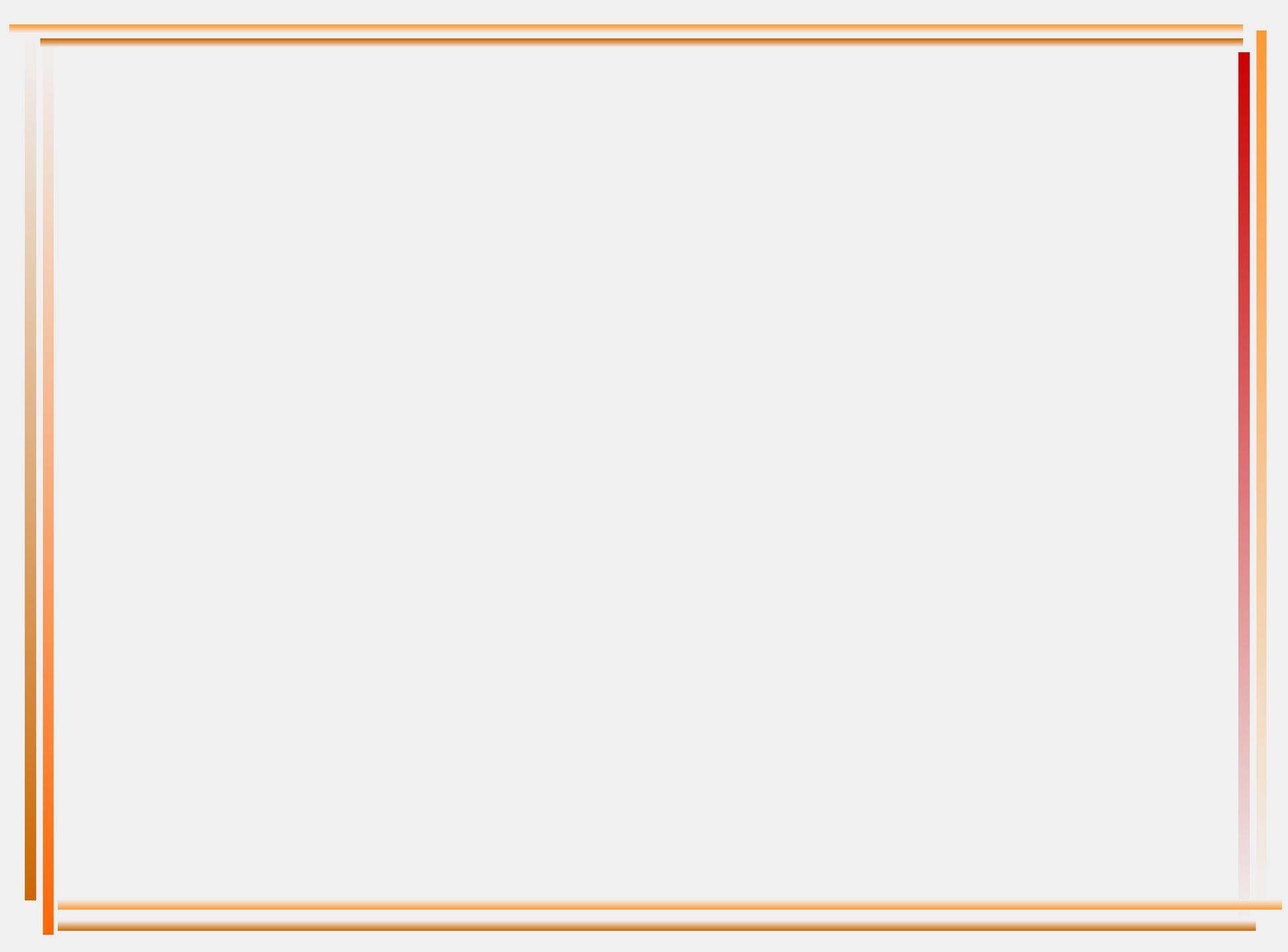
Время пошло...

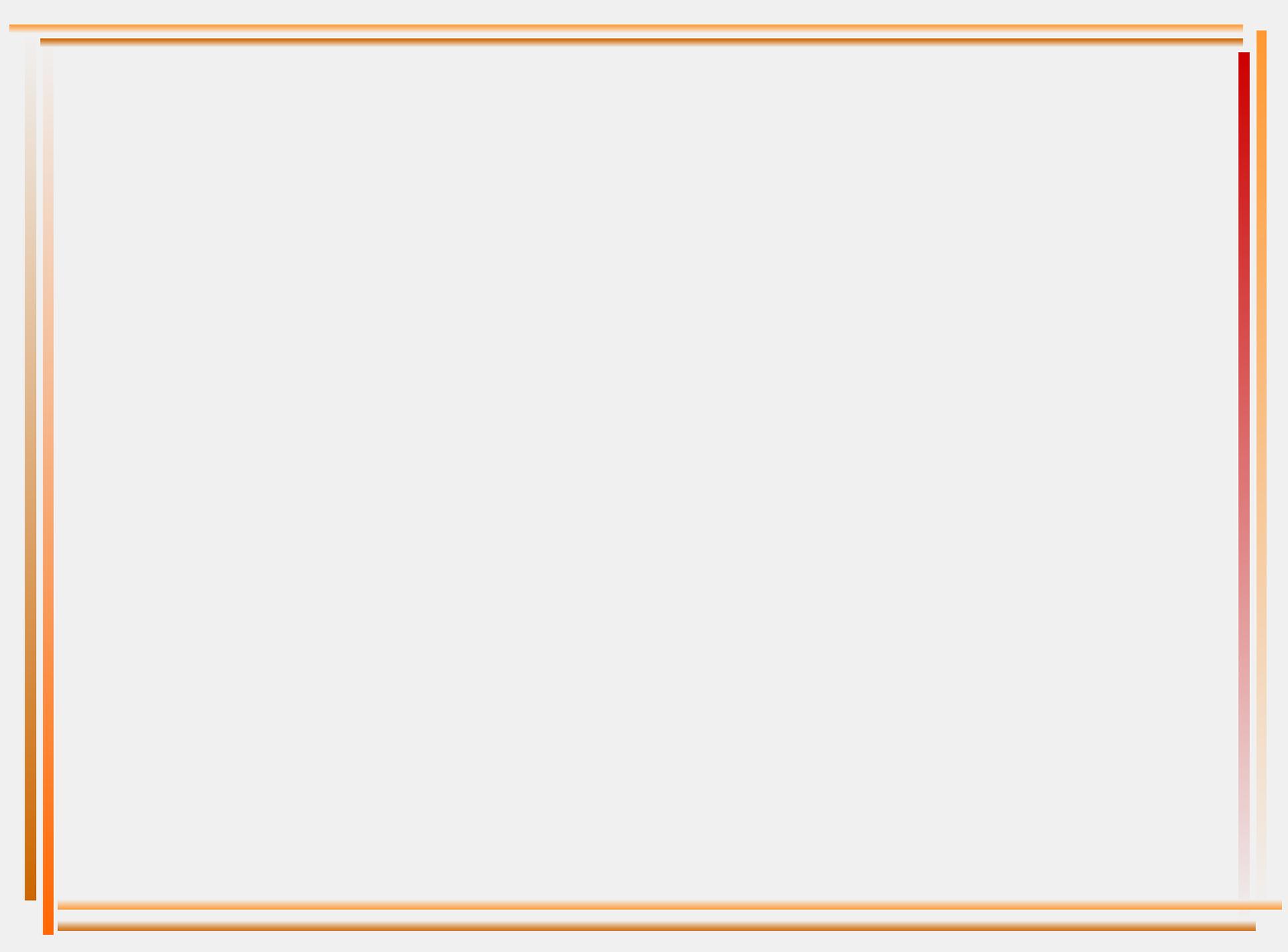
О КАЧЕСТВЕ ОБРАЗОВАНИЯ











О ПРОГРАММЕ РАЗВИТИЯ

ПОНЯТИЕ «ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ»

Программа - «содержание и план деятельности»

План - «заранее намеченный порядок, последовательность выполнения работы, проведения мероприятий»

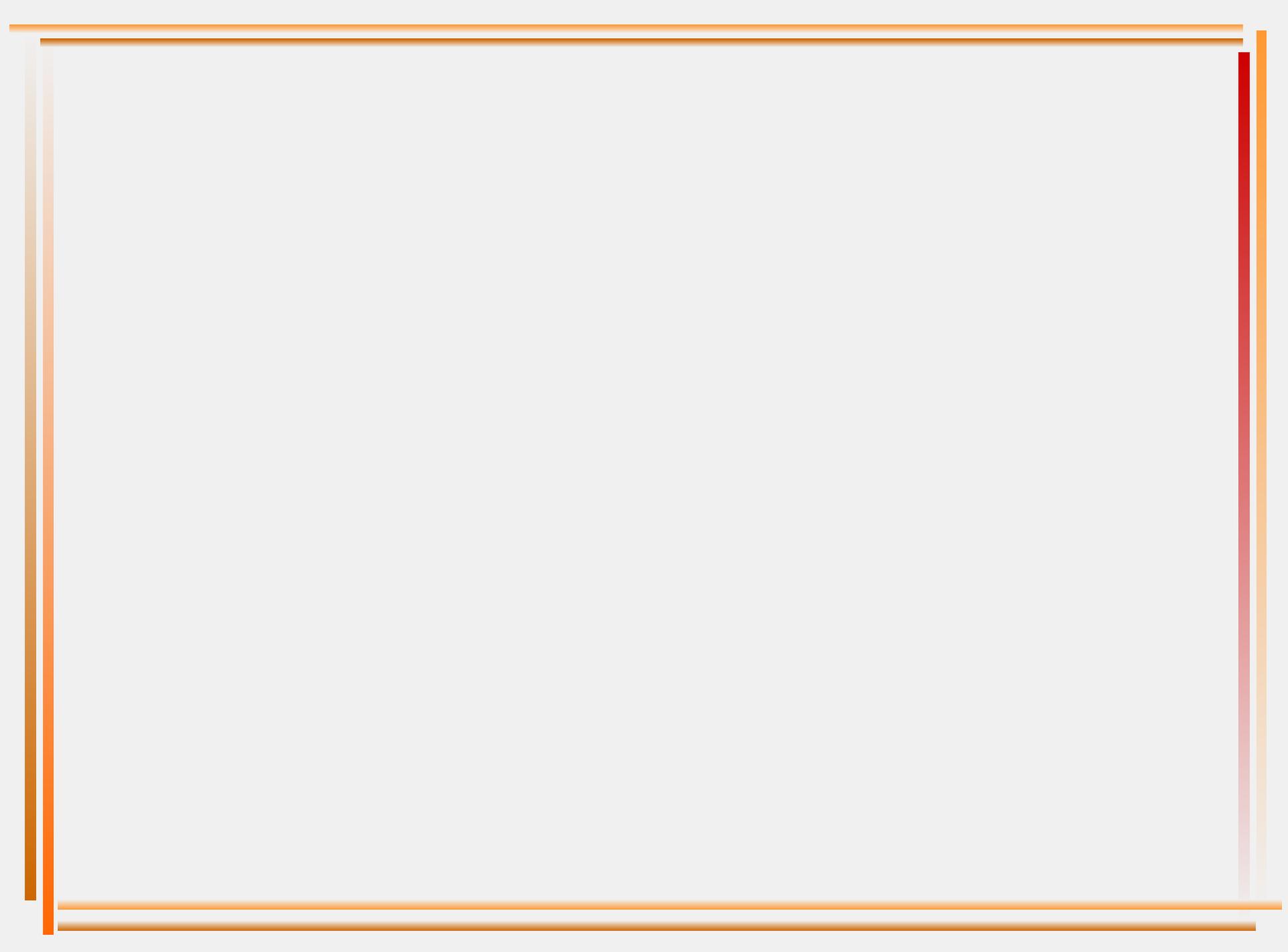
Программа по своему смыслу - это нормативная модель совместной деятельности группы или множества групп людей, определяющая :

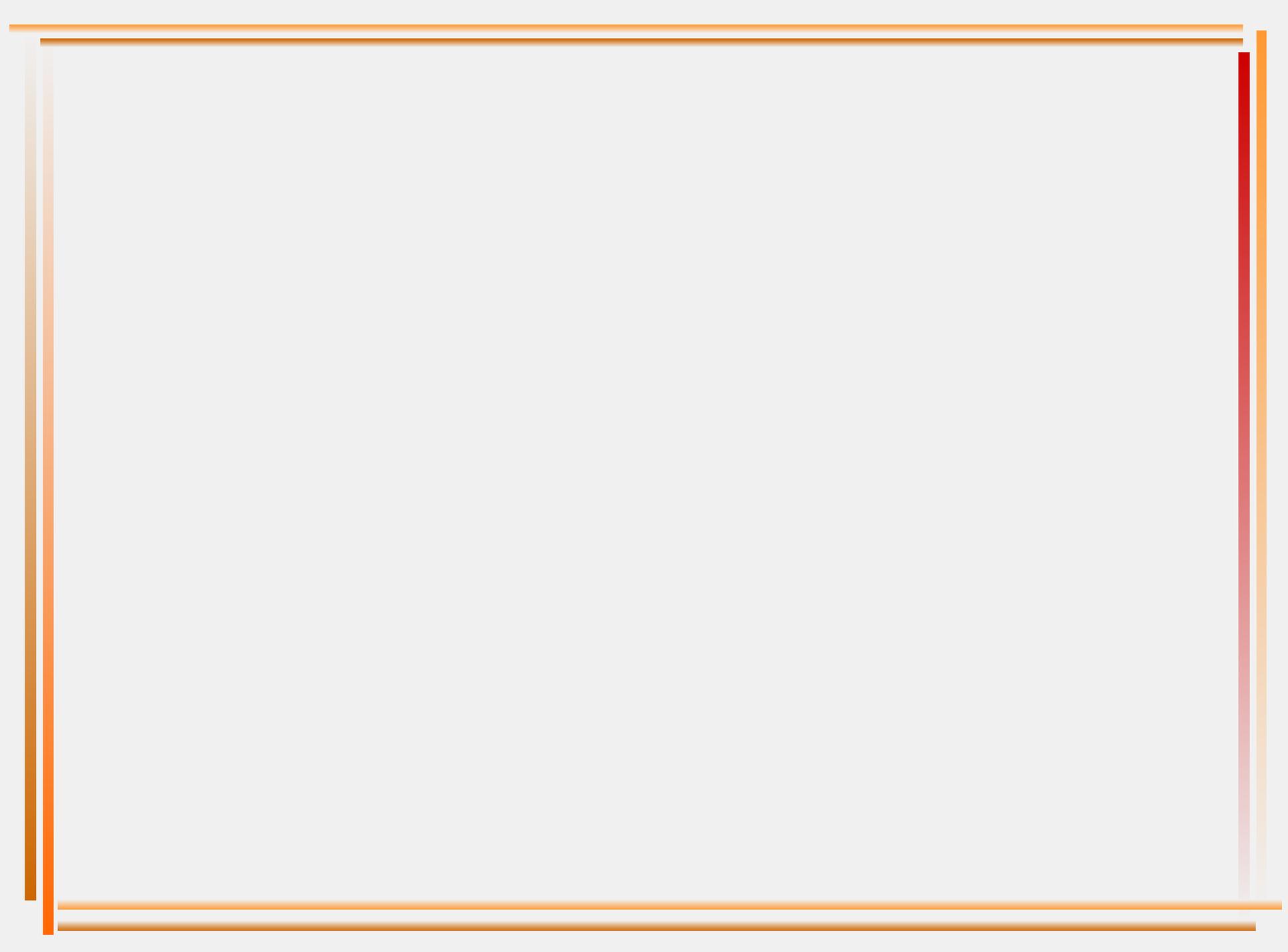
- исходное состояние некоторой системы;
- образ желаемого будущего;
- состав и структуру действий по переходу от настоящего к будущему.

Цель программы развития:

новые образовательные результаты учащихся

(новое качество образовательных результатов)





О СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ

Первый тип стратегии - стратегия локальных изменений.

Предусматривает:

- параллельное улучшение,
 - рационализацию,
 - обновление деятельности каких-то отдельных участков жизнедеятельности школы.

Пример - проведение одновременно нескольких экспериментов по освоению новых методик или программ преподавания отдельных предметов.

СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ

Второй тип стратегии - стратегия модульных изменений.

Предполагает: несколько *комплексных нововведений*, которые не связываются между собой, хотя внутри модуля могут координироваться действия многих исполнителей.

Пример - когда в *начальной школе* осваивается какая-то новая педагогическая система (Занкова, Давыдова-Эльконина и пр.)

в *основной школе* реконструируется преподавание предметов естественно-научного цикла

в *старшей школе* вводится преподавание основ экономики.

Все без связи с изменениями в предыдущих звеньях.

СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ

Третий тип стратегии - стратегия системных изменений.

Предполагает: полную *реконструкцию школы* как ОУ, затрагивающую

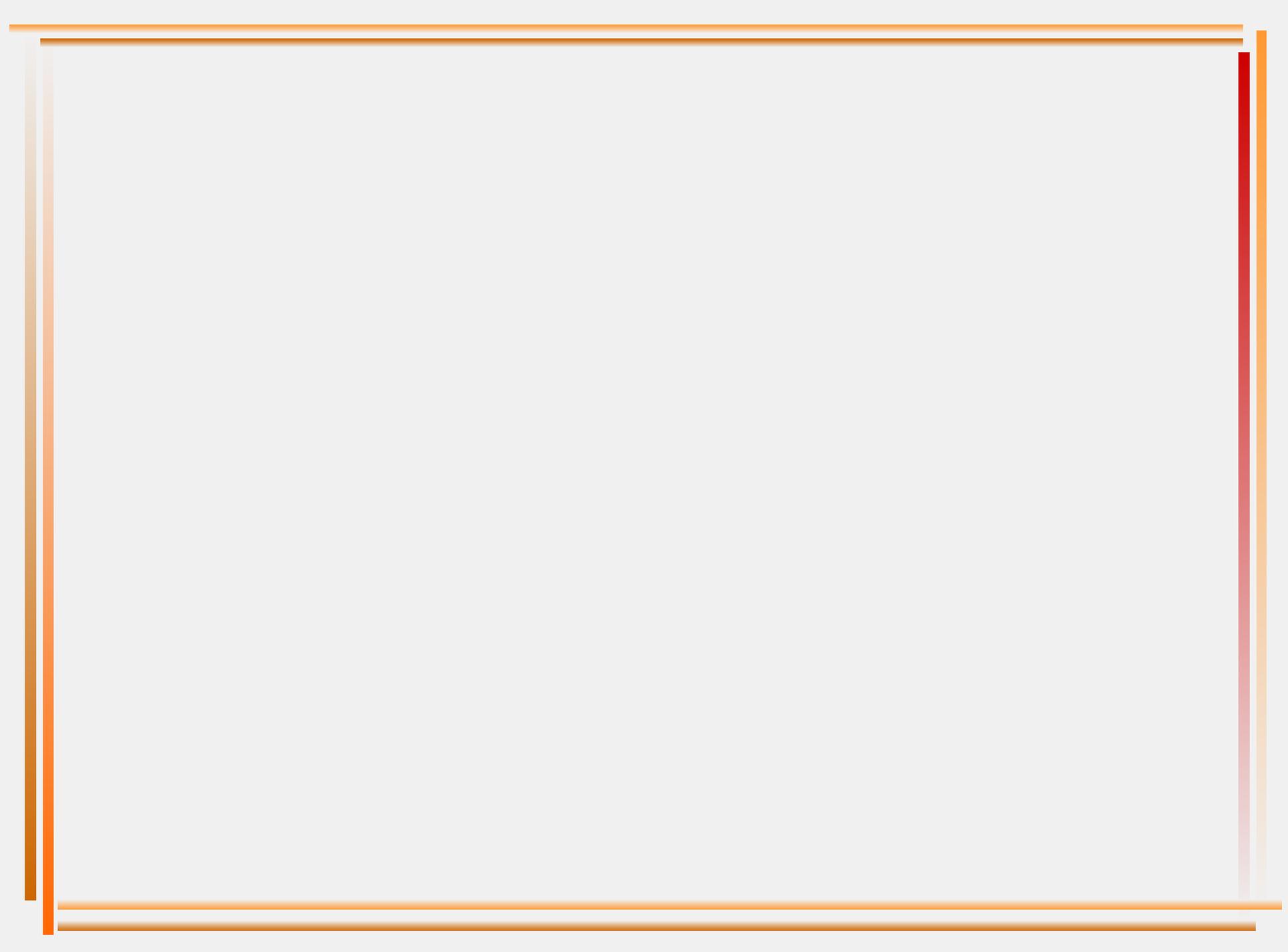
- все компоненты деятельности (цели, содержание, организацию, технологию и пр.),
- все структуры, их части, связи, звенья , участки.

Пример - изменения прежнего статуса школа :

создание гимназии, лицея, или комплекса “Детский сад-школа”, “Школа- вуз”, или школы с различными профилями , специализациями, школы-лаборатории, базовой школы ИПК, института и пр.

Структура и содержание программы





Алгоритм разработки Программы развития школы может представлять последовательные ответы на следующие вопросы:

- **Что мы хотим изменить?** (Что не устраивает в получаемых образовательных результатах учащихся?) **ЦЕЛЬ**
- **Что хотим достичь и через какие изменения** образовательного процесса, образовательной среды (ключевая проектная идея)
- **Что для этого у нас есть и что потребуется** (анализ сильных сторон – ресурсов и слабых)? **SWOT-анализ**
- **Как мы это будем изменять? Что будем делать?** (предполагаемая управленческая модель изменений: направления изменений, задача по каждому направлению – как ожидаемый результат; план по этапам реализации программы).

□ Как мы будем оценивать достижение поставленных целей? (качественные критерии и показатели диагностики новых образовательных результатов учащихся, оценки деятельности учителя для достижения запланированных образовательных результатов).

□ Что может нам помешать в достижении целей? Как это можно предупредить? (риски и мероприятия по их минимизации).

□ Какие финансовые средства для реализации Программы развития потребуются (финансовый план)?

Проблемный анализ состояния школы

Проблемный анализ состояния школы

Анализ состоит из двух частей:

- *сначала школа рассматривается как некая данность,*
- *а затем выявляется, что в ней не удовлетворяет
сегодняшним и завтрашним требованиям.*

Шаг 1.

Анализ и прогноз влияний на школу внешней Среды, изменения социального заказа, образовательных потребностей.

SWOT-анализ ситуации.

Факторы внутренней среды:

Strengths

Сильные стороны

Weaknesses

Слабые стороны

Факторы внешней среды:

Opportunities

Возможности

Threats

Угрозы

Факторы внутренней среды:

Strengths

Сильные стороны
(внутренние
положительные
качества
образовательного
учреждения – ресурсы в
реализации целей
Программы)

Weaknesses

Слабые стороны
(внутренние
отрицательные стороны
образовательного
процесса
общеобразовательного
учреждения)

Факторы внешней среды:

Opportunities

Возможности

(внешние факторы,
улучшающие
перспективы школы)

Threats

Угрозы

(внешние факторы,
которые могут
помешать достижению
запланированных целей
Программы, подорвать
будущий успех
образовательного
учреждения)

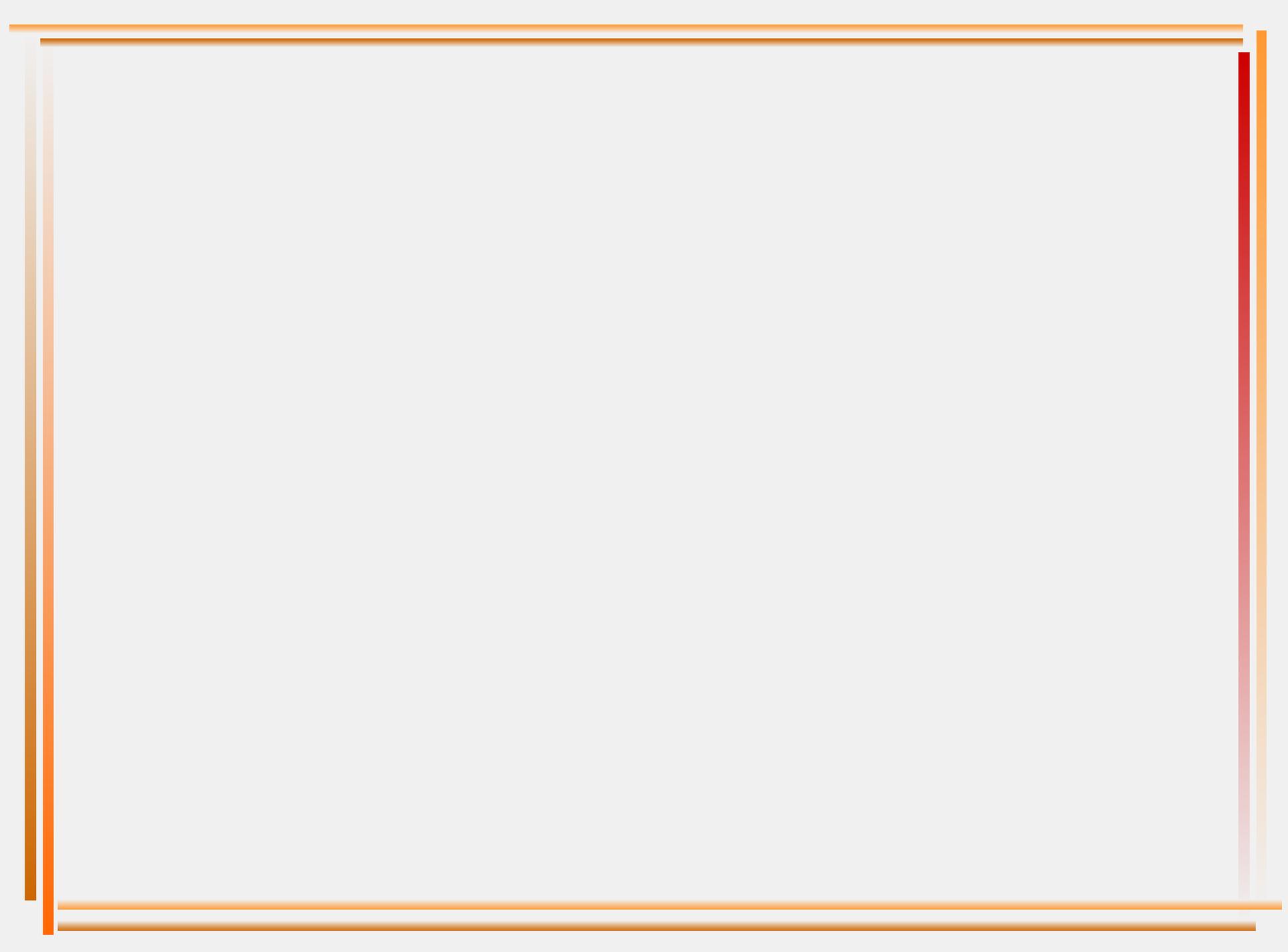
Шаг 2.

Анализ исходного состояния и тенденций изменения школы и системы в целом.

Шаг 3.

Проблемный анализ состояния школы.

Стратегия перехода от прежней школы к новому её состоянию



Стратегия перехода от прежней школы к новому её состоянию

Определите этапы перехода
и их продолжительность

направления изменений
и задачи каждого этапа

проведите расчёт всех ресурсов
(и прежде всего финансовых),
необходимых для реализации
задач каждого этапа

Полным расчётом сметной стоимости по всем
этапам можно завершить программу.

**Цель Программы развития
новых образовательные результаты
учащихся**

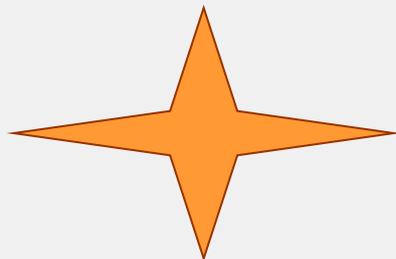
Цели первого этапа преобразований

Что такое цель ?

Цель – это путь достижения результата, который

- ☒ сформулирован предельно *конкретно*,
- ☒ *понятен*,
- ☒ ясен *механизм сравнения* полученного результата с ожидаемым,
- ☒ определен *набор параметров*, по которым можно определить, достигнута цель или нет;

~



Примерное распределение целей

ЦЕЛЬ



СРЕДСТВО

как указание на новые образовательные результаты

как условие получения некоторого результата

| | |
|--|--|
| Способность выпускника успешно действовать в любых изменяющихся социально-экономических условиях | Создание центра развития общих учебных умений и навыков |
| Формирование информационной культуры и медиакомпетентности ученика и учителя | Информатизация школьной среды |
| Способность делать свободный выбор в социально-психологических ситуациях жизненной альтернативы на уровне современной культуры | Способность делать свободный выбор в социально-психологических ситуациях жизненной альтернативы на уровне современной культуры |

Формирование гармонично развитой личности выпускника

Разработка мониторинга для управления развитием школы

Готовить человека к будущему, готовить его быть эффективным творцом и созидателем будущего мироустройства

Построение новой модели образовательной среды на основе ноосферного понимания личности педагога



SMART-критерии анализа целей

Слово SMART - это аббревиатура (по первым буквам 5-ти английских слов), помогающая запомнить 5 *важнейших критериев постановки «правильных» или «умных» целей*

SMART-критерии анализа целей

1. **S (Specific) - конкретные:** цель должна быть чётко сформулирована для однозначного понимания ожидаемого результата всеми участниками.

Пример для анализа:

«Разработка и практическое внедрение в школе организационно-образовательной модели, учитывающей особенности нашего учебного учреждения, способствующей развитию данной школы. Под моделью понимается объединение некоего первоначального разнообразия в целое, представляющее собой единство четко очерченных, закономерно расположенных как по отношению к целому, так и друг к другу частей»

SMART-критерии анализа целей

2. М (Measurable) - *измеримые*: если у цели не будет каких-либо измеримых параметров (критериев, показателей, индикаторов), то будет невозможно определить, достигнут ли результат.

Пример анализа образовательных целей как измеряемых и неизмеряемых

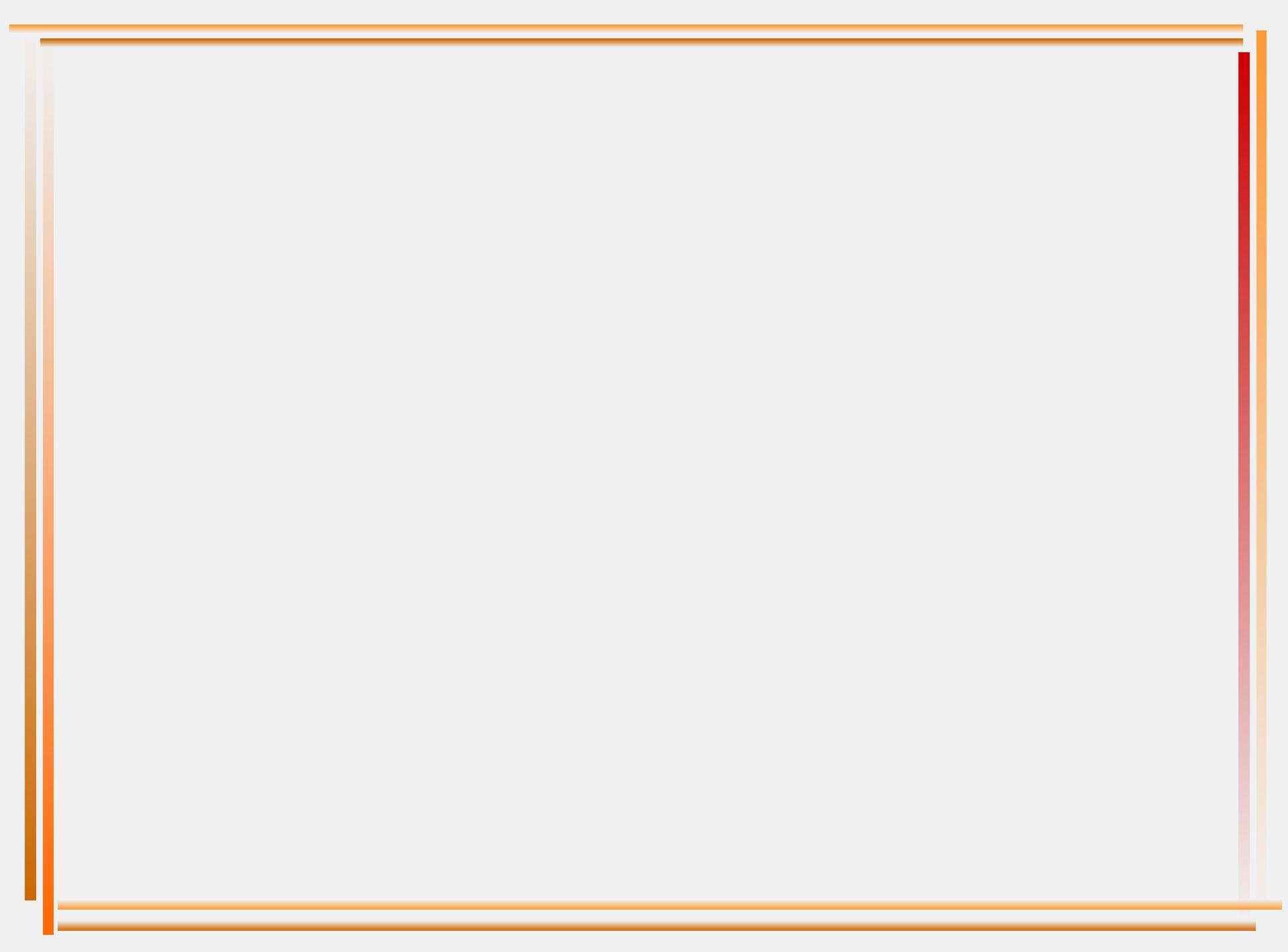
- ~~Этичность: уважение прав личности
(не измеряемый параметр, но ситуативно фиксируются случаи внешнего проявления нарушений требований социума)~~
- Ответственность за взятые обещания
(измеряемый параметр)
- ~~Надежность, честность, справедливость
(все три не измеряются и не фиксируются, потому что предел надежности определяется в тот момент, когда она не выдерживает экспериментальной нагрузки; наличие честности можно ситуативно измерить путем провокации; справедливость очень сильно зависит от конкретной ситуации)~~

Сформулированные цели и задачи не указывают на конкретный, достижимый в определённый промежуток времени, результат; недиагностичны:

«Воспитание всесторонне развитой, гармоничной личности подрастающего поколения – будущего нашей страны»

«Развитие творческих способностей учащихся»

«Готовить человека к будущему»



SMART-критерии анализа целей

3. A (Attainable) - *достижимые*

Стоит ставить достаточно сложные и амбициозные цели (предполагающие усилия), но при этом они должны быть достижимыми.

4. R (Result-oriented) - *ориентированы на результат*

Цели должны характеризоваться исходя из результата, а не процесса или количества работы.

SMART-критерии анализа целей

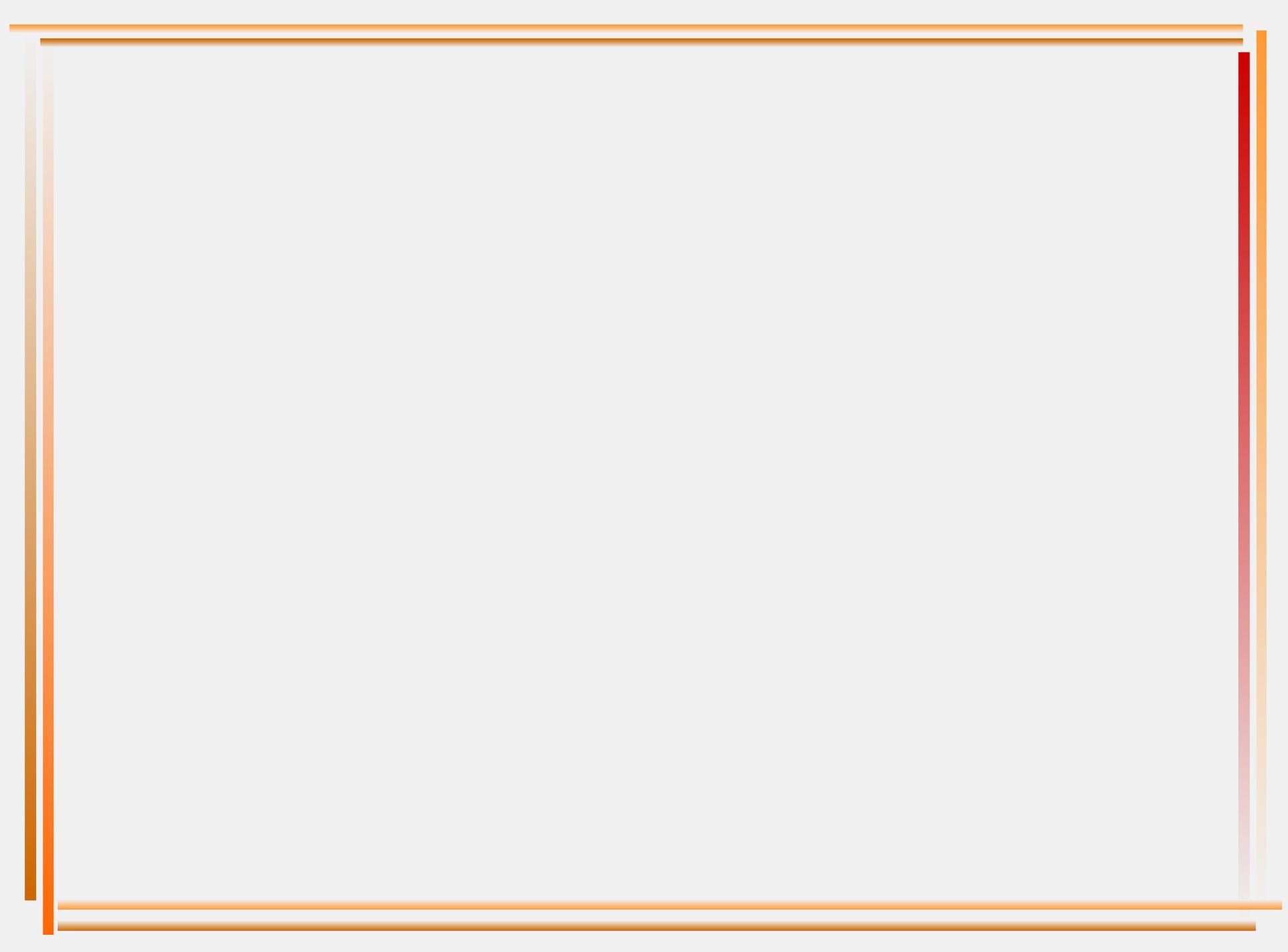
5. T (Time-bounded) - *соотносимые с конкретным сроком*

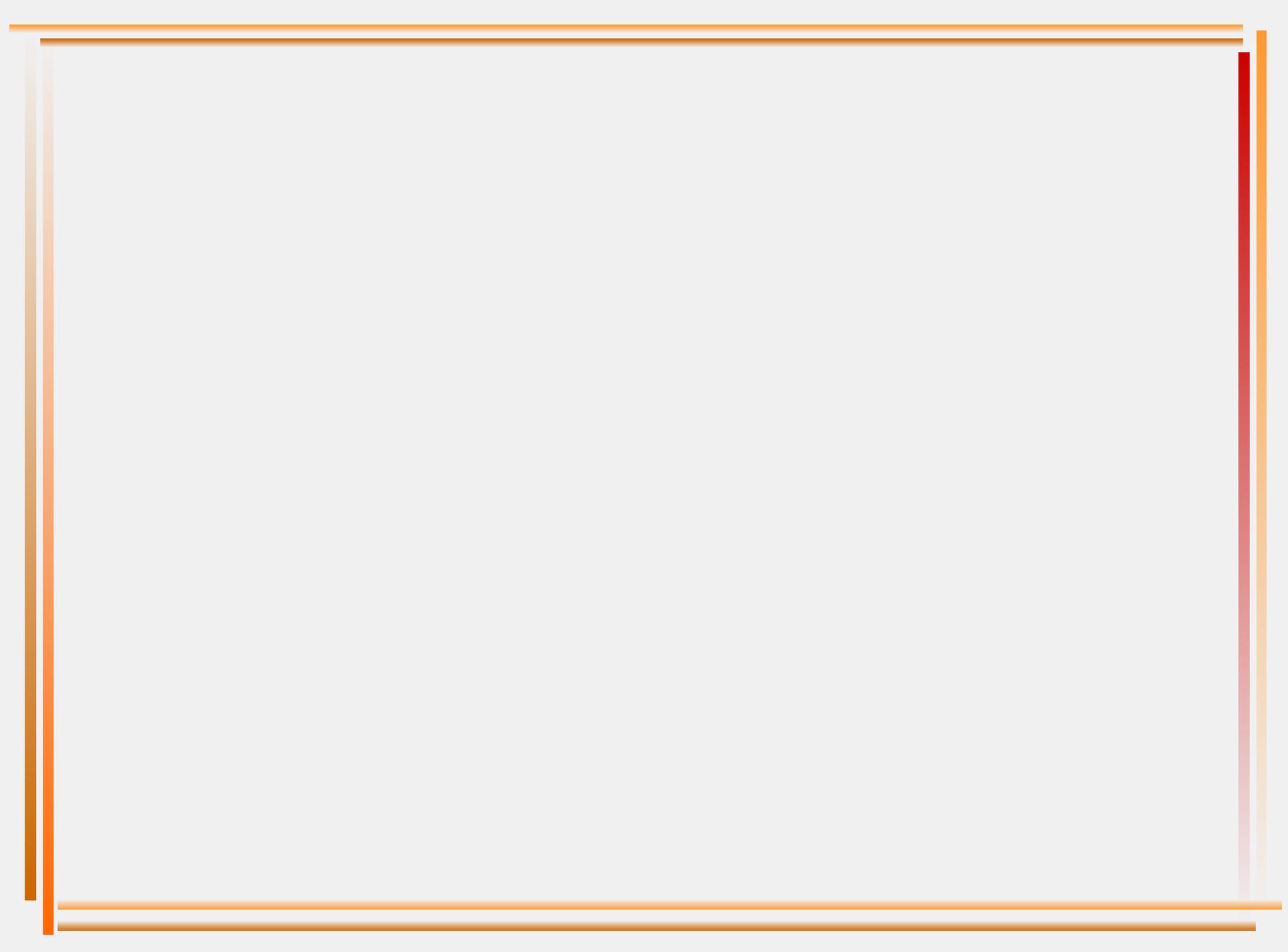
Цель должна быть выполнима в определённом временном измерении.

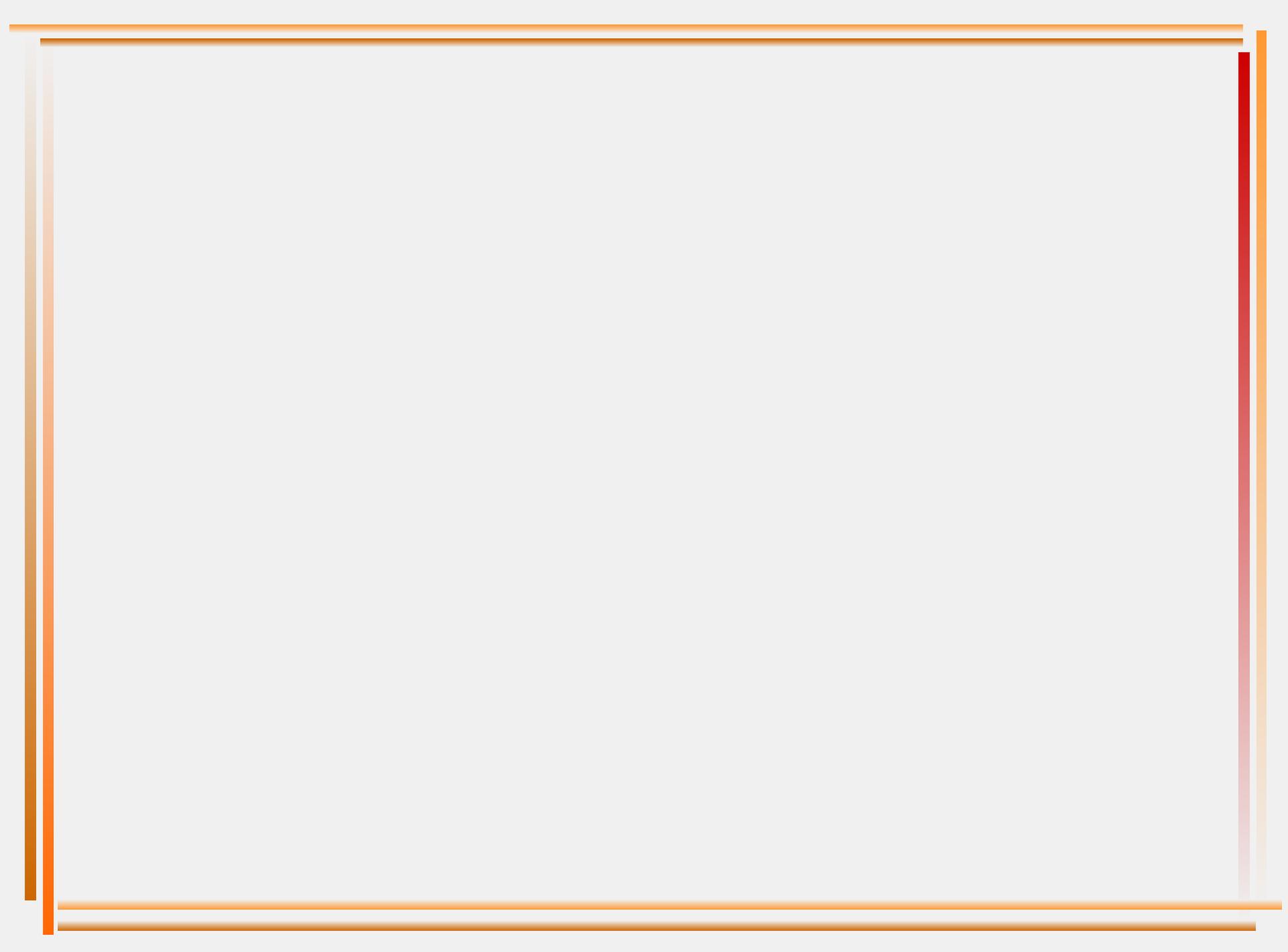
Например, цель Программы – 3 года, цель урока – 45 минут. И (традиционная!) «цель» для обоих случаев – «воспитание гармонично развитой личности»!

**1. Как добиться
диагностичности (измеримости)
цели Программы развития?**

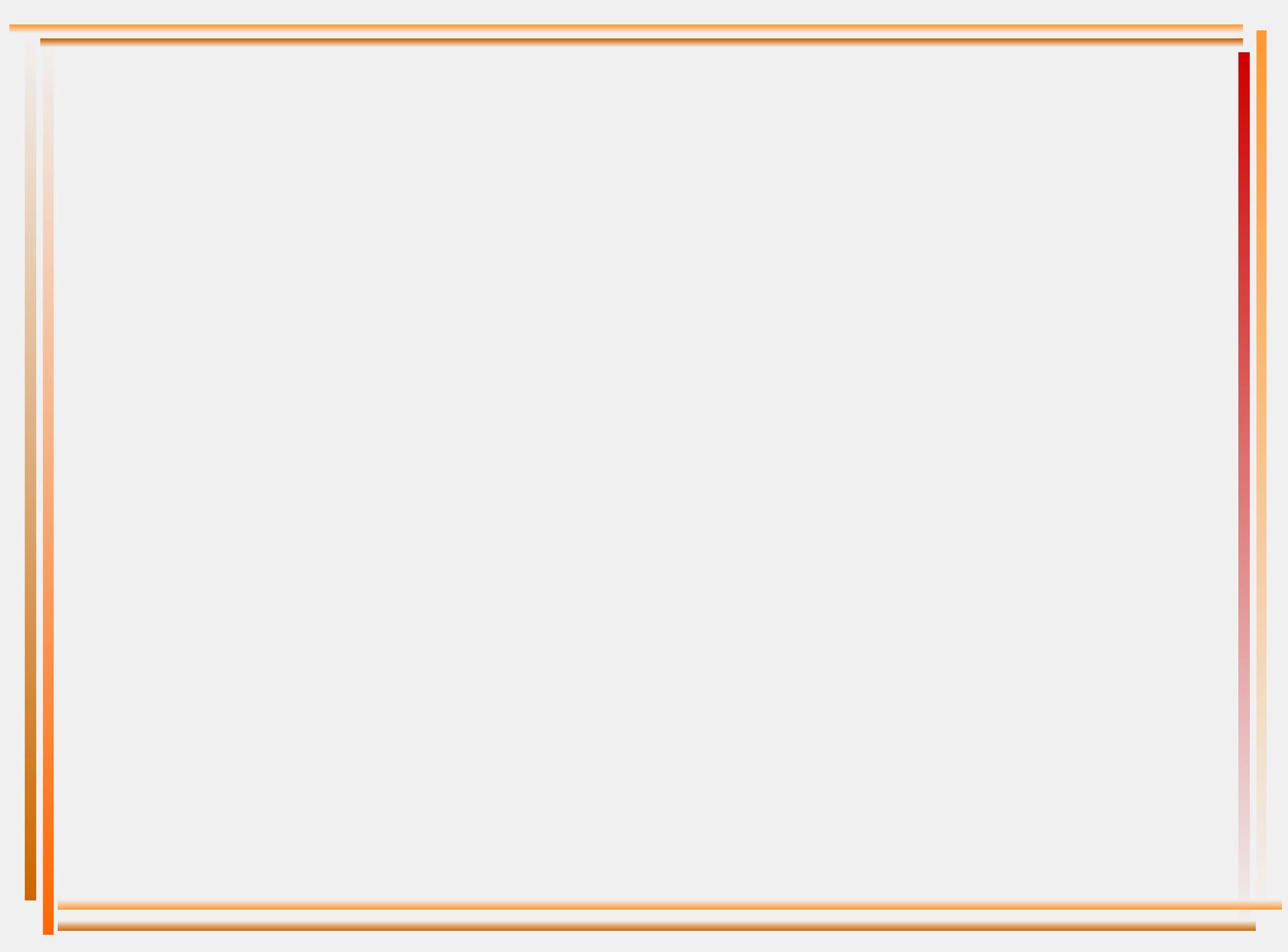
2. Каков алгоритм работы с целью?











Задачи по подцели 3:

- развитие электронных библиотечных информационных ресурсов на библиотечном портале учреждения
- создание и использование специализированных учебных и методических ресурсов на корпоративном портале
- создание Интернет-программ и электронных учебных пособий;
- создание и внедрение системы «Плагиат-контроль»
- создание Центра обработки социально-экономической информации
- обучение преподавателей и студентов использованию библиотечных и порталных баз данных

Шаг 4. Определение критериев и индикаторов для оценки достижения каждой подцели



Примеры индикаторов эффективной деятельности

Здоровье

% курящих среди 16-летних

% школ, предлагающих 4 часа занятий спортом в неделю

Безопасность

Количество детей, пострадавших в ДТП

% детей, подверженных риску



План действий

Это матрица, в колонках которой даются конкретные ответы на шесть вопросов

| Что делаем? | Как? | Когда? | Где? | Кто? | Сколько средств на это нужно? |
|-------------|------|--------|------|------|-------------------------------|
|-------------|------|--------|------|------|-------------------------------|

Помните!

К сожалению, пока чаще встречаются проектные документы, в которых участие и учителей, и детей в преобразовании школы вообще не предусмотрено.

**БЛАГОДАРЮ
ЗА
ВНИМАНИЕ!**

Контактная информация:

Конюшенко С.М.

sm_intel@mail.ru

Из "златого наследия" управленческой мысли:

Закон больших проблем Хоара (из закона Мерфи):
Каждая большая проблема содержит внутри себя маленькую пытающуюся выскочить наружу.

Аксиома Дучарма : Если рассмотреть любую проблему достаточно внимательно ,то Вы увидите себя как часть этой проблемы.

Седьмое следствие Закона Мерфи : Всякое решение плодит новые проблемы.

Четвертый закон проверки: Как бы кропотливо и тщательно Вы ни готовите выборку, Вам всегда могут сказать, что она неправильна и неприменима к данной проблеме.

Пятое правило Спарка для руководителя проекта :
Внимательно слушайте, когда другие обсуждают проблему.
Это даст Вам возможность придраться к какому -нибудь
банальному утверждению и уничтожить соперника.

Всеобщий закон: Хорошее решение может быть с успехом
применено к любой проблеме .

Фокс о проблеме: Когда проблема начинает исчезать, люди
стремятся, чтобы этого не произошло.

Закон Смита: Ни одна реальная проблема не имеет
решения.

Закон Сивай: Ничто не происходит так, как
запланировано.

Закон Холла: Средства оправдывают средства. Подход к проблеме важнее, чем ее решение.

Первый закон Макджи: Удивительно, как много времени для завершения требует то, над чем не работают.

Закон Бакстера: Ошибка вначале появится только в конце.

Закон Шейнкера, обратный закону больших проблем
Хоара: Каждая маленькая проблема содержит большую, пытающуюся выскочить наружу.

Закон Севарида: Основная причина проблемы - ее решение.

Закон Ван Херпена: Решение проблемы заключается в поиске людей, которые ее решат.

ПЯТЬ ТИПОВ ШКОЛ

ДВИЖУЩИЕСЯ

- укрепляют успеваемость учеников, работая вместе, реагируют на изменяющиеся обстоятельства;
- знают, куда идут;
- хотят этого достичь и знают, как этого добиться.

НЕСПЕШАЩИЕ

- кажется, что имеют свойства эффективной школы -обычно высокой социально-экономический статус.
- ученики достигают хороших результатов, вне зависимости от качества обучения
- учеников не готовят к изменяющейся жизни

БЛУЖДАЮЩИЕ

- ни эффективные, ни не эффективные
- темп их деятельности не соответствует темпу перемен
- плохо сформулированные и иногда противоречивые цели затрудняют совершенствование.

БОРЮЩИЕСЯ

- не эффективны-изоляция, упреки.
- работники из за неумения или равнодушия не в состоянии меняться
- часто низкий социально-экономический статус- претензии родителям.
- не хватает деятельности и поддержки