

**Методические рекомендации
для руководителей образовательных учреждений
по внедрению педагогических инноваций в образовательную практику**

Авторы:
Байкова И.Г., Гришина И.В.,
Канчурина Р.Р., Кулаков И.В.

Санкт-Петербург
2022 год

Аннотация

Методические рекомендации для руководителей образовательных учреждений по внедрению педагогических инноваций разработаны на основе алгоритма внедрения педагогических инноваций в практику образовательных учреждений. В них раскрываются особенности управления процессом внедрения педагогических инноваций в образовательную практику, содержание и методы работы руководителей образовательных учреждений по обеспечению данного процесса. Так как управление внедрением педагогической инновации является взаимодействием двух субъектов управления - образовательной организации - донора педагогической инновации и образовательной организации реципиента, методические рекомендации касаются управления передачей педагогической инновации и принятия педагогической инновации.

Таким образом, методические рекомендации предназначены руководителям образовательных учреждений, которые разработали инновационные продукты в процессе осуществления инновационной деятельности, и руководителям, заинтересованным в развитии своих образовательных организаций посредством освоения педагогических инноваций.

Содержание методических рекомендаций построено на основе анализа опыта управленческой деятельности Школы № 619 Калининского района Санкт-Петербурга по осуществлению опытно-экспериментальной работы в статусе региональной инновационной площадки по теме «Создание и апробация механизмов внедрения педагогических инноваций в практику образовательных учреждений». В приложении методических рекомендаций представлены управленческие документы школы, обеспечившие эффективность организации процесса внедрения педагогической инновации в практику работы образовательных учреждений Санкт-Петербурга.

Пояснительная записка

Анализ эффективности деятельности руководителей образовательных организаций показал, что возможность решения проблем повышения эффективности деятельности руководителей и самих образовательных организаций лежит в плоскости рассмотрения процесса внедрения педагогической инновации как специального управленческого действия по диссеминации педагогического опыта и принятия педагогической инновации как комплексного действия по развитию всего образовательного учреждения (педагогических кадров, образовательной среды и системы взаимодействия всех участников образовательных отношений). Несмотря на то, что распространение и тиражирование присуще самой инновации, в данном случае следует искусственно выделить процесс ее внедрения в автономный вид деятельности для обеспечения ожидаемых результатов.

Работа с инновациями отличается использованием принципиально новых, ранее не использовавшихся в образовательной организации или отрасли решений. Внедрением инноваций можно:

- решить проблемы с вариативностью реализуемых программ;

- оптимизировать затраты на освоение новых технологий;
- улучшить систему управления образовательной организацией путём введения нового информационного продукта, программного обеспечения, методов управления персоналом, новейших маркетинговых решений.

Традиционно под инновацией понимается в переводе с латинского языка «обновление, новшество или изменение», нововведение - целенаправленное изменение, вносящее в среду внедрения новые стабильные элементы, вызывающие переход системы из одного состояния в другое. В данном контексте упор делается на инновационный характер новшества, нововведения.

Для организации эффективного процесса внедрения можно предложить определение педагогической инновации, делающее акцент на полезности для других образовательных организаций. Педагогическая инновация – это авторский способ решения типовой проблемы деятельности образовательной организации. Данное определение позволяет облечь опыт в такую форму, которая будет достаточно ясна и наглядна, технологична и доступна не только для восприятия, но и для реализации в конкретных условиях, а также вызвать заинтересованность педагогических работников и руководителей в овладении инновационным опытом, актуализировать у них желание и профессиональную готовность использовать его в своей практике.

Ключевыми элементами структурированности педагогической инновации являются:

- ориентированность педагогической инновации на решение типовой проблемы, актуальной для большинства образовательных учреждений. В этом случае педагогическая инновация носит авторский оттенок обоснования актуальности инновации, авторскую позицию на развитие образовательной организации, авторское представление о технологиях и формах решения проблем. В процессе внедрения педагогической инновации эта авторская позиция становится ключевым предметом дискуссии, а иногда и отторжения со стороны образовательного учреждения – реципиента. Поэтому педагогическая инновация, обоснованная на уровне идеи, часто не доходит до этапа рассмотрения на инструментальном уровне. Формулировка типовой проблемы предполагает ограничение педагогической инновации в обосновании целевой группы, технологии и форме решения, результатах и требованиях к ресурсам;
- алгоритмичность изложения способа решения данной проблемы. В отличие от научной статьи, призывающей к размышлениям, педагогическая инновация выступает инструкцией по решению значимой проблемы. Это значит, что в ней должны быть представлены все этапы решения проблемы от анализа затруднений, планирования действий, осуществления этих действий и контроля результата;
- конечным результатом использования педагогической инновации выступает повышение качества образования. Принимая решение о внедрении педагогической инновации, руководитель образовательной организации – реципиента планирует результаты данного процесса. Если педагогическая инновация «обещает» при внедрении только абстрактное повышение квалификации педагогов, уникальные результаты обучающихся, научные публикации и участие в конференциях, то у руководителя возникает вопрос о тех результатах, которые ожидаются от государственного образовательного учреждения, выполняющего государственное задание;

- полнота обеспечения педагогической инновации необходимыми методическими материалами. Сам смысл внедрения педагогической инновации говорит об использовании уже разработанных материалов для их применения в повседневной деятельности. Полнота и качество инструментария педагогической инновации определяет массовый характер ее внедрения в системе образования;
- затратность применения педагогической инновации в практике работы образовательной организации. Образовательная организация обладает ограниченным объемом ресурсов. Принимая решение о внедрении педагогической инновации, руководитель анализирует объем ресурсов и возможность их выделения для освоения педагогической инновации. Если запрос на ресурсы будет превышать возможности образовательной организации, то процесс внедрения может стать имитацией, либо, в худшем случае, деградацией работы образовательной организации.

Таким образом, важнейшим элементом обеспечения эффективности внедрения педагогической инновации стало ее оформление как доступного и результативного инструмента повышения качества образования.

Внедрение педагогической инновации как инструмента развития образовательной организации требует от последней дополнительных затрат, что является первым препятствием на пути диссеминации. Для преодоления данного препятствия необходимы компенсирующие элементы внешней поддержки. К этим элементам относятся:

- рекомендация к распространению педагогической инновации Советом по образовательной политике при Комитете по образованию Санкт-Петербурга;
- размещение материалов педагогической инновации на официальном сайте СПб АППО и их включение в образовательные программы повышения квалификации;
- регламентация деятельности по внедрению педагогической инновации в образовательных учреждениях в локальных актах региональной инновационной площадки;
- наличие договорных отношений образовательной организации – донора и образовательной организации – реципиента по организации взаимодействия в процессе внедрения педагогической инновации;
- наличие программы внедрения педагогической инновации как программы развития необходимых профессиональных компетенций слушателей с последующим подтверждением повышения их квалификации документом.

Перед началом внедрения любых инноваций целесообразно провести анализ и подготовку, то есть адекватно оценить необходимость нововведений для образовательной организации, составить алгоритм работы и спланировать результат. Первый вопрос, который должен задать себе каждый руководитель – в каких именно нововведениях у образовательной организации есть потребность, и требуются ли они вообще? Решая вопрос о внедрении инноваций в конкретной образовательной организации, не следует руководствоваться исключительно модными веяниями и принципом «так делают все успешные школы». Нужно помнить, что инновация — это не самоцель, а средство сделать работу образовательной

организации более эффективной. Чтобы определиться с набором необходимых инновационных преобразований, полезно провести предварительный анализ результатов деятельности образовательной организации, финансовых показателей, динамики образовательных результатов обучающихся. Возможно, стоит прибегнуть к аудиту для определения существующих проблем. Итогом анализа должны стать:

- чёткое понимание слабых мест образовательной организации;
- нововведения, требуемые для того, чтобы слабые места нивелировать; конкретный результат, которого образовательная организация достигнет благодаря нововведениям;
- сроки достижения этого результата.

Чтобы сложное и затратное мероприятие не прошло впустую, важно правильно выстроить работу с нововведениями. Руководитель должен определить, под силу ли коллективу внедрение инноваций, и решить, разрабатывать инновационные технологии самостоятельно или осваивать готовые. В первом случае потребуется создание собственного подразделения для научных исследований либо реорганизация одной из существующих служб, например, службы методического сопровождения. Такой подход даёт возможность избежать крупных временных и материальных расходов, так как инвестиционные затраты распределены по времени, однако существует риск, что длительная работа по разработке инновации не принесёт ожидаемых результатов. Для освоения инновации, разработанной другими образовательными организациями, школа может установить стратегическое партнерство с авторами или с методическими службами района(города). Такой вариант удобен тем, что образовательная организация получает разработанную профессионалами готовую инновацию без временных затрат для внутренних служб и риска неудачи. Существует также вариант объединения с другими образовательными организациями для совместной разработки инновации. Такой способ позволяет объединить опыт и разделить издержки и риски, но имеет и свои недостатки: в долгосрочной перспективе интересы организаций-партнёров могут меняться, и управлять процессом становится сложно; могут возникать трудноразрешимые споры, сложности с распределением прав на интеллектуальную собственность.

Несмотря на то, что внедрение новых технологий в образовательных организациях имеет свои особенности, можно выделить 5 этапов, которые, как правило, проходит любое нововведение: планирование, «проектирование», непосредственное осуществление внедрения, «перепроектирование», оценка.

На этапе планирования: определяются основное содержание и уровень изменений; проводится всесторонний анализ ситуации, который включает в себя самооценку, изучение характеристик внешней среды и сравнение собственной организации с другими компонентами внешней среды; производится анализ движущих и сдерживающих сил предстоящих изменений, потенциальных проблем; разрабатывается стратегия работы с персоналом; происходит определение необходимых ресурсов (кадровых, временных, финансовых, материальных и других), и решается вопрос о необходимости привлечения дополнительных ресурсов, включая внешних консультантов; составляется предварительный пошаговый

план, При планировании изменений в организации используются методы сетевого планирования, карты Ганта и другие общепринятые способы действий. Когда планирование завершено, можно приступить к этапу «размораживания».

«Проектирование» — это своеобразная подготовка служб и процессов образовательной организации к изменениям. Основные задачи на этом этапе: снятие психологического напряжения в педагогическом коллективе, выбор оптимальных методов обучения и информирования сотрудников, контроль прогресса подготовки к внедрению, при необходимости — коррекция планов и подходов к их реализации. Чтобы инновация стала массовой и приоритетной, необходимо вовлекать в неё как можно больше структур организации. Для управления внедрением целесообразно создавать гибкие и мобильные проектные группы. На данном этапе осуществляется процесс одобрения и поддержки инноваций среди большинства членов организации. Сам процесс формирования нового видения в коллективе организации осуществляется через социализацию ее членов. Здесь первым шагом является распространение знания о необходимости инноваций. Задачей этого шага является создание образа новой организации, для чего можно использовать пропаганду, рекламу нововведений и простое распространение информации. На втором шаге создания общего видения перемен через социализацию осуществляется обучение членов организации. При этом, в качестве элементов обучения используют такие образцы, которые показывают преимущества новых организационных форм.

Непосредственное осуществление - институционализация изменений – центральный этап, в ходе которого претворяются в жизнь разработанные на первом этапе рекомендации по внедрению инноваций. На этом этапе важно, во-первых, иметь достаточный резерв времени и прочих ресурсов на случай непредвиденных затруднений; во-вторых, иметь возможность оперативно корректировать стратегию, если на практике это окажется необходимым; в-третьих, постоянно держать обратную связь с сотрудниками, информировать их об успехах преобразований. Первый шаг на данном этапе - практические действия, направленные на создание новых социальных связей, обеспечивающих работу в измененных условиях. Новые связи заменяют старые или на первых порах существуют параллельно с ними. На втором шаге происходит слом старых норм и процедур деятельности. При правильно спланированной и проведенной предварительной работе на предыдущих этапах эта операция будет максимально безболезненной. На третьем шаге решается основная задача - внедрение инноваций во все структуры организации и заимствований из других системных единиц. При этом проверяется степень влияния инноваций на все компоненты образовательного процесса, и производятся действия по преодолению сопротивления изменениям и снятию неопределенности. На четвертом шаге осуществляется полное освоение новых ролевых требований и нормативных процедур, которые представляют собой деятельность составляющую новых элементов культуры организации. Степень социализации к изменениям должна быть такой, чтобы все ролевые требования и нормы были приняты членами организации на данный момент.

Суть этапа «перепроектирования» – закрепление достигнутого результата. Для этого нужно выделить все необходимые ресурсы, решить вопрос дальнейшего обучения для работы с внедрённой инновацией, осуществить планы по использованию результатов внедрения с учётом ситуации. Заключительный этап нововведений — оценка текущих результатов, предполагает исследование всех последствий внедрения инновации, анализ их восприятия; дальнейшую поддержку обратной связи внутри образовательной организации; информирование внешней среды (родители, социальные партнеры, СМИ т.д.) о внедрении инновации.

Ниже представлен универсальный алгоритм внедрения педагогической инновации.

Этапы	Действия	Результат
1. Широкое информирование о педагогической инновации	Самоопределение реципиентов по отношению к идее инновации	Появление интереса к педагогической инновации - создание заинтересованного сообщества
2. Мотивирующая реклама об использовании практик педагогической инновации для улучшения работы	Описание перечня проблем, решаемых педагогической инновацией	Формирование устойчивого интереса к педагогической инновации для решения своих затруднений - создание группы слушателей
3. Целенаправленная передача педагогической инновации (программа, методика, приемы, материалы)	Проектирование собственной деятельности по использованию педагогической инновации	Программа внедрения педагогической инновации на базе реципиента
4. Апробация педагогической инновации в практике работы реципиента	Самостоятельная работа по внедрению инновации в практику работы при наличии системы поддержки на сайте носителя инновации (форум, консультации, сетевое общение, конференция и др.)	Принятие или отказ реципиента от использования педагогической инновации в зависимости от изменений качества образования
5. Переход инновации в режим повседневного использования	Формирование системы устойчивых навыков (сетевая группа ОО, реализующих в практике работы педагогическую инновацию)	Подтверждение использования педагогической инновации (сертификация системы педагогической инновации на базе ОО)

Внедрение инновационных технологий с точки зрения управления персоналом и ресурсами образовательной организации может осуществляться следующими методами:

- принудительный метод основан на использовании силы для преодоления сопротивления со стороны работников. Его целесообразно применять в случае, когда природа сопротивления ясна, и нововведения необходимо осуществить в сжатые сроки;
- метод адаптивных отклонений, напротив, предполагает постепенное введение перемен в течение длительного периода специально созданной для этого проектной группой, а не руководителем образовательной организации, конфликты решаются через компромисс. Метод благоприятен тем, что работников не приходится «ломать» (что может негативно сказаться на качестве выполняемой работы): сотрудники сами со

временем принимают удобство и пользу нововведений. Данный метод применяется в случаях, когда нет срочности, а изменения внешней среды легко предвидеть; при чрезвычайных ситуациях он неэффективен;

- управление кризисной ситуацией применим к самым неблагоприятным случаям, когда под угрозой существование образовательной организации. Сопротивление в этом случае, как правило, низкое, но присутствует жёсткий дефицит времени и риск неудачи;
- метод управления сопротивлением — это гибкий метод, предполагающий сочетание подходов метода адаптивных отклонений и принудительного, лавирование между ними при изменении необходимой срочности внедрения.

При внедрении любого инновационного процесса руководитель должен быть готов к тому, что, как любое неотработанное действие, нововведение неизбежно столкнётся со сложностями, главная из которых – сопротивление со стороны сотрудников. Педагоги не всегда с энтузиазмом воспринимают нововведения, так как последние несут в себе элемент дискомфорта: требуют отказа от привычных, отработанных методов работы, приспособления к новым, неизвестным условиям, дополнительного обучения. Часто руководители низшего звена видят в нововведениях угрозу своему статусу, ощущают неуверенность в будущем, предчувствуют ужесточение контроля. Задача руководителя в данном случае – убедить исполнителей в целесообразности и полезности изменений. Для повышения общей подготовленности сотрудников к инновационному процессу полезно не только при внедрении, но и в текущем режиме систематически обучать, материально стимулировать новаторов, оценивать вклад отдельного работника в успех образовательной организации, поощрять инициативу, активность, объяснять перспективы развития, связанные с нововведениями. На завершающем этапе внедрения логично провести оценку промежуточного результата.

Некоторая сложность заключается в том, что в условиях высокой степени неопределенности предложить унифицированную систему показателей эффективности инноваций невозможно: разработчик должен определить её самостоятельно, исходя из особенностей инновационного проекта. Эффективность внедрённой инновации можно оценить, сопоставив образовательные результаты обучающихся до и после внедрения инноваций, снижение временных затрат педагогов и учащихся на достижение указанных выше результатов, оптимизация процессов управления образовательной организации. Результативность внедрения педагогической инновации, в этом случае, определяется развитием образовательных организаций в повышении качества образования. Рассматривая педагогическую инновацию не как предмет, а как условие такого равноправного взаимодействия субъектов, можно говорить не столько о присвоении чужой инновации донора, сколько о разработке собственной инновации реципиента. Это позволяет рассматривать процесс внедрения педагогической инновации как проектирование реципиентом собственной педагогической инновации при поддержке донора, который уже прошел этот путь проектирования.

Результатом внедрения педагогической инновации выступает развитие образовательной организации, следовательно, необходимо рассмотреть характер развития социальной организации. Образовательная организация, как вид социальной организации, в качестве условия своего развития рассматривает не только цели, содержание, технологии и формы своей деятельности, но, в первую очередь, педагогический коллектив, реализующий все эти условия в своей профессиональной деятельности. Это позволяет рассматривать процесс внедрения

педагогической инновации как условие профессионального развития педагогического коллектива. Результатом этого процесса становится показатель готовности педагогического коллектива к повышению качества образования посредством разработки, проектирования и реализации педагогических инноваций, формирование инновационного образовательного поведения всех участников образовательных отношений.

Для управления процессом внедрения инноваций в регионе и оптимизации ресурсов образовательных организаций коллектив Школы 619 разработал и предлагает к использованию открытую инновационную платформу «ИННОТЕКА».

Открытая инновационная платформа «ИННОТЕКА» (далее ОИП «ИННОТЕКА»), представляет собой каталог инновационных проектов, направленных на решение приоритетных задач образовательных организаций и является инструментом внедрения педагогических инноваций в практику.

Практическая значимость ОИП «ИННОТЕКА» заключается не только в накоплении и создании общего фонда инновационных продуктов, но и в предоставлении возможности их внедрения в образовательных организациях. Это инструмент, способствующий инновационному сотрудничеству между образовательными организациями общего образования и высшего образования, целью которого является обеспечение прямой взаимосвязи между разработчиками (авторами инновационных проектов) и конечными потребителями в области обмена знаниями и передачи технологических решений.

Технические возможности ОИП «ИННОТЕКА»:

- ✚ Системный подход к структурированию данных упростит процесс поиска интересующих продуктов потенциальным пользователем.
- ✚ С помощью простых фильтров и интеллектуальной системы поиска по ключевым показателям и критериям этот процесс станет быстрым и эффективным.
- ✚ Современные цифровые архитектурные решения и user-friendly интерфейс позволит конечному пользователю портала анализировать представленные продукты и примерять их на свое учреждение по заданным на портале алгоритмам.
- ✚ Система поддержки и обратной связи позволит сделать процесс внедрения продуктов более прозрачным и эффективным, а самое главное даст моментальную обратную связь автору продукта для возможной его доработки.

Основная цель ОИП «ИННОТЕКА» – координация инновационной деятельности: открытый и широкий поиск партнеров для разработки, реализации и внедрения инновационных проектов. Организация процесса разработок путём объединения в общий фонд разработок широкого применения, которые можно не только внедрять, но и использовать для создания новых инновационных продуктов.

Основные задачи ОИП «ИННОТЕКА»:

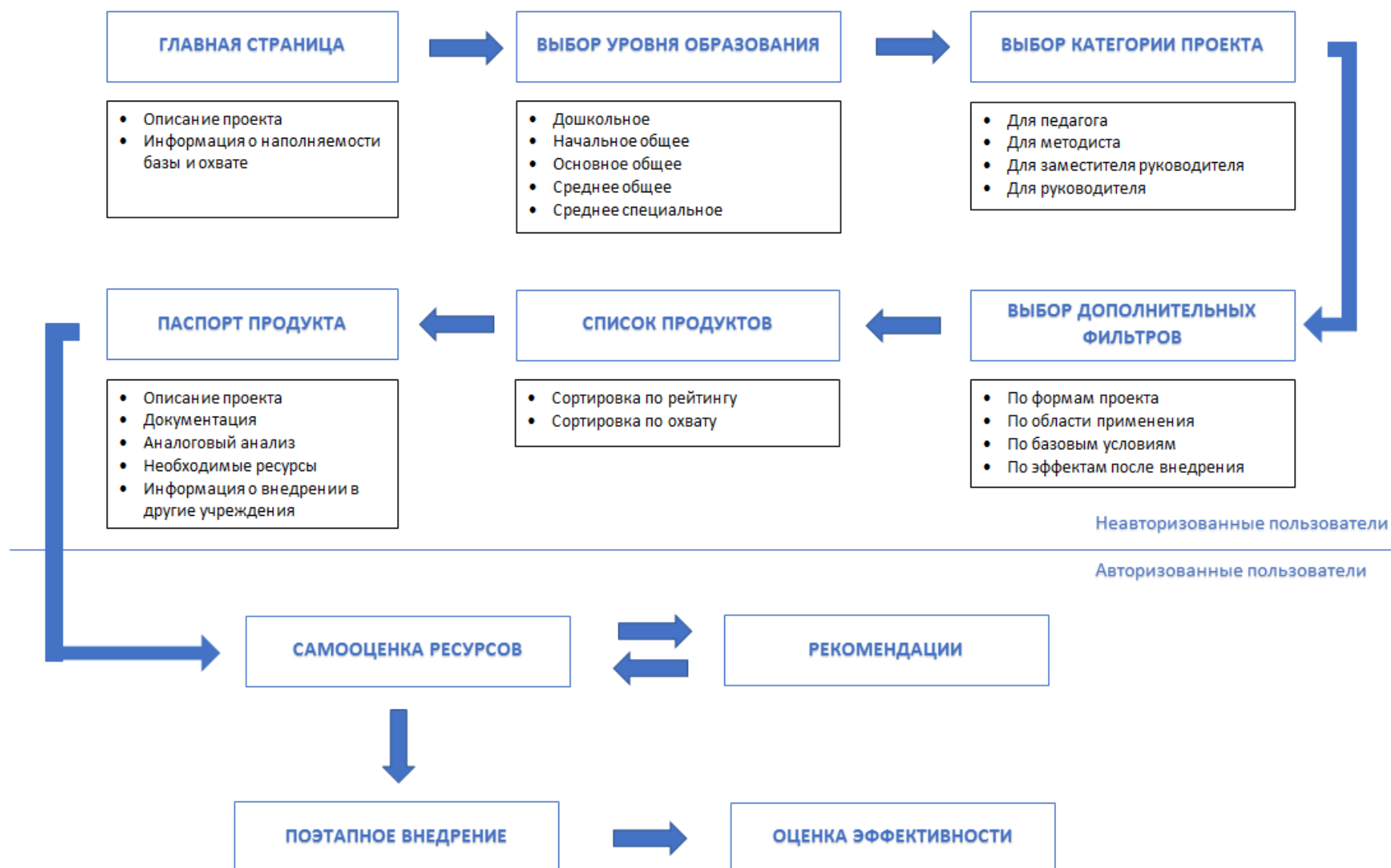
1. Формирование виртуального пространства, единой среды для удалённого обмена информацией между субъектами инновационной платформы.
2. Обеспечение доступа образовательных организаций к общему фонду инновационных проектов, находящихся на ОИП «ИННОТЕКА».

3. Постоянный мониторинг и обзор существующих на ОИП «ИННОТЕКА» инновационных проектов, их анализ и презентация.
4. Обеспечение системы взаимного сотрудничества образовательных организаций всех видов и типов, заинтересованных в реализации своих инновационных проектов и внедрении инновационных проектов потенциальных партнеров.

Механизмы внедрения инноваций в практику работы образовательных организаций, заложенных в основу разработки открытой инновационной платформы «Иннотека»:

- механизм материально-технического обеспечения (анализ проблематики, возможностей и потребностей по развитию техносферы ОО; рекомендации по подбору необходимого для внедрения оборудования)
- механизм профессионального развития педагогов и руководителей (курсы дистанционного обучения для сотрудников организаций-партнеров; программа сетевого сопровождения деятельности организаций - партнеров в процессе внедрения педагогической инновации; семинары, вебинары, индивидуальные и групповые консультации)
- механизм программно-методического обеспечения (разработаны инструкции для работы на инновационной платформе «Иннотека»);
- нормативные документы, создающие правовое пространство взаимодействия субъектов инновационной деятельности; публикации и методические материалы для сотрудников организаций-партнеров)
- механизм информационного сопровождения (раздел сайта «Региональная инновационная площадка»; инновационная платформа «Иннотека», семинары, вебинары, форумы)
- механизм социального партнерства (заключение соглашений, организация и проведение совместных мероприятий, обмен ресурсами);
- механизм экспертного сопровождения (обеспечение комплексного экспертно-аналитического сопровождения реализации опытно-экспериментальной работы по внедрению педагогической инновации в практику).

АЛГОРИТМ РАБОТЫ ПОРТАЛА "ИННОТЕКА"



МЕХАНИЗМЫ И ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ С ПРИМЕНЕНИЕМ ОТКРЫТОЙ ИННОВАЦИОННОЙ ПЛАТФОРМЫ «ИННОТЕКА» В ПРАКТИКУ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ

№	Этапы внедрения	Содержание деятельности носителя инновационного опыта	Содержание деятельности реципиента инновационного опыта
1	Позиционирование инновационного продукта (носитель ИП) Осуществление поиска инновационных продуктов (реципиент)	– позиционирование инновационного продукта в рамках семинаров, конференций, форумов, вебинаров, конкурсов, в СМИ, в социальных сетях; – изучение базы данных о потенциальных организациях-партнерах, проявивших интерес к инновационному продукту.	– определяются основное содержание и уровень изменений; – проводится всесторонний анализ ситуации, который включает в себя самооценку, изучение характеристик внешней среды и сравнение собственной организации с другими компонентами внешней среды; – производится анализ движущих и сдерживающих сил предстоящих изменений, потенциальных проблем; – выстраивается чёткое понимание слабых мест организации; – определяются нововведения, требуемые для того, чтобы слабые места нивелировать; – определяется конкретный результат, который организация достигнет благодаря нововведениям и сроки достижения этого результата; – изучается информационное поле экспертных мнений о качестве инновационных продуктов
2	Формирование пакета документов, регламентирующих внедрение инновационного продукта	– программа дистанционных учебных курсов для сотрудников организации - партнера; – диагностические материалы по изучению готовности сотрудников организации - партнера к использованию инновационного продукта в своей профессиональной деятельности; – Соглашение о сотрудничестве; – Дорожная карта по внедрению ИП; – инструкции по работе на открытой инновационной платформе «Иннотека»	– разрабатывается стратегия работы с персоналом; – происходит определение необходимых ресурсов (кадровых, временных, финансовых, материальных и других), и решается вопрос о необходимости привлечения дополнительных ресурсов, включая внешних консультантов; – составляется предварительный пошаговый план

3	Формирование сетевого сообщества организаций - партнеров с целью внедрения инновационного продукта	<ul style="list-style-type: none"> – ведение переговоров о сотрудничестве на уровне руководителей образовательных организаций; – заключение Соглашений о сотрудничестве с организациями - партнерами; – согласование Дорожной карты по внедрению инновационного продукта 	<ul style="list-style-type: none"> – подготовка служб и процессов организации к изменениям <p>Основные задачи на этом этапе: снятие психологического напряжения в коллективе, выбор оптимальных методов обучения и информирования сотрудников, контроль прогресса подготовки к внедрению, при необходимости — коррекция планов и подходов к их реализации</p>
4	Проведение подготовительных организационных мероприятий по внедрению инновационного продукта	<ul style="list-style-type: none"> – организация серии деловых встреч с ответственными за внедрение инновационного продукта каждой из организаций - партнеров; – мониторинг готовности организаций - партнеров к внедрению инновационного продукта (наличие необходимой материально-технической базы, наличие специалистов); – организация работы консультационного пункта (онлайн) для письменного обращения специалистов организаций -партнеров по вопросам внедрения инновационного продукта; – проведение дистанционных обучающих курсов для сотрудников организаций - партнеров – разработка критериев и показателей эффективности для их внесения в паспорт открытой инновационной платформы «Иннотека» 	<ul style="list-style-type: none"> – распространение знания внутри организации о необходимости инноваций. Задачей этого шага является создание образа новой организации, для чего можно использовать пропаганду, рекламу нововведений и простое распространение информации; – создание общего видения перемен осуществляется через обучение административной команды и специалистов организации.
5	Практическое внедрение инновационного продукта образовательной организацией	<ul style="list-style-type: none"> – составление календарного графика по внедрению инновационного продукта на базе организаций - партнеров (согласование проводится в индивидуальном порядке); – внедрение инновационного продукта на базе организаций - партнеров в соответствии с графиком (составление акта выполненных работ); – самостоятельное апробирование инновационного продукта партнерами на базе своих образовательных организаций; 	<ul style="list-style-type: none"> – выделение всех необходимых ресурсов; – решение вопросов дальнейшего обучения для работы с внедрённой инновацией; – оценка текущих результатов, предполагающая исследование всех последствий внедрения инновации; – дальнейшая поддержка обратной связи внутри организации.

	<ul style="list-style-type: none">– качественная оценка инновационного продукта организациями - партнерами в ходе его практического применения (отзыв организаций - партнеров);– внесение изменений (технических, содержательных и др.) в инновационный продукт на основании замечаний и предложений организаций – партнеров;– осуществление консалтинговых услуг для организаций - партнеров по использованию инновационного продукта до истечения срока Соглашения о сотрудничестве;– разработка критериев и показателей эффективности механизма внедрения инноваций в практику организаций посредством открытой инновационной платформы «Иннотека»	
--	--	--

ПРИЛОЖЕНИЕ № 1

КРИТЕРИИ И ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ОУ ПО ВНЕДРЕНИЮ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ В ПРАКТИКУ

Эффективность работы образовательных организаций по внедрению педагогических инноваций в практику на примере инновационных продуктов, разработанных и реализуемых коллективом Школы № 619, будет определяться наличием следующих эффектов инновационной деятельности:

- организационно-управленческий эффект, определяемый по результатам внедрения инновации;
- образовательный эффект, связанный с внедрением инновационной платформы «Иннотека» на примере АСУ «ЦифРУ²» выражаемый повышением профессиональной компетентности, самостоятельности, инициативности педагогов;
- социальный эффект, проявляемый в привлечении внимания профессионального сообщества к инновационным продуктам, направленным на повышение эффективности деятельности образовательных организаций;
- содержательно - деятельностный эффект, выражаемый в изучении, внедрении и использовании образовательными организациями новых инструментов в управленческой и педагогической деятельности, накапливаемых на инновационной платформе «Иннотека».

Эффективность работы образовательных организаций по внедрению педагогических инноваций замеряется в ходе мониторинговых исследований:

- систематическое отслеживание результативности профессиональной деятельности педагогических работников образовательных организаций;
- систематическое отслеживание качества образования;
- социологическое исследование отношения педагогических работников к нововведениям;
- удовлетворенность педагогов и руководителей образовательных организаций работой на открытой инновационной платформе «Иннотека»

Система мониторинга за ходом внедрения инновации обеспечивает комплексный подход к оценке его итоговых и промежуточных результатов.

Объектом мониторинга являются достижение конечных и промежуточных результатов, качество и эффективность внедрения инновации.

Формы мониторинга – консультирование очное и заочное через электронную почту, размещенную на открытой инновационной платформе «Иннотека», наблюдения, беседы, экспертные оценки, критериально-ориентированные методики различного типа, критериально-ориентированное тестирование и др.

Обязательным требованием к построению системы мониторинга является сочетание низко формализованных (наблюдение, беседа, экспертная оценка и др.) и высоко

формализованных (тестов, анкет и др.) методов, обеспечивающих объективность и точность получаемых данных.

Периодичность мониторинга определяется этапами внедрения инновации и осуществляется в соответствии с критериями и показатели эффективности внедрения инновации:

Критерий 1. Результаты внедрения открытой инновационной платформы «Иннотека» (процессуальные изменения в управлении и осуществлении образовательного процесса в ОУ)

Показатель 1.1. Оптимизация процессов.

Показатель 1.2. Изменения в кадровой политике.

Показатель 1.3. Упрощение документооборота.

Критерий 2. Вовлеченность управленческих и педагогических работников образовательных организаций во внедрение инновации.

Показатель 2.1. Количество управленческих и педагогических работников, прошедших обучение в рамках внедрения инновации.

Показатель 2.2. Количество инновационных продуктов, применяемых на практике управленческими и педагогическими работниками образовательных организаций.

Критерий 3. Удовлетворённость результатами внедрения инновации.

Показатель 3.1. Доля руководителей образовательных организаций, удовлетворенных процессом сопровождения внедрения открытой инновационной платформы «Иннотека»

Показатель 3.2. Доля работников образовательной организации, удовлетворенных применением на практике инновационных продуктов, размещенных на открытой инновационной платформе «Иннотека».

**Карта оценки готовности инновационного продукта
к внедрению в образовательных организациях**

Наименование образовательной организации

Наименование инновационного продукта

Форма инновационного продукта

Критерии оценки		Показатели оценки		Оценка эксперта
1	Характер проблемы, на решение которой направлен инновационный продукт	1.1	Типовая проблема образовательных организаций тактического характера, обусловленная необходимостью выполнения нормативных требований к их деятельности	3
		1.2	Стратегическая задача как инновационный «вызов» деятельности образовательной организации, обоснованный содержанием государственных стратегических документов	2
		1.3	Авторская формулировка проблемы, значимой для деятельности конкретной образовательной организации (научное или с опорой на международный опыт обоснование проблемы)	1
		1.4	Отсутствие формулировки проблемы, решаемой с помощью инновационного продукта	0
2	Характер способа решения проблемы, заявленного в инновационном продукте	2.1	Предлагается детальное описание универсального алгоритма действий, гарантирующих решение проблемы в соответствии с существующей нормативной базой в деятельности образовательной организации определенного типа	3
		2.2	Предлагаются рекомендации внесения локальных изменений в отдельные компоненты деятельности образовательной организации, предполагающих решения проблемы	2
		2.3	Предлагается только авторский опыт решения проблемы на базе образовательной организации разработчика	1
		2.4	Предложено только описание идеи решения проблемы	0

3	Характер результатов применения инновационного продукта, подтвержденных объективными и данными	3.1	Результатом применения инновационного продукта является повышение качества образования обучающихся в соответствии с реализуемым ФГОС (требованиями профессионального стандарта), в рамках реализации образовательной программы образовательной организации	3
		3.2	Получение новых (дополнительных) результатов качества образования обучающихся в соответствии с приоритетами государственной образовательной политики в области образования	2
		3.3	Получение результатов, относящихся к улучшению условий обеспечения качества образования (профессиональное развитие педагогов, программное обеспечение, создание новых подразделений, совершенствование материальной базы и др.)	1
		3.4	Получение уникальных результатов, обеспечивающих конкурентоспособность образовательной организации в системе образования (статьи, семинары, конференции и др.)	0
4	Полнота структуры инновационного продукта	4.1	Предложена аннотация инновационного продукта с описанием проблемы, которую он позволяет решить	1
		4.2	Предложена презентация результатов реализации инновационного продукта в образовательной организации	1
		4.3	Предложено описание модели (алгоритма) инновационного продукта от диагностики проблемы до оценки результатов ее решения в деятельности образовательной организации	1
		4.4	Предложено нормативное обоснование (локальные акты) реализации инновационного продукта в деятельности образовательной организации	1
		4.5	Предложено программно-методическое, сценарное и диагностическое обеспечение реализации инновационного продукта	1
		4.6	Предложено полное методическое обеспечение (методические рекомендации) поэтапной реализации инновационного продукта	1
		4	Итоговая оценка (сумма баллов)	0-6
5	Затратность внедрения инновационного продукта	5.1	Внедрение инновационного продукта обеспечивает экономию ресурсов образовательной организации, рациональное использование имеющихся ресурсов (временных, кадровых, управленческих,	3

			педагогических)	
		5.2	Внедрение инновационного продукта опирается на перераспределение имеющихся ресурсов образовательной организации	2
		5.3	Реализация инновационного продукта предполагает повышение квалификации педагогических кадров	1
		5.4	Реализация инновационного продукта требует дополнительных ресурсов (материальных, финансовых, кадровых, программно-информационных)	0

Степени готовности инновационных продуктов к внедрению в образовательных организациях Санкт-Петербурга:

- высокая (инновационный продукт готов к внедрению) - 14-18 баллов;
- средняя (инновационный продукт будет готов к внедрению при устранении «дефицитов», выявленных экспертами) - 7 - 13 баллов;
- низкая (инновационный продукт не готов к внедрению) - до 6 баллов.

Приложение 3

СОГЛАШЕНИЕ О СОТРУДНИЧЕСТВЕ № _____

г. Санкт-Петербург

«__» _____ 20__ г.

Государственное бюджетное образовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 000 _____ района Санкт-Петербурга, именуемое в дальнейшем «Сторона № 1», в лице _____, действующего на основании _____, с одной стороны, и _____, именуемое в дальнейшем «Сторона № 2» в лице _____, действующего на основании _____, с другой стороны, при совместном наименовании «Стороны», а по отдельности – «Сторона», заключили между собой настоящее Соглашение о нижеследующем:

1. Предмет соглашения

1.1. В рамках настоящего Соглашения:

- Сторона № 1 выполняет роль носителя инновационного опыта;
- Сторона № 2 выполняет роль реципиента инновационного опыта.

1.2. Стороны принимают на себя обязательства по созданию системы партнерских отношений, в рамках которой Стороны организуют и развивают взаимовыгодное сотрудничество, направленное на внедрение модели комплексного обеспечения качества образования, содействие распространению инновационного управленческого и педагогического опыта, привлечения педагогических и руководящих кадров к инновационной и экспериментальной деятельности.

1.3. Стороны намерены установить и развивать сотрудничество на основе принципов равенства, взаимной выгоды, взаимопонимания, уважения, доверия и при строгом соблюдении законодательства Российской Федерации. Стороны устанавливают, что основными принципами организации их сотрудничества является полная самостоятельность Сторон при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности.

1.4. Сотрудничество преследует некоммерческие цели. Исполнение Соглашения не может противоречить основным целям деятельности и задачам Сторон.

1.5. Стороны выражают заинтересованность в развитии взаимодействия в интересах формирования условий для сотрудничества, для чего будут организованы взаимные профессиональные консультации, обмен информацией, будут осуществляться согласование позиций и выработка общих решений по направлениям сотрудничества в соответствии с п. 2.1. настоящего Соглашения.

1.6. Под сотрудничеством Сторон понимается совместная апробация механизмов внедрения педагогической инновации в практику образовательных организаций.

1.7. Механизм апробации результата опыта инновационной деятельности между Сторонами включает:

- координацию деятельности, в том числе – сетевого взаимодействия;
- научно-методическое сопровождение;
- создание дистанционных обучающих курсов для сотрудников организации – партнера;
- тьюторское сопровождение;
- осуществление консалтинговых услуг для организации - партнера по использованию инновационного продукта до истечения срока Соглашения о сотрудничестве;
- разработка и применение инструментов внедрения инновации;

- оценка эффективности механизма внедрения инновации в практику организации-партнера.

2. Цель и задачи Соглашения

2.1. Целью настоящего Соглашения является внедрение педагогической инновации в практику работы образовательной организации.

2.2. Основными задачами настоящего Соглашения являются:

- принятие содержания инновации как инструмента повышения качества образования;
- мониторинг готовности ОУ к реализации инновации;
- совместная работа по выявлению «профессиональных дефицитов» ОУ;
- совместная разработка персонифицированной программы внедрения инновации;
- детализация инновации как обучение конкретным программам, методикам и приемам работы;
- совместное проектирование алгоритмов взаимодействия в процессе внедрения педагогической инновации;
- анализ динамики результативности образовательной деятельности;
- совместные мероприятия Сторон по созданию, развитию и внедрению эффективных моделей и механизмов взаимодействия;
- обеспечение открытости и доступности имеющихся образовательных ресурсов (материально-технических, методических, информационных, кадровых)

3. Обязанности Сторон

3.1. Обязанности Стороны № 1:

- 3.1.1. Проведение установочного семинара по внедрению инновационного продукта.
- 3.1.2. Реализация программы повышения квалификации в форме стажировки для ответственных лиц за качество предоставляемых образовательных услуг, определенных Стороной № 2.
- 3.1.3. Оказание консультационной помощи Стороне № 2 в соответствии с планом работы Стороны № 1.
- 3.1.4. Своевременное предоставление информации о совместных мероприятиях и результатах их проведения.

3.2. Обязанности Стороны № 2:

- 3.2.1. Согласование команды специалистов (руководителей программ, методистов, руководителей методических объединений, цикловых комиссий и т.п.).
- 3.2.2. Назначение ответственного (-ых) за внедрение инновационного продукта в образовательной организации.
- 3.2.3. Своевременное предоставление информации для изучения Стороне № 1 и оказания консультационной помощи.
- 3.2.4. Содействие участию специалистов Стороны № 2 в мероприятиях Стороны № 1.

4. Условия реализации Соглашения

4.1. Деятельность в рамках данного Соглашения Сторон организуется на основе взаимовыгодной информационной, методической, образовательной, общественной и PR деятельности для целей повышения удовлетворенности Сторон партнерством.

4.2. Все споры, возникающие по настоящему Соглашению, решаются в установленном законодательном порядке.

4.3. Соглашение составляется в 2-ух экземплярах, которые хранятся у Стороны 1 и Стороны 2.

5. Сроки действия Соглашения

5.1. Настоящее Соглашение действует с момента его подписания и до завершения процесса внедрения инновационного продукта Стороной № 2.

5.2. Настоящее Соглашение может быть расторгнуто до истечения срока по соглашению сторон или в одностороннем порядке в случае систематического (более двух раз) неисполнения, без уважительных причин, условий Соглашения другой Стороной. О намерении расторгнуть Соглашение до истечения срока Стороны предупреждают друг друга письменно за два месяца с указанием причины.

5.3. Положения настоящего Соглашения могут быть изменены по соглашению сторон. Все изменения оформляются дополнительными соглашениями, которые подписываются обеими Сторонами и являются частью настоящего Соглашения.

6. Юридические адреса и реквизиты Сторон

Директор _____ ФИО

МП

Директор _____ ФИО

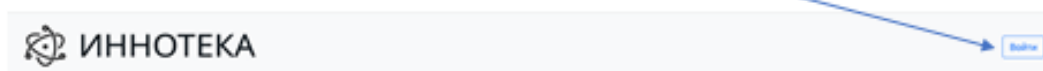
МП

Инструкция для пользователя открытой инновационной платформы «ИННОТЕКА»

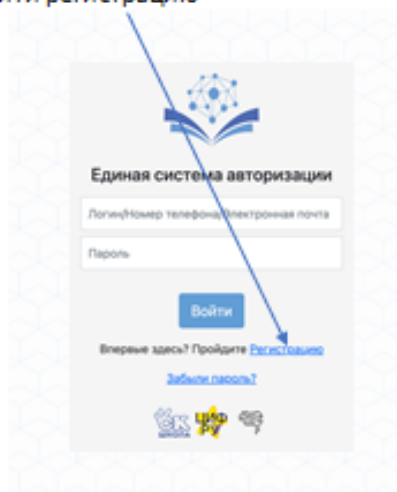
Адрес портала: <http://auth.sc619.ru/inno/>

Регистрация и работа с проектом

- 1) Для обычного пользователя не виден функционал "автора проектов". Для регистрации на портале необходимо нажать кнопку "Войти"



- 2) Далее необходимо пройти регистрацию



- 3) Выберите вашу роль в организации

The image shows a dropdown menu titled 'Выберите вашу роль в организации'. The options are: 'Руководитель организации', 'Педагогический работник', 'Непедагогический сотрудник ОУ', 'Сотрудник коммерческой организации', 'Ученик школы', and 'Заявка на регистрацию организации'. A blue arrow points from the text in step 3 to the first option.

- 4) Важно!!! Если в поле "Место работы", отсутствует ваша организация попросите любого члена администрации зарегистрировать организацию. Внимательно заполните все поля.

The image shows a dropdown menu titled 'Место работы'. The selected option is 'Школа № 619'. Below it, there is a text input field containing 'ГБОУ школа № 120 Выборгского района Санкт-Петербурга' and a 'Биология' label. A blue arrow points from the text in step 4 to the dropdown menu.

- 5) Теперь вы можете вернуться на портал <http://auth.sc619.ru/inno/> и пройти авторизацию (см. пункт 1)
- 6) После успешной авторизации вы попадете в раздел "Мои проекты"

Создание проекта

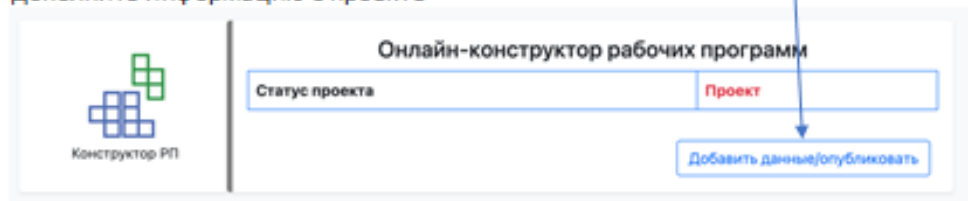
- 1) Нажмите на кнопку "Создать проект" на главной странице или в разделе "Мои проекты"



- 2) Заполните основные сведения о вашем проекте и нажмите кнопку "Создать"

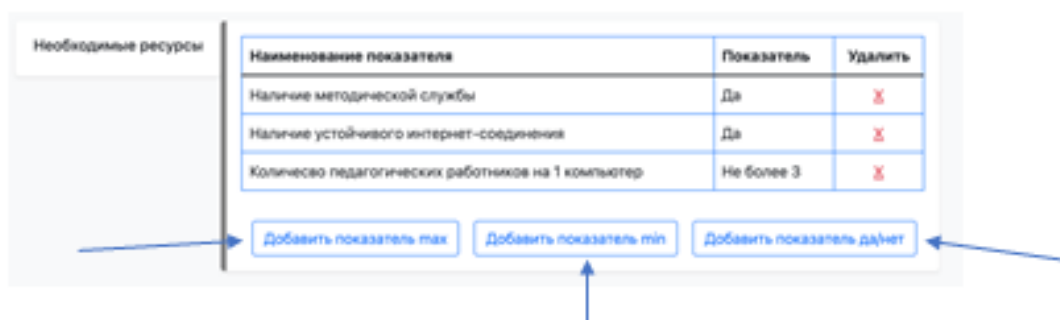
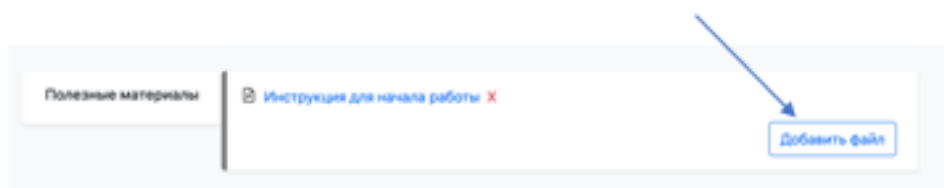
The image shows a form for creating a project. On the left, there is a sidebar with the text 'Введите основные сведения'. The main form has three text input fields: 'Название проекта', 'Ключевые положения', and 'Положительные стороны'. At the bottom left, there is a checkbox labeled 'Система управления образовательным контентом'. At the bottom right, there is a green 'Создать' button.

- 3) В разделе "Мои проекты" появится новая карточка. Нажмите на кнопку, чтобы дополнить информацию о проекте

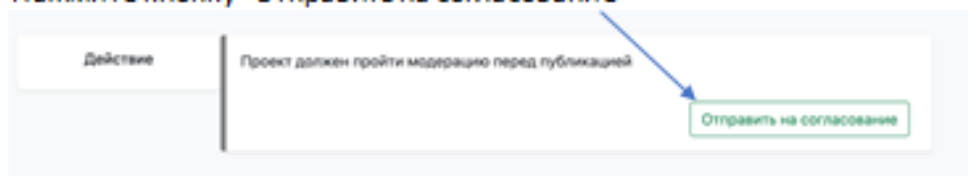


- 4) Добавьте аналоговый анализ, файлы с инструкциями и методичками и ресурсные показатели

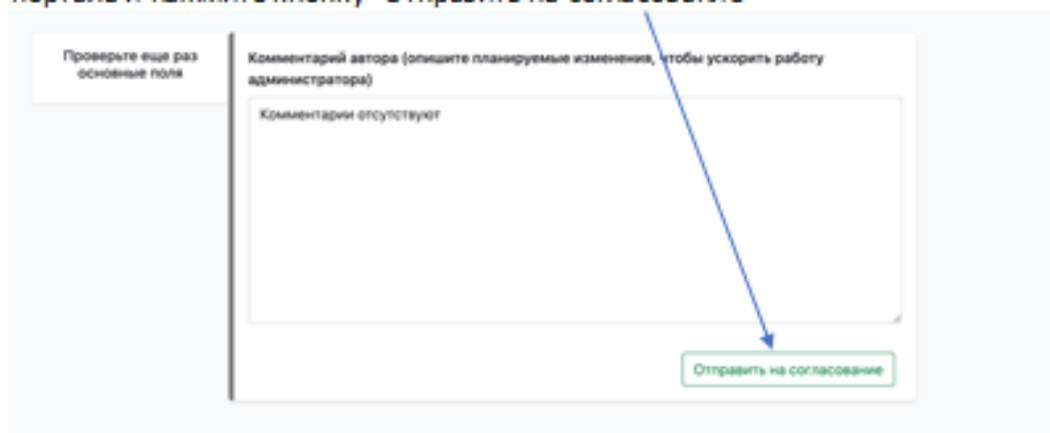
The image shows the details page of a project. It has two main sections: 'Недостатки проекта' and 'Преимущества проекта'. The 'Недостатки проекта' section contains a list of three items: '1) Не гибкий инструмент', '2) Не имеет механизма согласования', and '3) Не соответствует КЭС с темой урока'. The 'Преимущества проекта' section contains one item: '1) Содержание предметных результатов обновляется оперативно'. At the bottom, there are buttons for 'Изменить', 'Удалить', and 'Добавить файлы'.



- 5) Нажмите кнопку "Отправить на согласование"



- 6) На следующем шаге можете добавить комментарий для администратора портала и нажмите кнопку "Отправить на согласование"



- 7) После обработки вашей заявки, проект появится в общем списке. Вы сможете это отследить в статусе в разделе "Мои проекты"

