



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ И
ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

Модель управления инновационной деятельностью в школе

**Выпускная квалификационная работа по направлению
44.04.01 Педагогическое образование
Направленность программы магистратуры
«Управление образованием»
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:
80,59% авторского текста

Работа рекомендована к защите
«11» января 2023 г.
Зав. кафедрой ИППО и ПМ
 Корнеева Н.Ю.

Выполнил:
Студент группы ЗФ-309-169-2-3
Бегайдарова Шынар Данияровна


Научный руководитель:
к.п.н., доцент
Корнеева Н.Ю.


Челябинск
2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ШКОЛЕ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ	
1.1. Управление инновационной деятельностью педагогов как предметная область теории управления	9
1.2. Системный и деятельностный подход в теоретической модели управления инновационной деятельностью педагогов в образовательной организации	25
Выводы по первой главе	38
ГЛАВА 2. РЕАЛИЗАЦИЯ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	
2.1. Проблемно-ориентированный анализ системы управления инновационной деятельностью в КГУ "Общеобразовательная школа № 19 отдела образования города Рудного" Управления образования акимата Костанайской области РК	40
2.2. Применение модели управления инновационной деятельностью педагогов и их профессиональное развитие в условиях управляемой инновационной деятельности	49
Выводы по второй главе	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	70
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	71
ПРИЛОЖЕНИЯ	79

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Инновационная деятельность определилась как одно из стратегических направлений в современном образовании. Инновации – это результат научных поисков, осмысления педагогического опыта учителей и учительских коллективов. Они не появляются сами по себе. Внедрение инноваций – процесс, которым необходимо управлять.

Управление инновационной деятельностью предполагает создание в образовательном учреждении таких условий, когда образовательный процесс представляет собой практическую реализацию инновации. Грамотно управляемые инновационные процессы способствуют росту образованности учащихся, становлению их личности, сохранению и укреплению физического здоровья, созданию благоприятного психологического климата для осуществления инновационной деятельности.

Недостаточный уровень теоретической и практической разработанности рассматриваемой проблемы, отсутствие достаточного количества разнообразных моделей управления процессом, в ходе которого разрабатывается новая образовательная конструкция, явились *актуальным* основанием для определения темы нашего исследования «Модель управления инновационной деятельностью в школе».

Управленческая деятельность по внедрению и реализации инноваций приобретает первостепенное значение. Для управления инновационной деятельностью педагогов в образовательной организации необходимо создать условия, выявить закономерности, планировать и организовывать данный процесс с учетом внутреннего резерва педагогического коллектива, его мотивации к инновационной деятельности. Успешное развитие образовательной организации, в основе которого лежит инновационная деятельность, зависит от того, насколько поощряется творческий подход, насколько активно осваиваются новые педагогические технологии:

дидактические, компьютерные, проблемные, модульные и др.

Сегодня инновационный поиск стал частью имиджа любой уважающей себя школы. Но существует огромное множество нововведений, применимых к образованию вообще и в частности к школе. Они играют огромную роль в существовании и дальнейшем развитии школы.

Поиски решения педагогических проблем инноватики связаны с анализом имеющихся результатов исследования сущности, структуры, классификации и особенностей протекания инновационных процессов в сфере образования. На современном этапе развития науки и образования накоплен и представлен опыт исследования в области психологии, философии, педагогики по проблеме управления инновационной деятельностью в школе:

- теоретико-методологические основы социального управления образовательными системами рассматриваются в трудах Г.В. Афанасьева, А.И. Берг, В.И. Садовский;

- проблемы управления образовательными системами рассматриваются в работах М.М. Поташника, П. И. Третьякова, В. С. Лазарева;

- в теории управления Т.И. Шамовой, В.И. Бовыкина, М.И. Махмутова отражены аспекты модели внутришкольного управления: организационная структура управляющей системы, технология управленческого взаимодействия;

- основные функции внутришкольного управления, его структуру и содержание в своих трудах рассматривают Ю.К. Бабанский, И.А. Богачек, Т.М. Давыденко, Н.В. Немова, Ю.В. Васильев;

- педагогические исследования в области управления школой рассматриваются И.Ф. Исаевым, Ю.А. Конаржевским, О.Г. Хомерики, Е.А. Ямбургом.

Анализ научной литературы, обобщение педагогического опыта, собственный опыт управленческой деятельности выявил наличие *противоречий* между социальным заказом современного общества в условиях модернизации системы образования (подразумевающим включение педагогов в инновационную деятельность), и недостатком

научных исследований по изучению вопросов управления инновационной деятельностью педагогов в образовательной организации на современном этапе развития образования.

Обозначенные противоречия и расхождания позволили сформулировать **проблему исследования**, которая заключается в обосновании основ управленческой деятельности по включению педагогов в инновационный процесс.

Цель исследования: выявить, определить и научно обосновать модель и технологию, обеспечивающие эффективное управление инновационной деятельностью педагогов в школе.

Объект исследования: инновационная деятельность педагогов в общеобразовательной организации.

Предмет исследования: управление инновационной деятельностью педагогов в общеобразовательной организации.

Гипотеза исследования: Если в управление инновационной деятельностью школы внедрить разработанную в ходе исследования модель управления, учитывающую особенности образовательной организации, то это позволит сделать процесс управления эффективным, вовлечь педагогов в инновационную деятельность и получить устойчивый запланированный результат.

Для достижения поставленной цели были сформулированы и решаются следующие **задачи**:

1. Определить сущность управления инновационной деятельностью педагогов.
2. Разработать теоретическую модель управления инновационной деятельностью педагогов.
3. Разработать технологию управления инновационной деятельностью педагогов, включающую последовательность операций, этапы, содержание, формы и методы совместной инновационной деятельности.

4. Проверить эффективность реализации модели управления инновационной деятельностью педагогов с использованием разработанной технологии управления.

Теоретико-методологическая база исследования:

– системно-деятельностный, диалогический, синергетический, личностно-ориентированный, отношенческий, и культурологический подходы (В.С.Лазарев, Н.В.Немов, О.С.Газман, М.М.Поташник, Н.Е.Щурков, Т.И. Шамова и др.);

– работы великих педагогов К.Д.Ушинского, Л.С.Выгодского, Н.К.Крупской, А.С.Макаренко, В.А.Сухомлинского и др. по разработке воспитательных систем на принципах демократии и гуманизма;

Положения, выносимые на защиту

1. Разработана модель управления инновационной деятельностью, которая состоит из взаимосвязанных компонентов: целевого, содержательно-процессуального, оценочного, а также результат – сформированную готовность учителя к осуществлению инновационной деятельности в условиях меняющихся требований к профессиональным качествам и результатам деятельности педагога.

2. Разработана технология управления инновационной деятельностью педагогов, которая позволяет сформировать готовность педагога к личностному и профессиональному развитию педагога, успешному освоению и применению педагогических инноваций.

3. Описаны организационно-педагогические условия, необходимые для результативного управления инновационной деятельностью педагогов: нормативно-правовые, материально-технические, программно-методические, кадровые, информационно-коммуникационные.

4. Представлен опыт реализации модели управления качеством образования в КГУ "Общеобразовательная школа № 19 отдела образования города Рудного" Управления образования акимата Костанайской области.

Научная новизна. Выявлены и апробированы организационно-

педагогические аспекты эффективного функционирования модели управления инновационной деятельностью; разработана технология и определены условия, необходимые для результативного управления инновационной деятельностью педагогов.

Теоретическая и практическая значимость.

Теоретическая значимость исследования определяется тем, что результаты позволяют расширить и углубить научные представления об особенностях функционирования модели управления инновационной деятельностью школы.

Практическая значимость исследования состоит в следующем: реализация модели управления инновационной деятельностью педагогов с использованием технологии управления позволяет развить мотивационную и операционно-технологическую готовность педагогов к инновационной деятельности.

Методы исследования:

- Теоретические: анализ научных трудов по проблеме исследования, нормативных документов и материалов;
- Эмпирические: анкетирование, тестирование, метод экспертных оценок;
- Исследовательские: прямое и косвенное педагогическое наблюдение;
- Статистические: обработка результатов, количественный и качественный анализ полученных данных.

База исследования: в опытно-поисковой работе принимали участие педагоги КГУ "Общеобразовательная школа № 19 отдела образования города Рудного" Управления образования акимата Костанайской области РК.

Этапы исследования:

1 этап: (январь 2021 г. – май 2021 г.) включал анализ специальной психолого-педагогической и методической литературы по проблеме

исследования, разработку научного аппарата, уточнение опытно-экспериментальной базы исследования; исследование особенностей управления инновациями в школе (констатирующий эксперимент).

2 этап: (сентябрь 2021 г. – май 2022 г.) разрабатывалась модель управления инновационной деятельностью в школе, проводилась ее апробация, диагностика уровня квалификации учителей и организационно-педагогических условий, необходимых для результативного управления инновационной деятельностью.

3 этап: (май 2022 г. – ноябрь 2022 г.) подводились итоги работы, обрабатывались и обобщались полученные данные, анализ результатов опытно-экспериментальной работы (контрольный эксперимент). Формулировка выводов, оформление текста диссертации.

Апробация. Результаты исследования представлены на научно-практических конференциях, проходящих в Профессионально-педагогическом институте Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета: Международной научно-практической конференции «Инновационные тенденции модернизации педагогического образования в условиях глобализации» (26 февраля 2021г., 2 марта 2022г.). По проблеме исследования имеется 2 публикации.

Внедрение. Результаты работы внедрены в практику деятельности КГУ "Общеобразовательная школа № 19 отдела образования города Рудного" Управления образования акимата Костанайской области РК.

Структура и объем работы соответствует поставленным задачам. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников, приложений. Основная часть работы изложена на 69 страницах машинописного текста, в число которых входит 12 рисунков и 9 таблиц. Список использованных источников содержит 61 наименование, приложения занимают 20 страниц.

ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ШКОЛЕ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

1.1. Управление инновационной деятельностью педагогов как предметная область теории управления

Понятие «инновация» в переводе с латинского языка означает «обновление, новшество или изменение». Это понятие впервые появилось в исследованиях в XIX веке и означало введение некоторых элементов одной культуры в другую. В начале XX века возникла новая область знания, инноватика – наука о нововведениях, в рамках которой стали изучаться закономерности технических нововведений в сфере материального производства. Таким образом, инновационный процесс заключается в формировании и развитии содержания и организации нового. В целом под инновационным процессом понимается комплексная деятельность по созданию (рождению, разработке), освоению, использованию и распространению новшеств.

Следует различать понятия «новшество» («новация») и «инновация». Мы рассматриваем эти понятия как синонимичные, что не противоречит практике их использования в научной литературе. Р.А. Фархутдинов отмечает, что между понятиями «новшество» («новация») и «инновация» есть существенные отличия. Новация является более широким понятием, которое может включать не только применение новых знаний на практике, но и открытия, изобретения, новые формы организации работы, в то время как инновация – это результат внедрения новшества с целью изменения управляемого объекта. Новации могут внедряться, становясь инновациями, а могут создаваться, но не находить практического применения в данной системе, существовать в виде новых идей, проектов, накапливаться, дожидаясь своего часа внедрения [54].

Рассмотрим отличия новаций и инноваций, представленные в таблице.

Таблица 1 – Понятия «новация» и «инновация»

Критерии	Новация	Инновация
Масштаб целей и задач	Частный	Системный
Методологическое обеспечение	В рамках существующих теорий	Выходит за рамки существующих теорий
Научный контекст	Относительно легко вписывается в существующие «нормы» и объяснения понимания	Может вызвать ситуацию непонимания, разрыва и конфликта, поскольку противоречит принятым «нормам» науки
Характер действий (качество)	Экспериментальный (апробирование частных нововведений)	Целенаправленный поиск и максимально полное стремление получить новый результат
Характер действий (количество)	Ограниченный по масштабу и времени	Целостный, продолжительный
Тип действий	Информирование субъектов практики, передача «из рук в руки» локального новшества	Проектирование новой системы деятельности в данной практике
Реализация	Апробация, внедрение как управленческий ход (сверху или по договорённости с администрацией)	Проращивание, культивирование (изнутри), организация условий и пространства для соответствующей деятельности
Результат, продукт	Изменение отдельных элементов в существующей системе	Полное обновление позиции субъектов практики, преобразование связей в системе и самой системы
Новизна	Инициатива в действиях, рационализация, обновление методик, изобретение новой методики	Открытие новых направлений деятельности, создание новых технологий, обретение нового качества результатов деятельности
Последствия	Усовершенствование прежней системы, рационализация её функциональных связей	Возможно рождение новой практики или новой парадигмы исследований и разработок

Новация – это средство (новый метод, методика, технология, программа и т.п.), а инновация – это процесс освоения этого средства. Инновация – целенаправленное изменение, вносящее в среду обитания новые стабильные элементы, вызывающие переход системы из одного

состояния в другое.

В научной литературе представлены различные точки зрения относительно понятия «инновация», в том числе и те, которые мы указали в предыдущем абзаце. Однако для всестороннего понимания того явления и выявления его сущности следует рассмотреть материал Таблицы 2.

Таблица 2 – Понятие «инновация» в научной литературе

	Определение	Автор
1	Научно-теоретическое знание определенной новизны.	В.М. Полонский
2.	Инновации – это процесс и результат создания, восприятия, освоения, отбора, оценки, применения новшеств в профессиональной подготовке будущих учителей, заключающихся в радикальном, комбинаторном, модифицирующем характере воздействия на педагогический процесс.	Л.А.Горелова
3.	Новшество - «это именно средство (новый метод, методика, технология, учебная программа и т.п.), а инновация - это процесс освоения этого средства»	М. М. Поташник, О. Г. Хомерики
4.	«Специальное новое, особое изменение, от которого мы ждем эффективности при реализации систематических целей».	Дж.Майлс
5.	Целенаправленное изменение, которое вносит в определенную социальную единицу - организацию, поселение, общество, группу - новые, относительно стабильные элементы.	С.Д.Поляков
6.	Новые образовательные технологии.	В.Л.Беспалько, В.В.Сериков
7.	Выполненный в виде технологического описания, проект эффективного инновационного педагогического опыта, готового к внедрению.	Н.Л.Гузик
8.	Новые качественные состояния учебно-воспитательной практики.	А.А. Арламов, Я.С. Турбовский

Педагогические инновационные процессы стали предметом специального изучения на Западе примерно с 50-х годов прошлого века и в последнее двадцатилетие в нашей стране.

Применительно к педагогическому процессу инновация означает введение нового в цели, содержание, методы и формы обучения и воспитания, организацию совместной деятельности учителя и учащегося. Педагогическая инновация – нововведение в педагогическую деятельность, изменения в содержании и технологии обучения и воспитания, имеющие целью повышение их эффективности.

Инновации в образовании считаются новшествами, специально спроектированными, разработанными или случайно открытыми в порядке педагогической инициативы. В качестве содержания инновации могут выступать: научно-теоретическое знание определённой новизны, новые эффективные образовательные технологии, выполненный в виде технологического описания проект эффективного инновационного педагогического опыта, готового к внедрению. Инновации – это новые качественные состояния учебно-воспитательного процесса, формирующиеся при внедрении в практику достижений педагогической и психологической наук, при использовании передового педагогического опыта.

Инновации разрабатываются и проводятся не органами государственной власти, а работниками и организациями системы образования и науки.

Эффективность и качество управления инновационной деятельностью в образовательной организации будут зависеть от правильного определения ориентиров, содержания и организационной структуры управления, от наличия эффективных и оптимально сочетаемых методов, средств, процедур, форм, организационных механизмов управления [28].

Понятие «управление» можно рассматривать с разных точек зрения. Опираясь на анализ исследований ученых по проблеме развития

образовательной организации Ю. А. Конаржевского, О. С. Виханского, А. И. Наумова, Т. И. Шамовой, Ю. В. Васильева, Т. М. Давыденко, В. С. Лазарева, М. М. Поташника, А. М. Моисеева, О. Г. Хомерики, В. А. Слостенина, Г. М. Тюлю, П. И. Третьякова, мы отмечаем, что существуют следующие позиции в рассмотрении этого определения [21].

Управление – это целенаправленная деятельность, включающая планирование, организацию, 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. Управление – целенаправленное воздействие субъекта на объект и изменение последнего в результате воздействия [5].

Наиболее интересен подход, который понимает под «управлением» не просто воздействие субъекта на объект, но целенаправленную деятельность, обеспечивающую достижение цели, получение запланированных результатов, развитие всей системы и ее отдельных частей, а также как взаимодействие и сотрудничество между всеми субъектами деятельности [21].

Управление образовательной организацией и инновационной деятельностью в ней строится на следующих принципах: идейности, научности, системности, личностного подхода, объективности.

И еще один очень важный принцип, который является актуальным для управления образовательной организацией в быстро меняющихся условиях деятельности. Это принцип технологизации, который предполагает использование технологий (управленческих, педагогических и т. д.) руководителями развивающихся образовательных организаций.

Технология – это совокупность и последовательность методов и процессов преобразования исходных материалов, позволяющих получить продукцию с заданными параметрами.

«Под педагогической технологией понимают как последовательную

взаимосвязанную систему действий педагога, направленных на решение педагогических задач, или как планомерное и последовательное воплощение на практике заранее спроектированного педагогического процесса» [32].

Под технологией управления школой А.М. Моисеев, А. Е. Капто, А. В. Лоренсов, О. Г. Хомерики и др. [28] понимают всю совокупность управленческих средств, сознательно применяемых для достижения целей и реализации функций управления (для нас – целей и функций управления инновационной деятельностью).

Структуру процесса управления образовательной организацией, работающей в режиме функционирования, можно представить в виде таблицы. Структура предложена В. Ю. Кричевским, логика функционального подхода разработана А. Файолем, адаптирована к деятельности руководителя образовательной организации Ю. А. Конаржевским[21] (таблица 3):

Таблица 3 – Структура процесса управления образовательной организацией в режиме функционирования.

Объект (субъект)управления	Содержание деятельности	Управленческие действия(функции)
Люди (учителя, ученики, родители)	административно-хозяйственная	целеполагание
группы людей (педагогический коллектив, коллектив учащихся, родителей, творческие группы)	финансово-экономическая	информационная
процессы (учебно-воспитательный)	учебно- воспитательная	аналитическая
процедуры (разработка нормативно-правового, учебно-методического обеспечения)	методическая взаимосвязь ОО с внешней средой (социальное партнерство)работа с кадрами	разработка и принятие решения коррекция

При управлении развивающейся образовательной организацией руководитель выполняет новый вид деятельности – инновационную, а значит, появляется новая подсистема управления – инновационная подсистема образовательной организации, которая

предполагает осуществление изменений через поиск, разработку и использование новшеств, внесение их не в образовательную систему «вообще», а в конкретную часть системы [53].

Управление инновационной деятельностью в образовательной организации – это целенаправленная деятельность субъектов управления различного уровня, которая обеспечивает эффективное развитие всей управляемой системы школы через совместную деятельность по созданию, освоению, использованию и распространению новшеств, включающая в себя взаимодействие учащихся, педагогических кадров, родителей, социума; условия материально-технического, информационного, программно-методического, кадрового, социально-психологического обеспечения.

При управлении инновационной деятельностью, руководители сталкиваются с различными видами новшеств и группами инноваций, и новшество может быть внесено в различные виды деятельности и функции руководителя образовательной организации [11]:

- в концепцию управления (создание педагогического коллектива с высокой квалификацией педагогов; создание условий, обеспечивающих внутреннюю готовность коллектива педагогов к восприятию целей образовательной организации; создание стимулирующей системы (моральных и материальных мер, способствующих реализации интересов коллектива и разрешению возможных противоречий);

- в организационную структуру управления (отход от традиционной структуры образовательной организации, изменение содержания учебно-воспитательного процесса);

- в функции управления (планирование и организация; прогнозирование тенденций изменения; разработка стратегии и тактики развития школы; организация банка данных об инновационных проектах);

- в механизм управления (изменения в структуре управления, в методах и средствах).

Инновационный процесс становится неотъемлемой частью всех

процессов, происходящих в школе. Инновационная деятельность, требует разработки механизмов её осуществления, регламентирующих документов, то есть осуществления процедуры обеспечения инноваций и инновационной деятельности [21].

При управлении инновационной деятельностью педагогов в школе появляется необходимость распределения обязанностей, ответственности между всеми субъектами инновационной деятельности; выстраивания организационной структуры управления (разработка и внедрение на практике модели управления инновационной деятельностью педагогов). Основным этапом в организационной структуре управления инновациями является наличие технологической цепочки управленческих действий. Она строится в соответствии с целевыми установками и предусматривает планирование, организацию, мониторинг инновационной деятельности педагогического коллектива с учетом принципов управления.

Инновационный процесс можно рассматривать как процесс доведения научной идеи до стадии практического использования и реализация связанных с этим изменений в социально-педагогической среде. Деятельность, обеспечивающая превращение идей в нововведение и формирующая систему управления этим процессом, является инновационной деятельностью.

Существует характеристика этапов развития инновационного процесса[5]. В ней выделяют следующие действия:

- определение потребности в изменениях;
- сбор информации и анализ ситуации;
- выбор или самостоятельная разработка нововведения;
- принятие решения о внедрении (освоении);
- внедрение, включая пробное использование новшества;
- институализация или длительное использование новшества, в процессе которого оно становится элементом повседневной практики.

Совокупность этих этапов образует единичный инновационный цикл.

Основными направлениями и объектами инновационных преобразований в образовании являются:

- разработка концепций и стратегий развития образования и образовательных учреждений;
- обновление содержания образования;
- изменение и разработка новых технологий обучения и воспитания;
- совершенствование управления образовательными учреждениями и системой образования в целом;
- улучшение подготовки педагогических кадров и повышения их квалификации;
- проектирование новых моделей образовательного процесса;
- обеспечение психологической, экологической безопасности учащихся, разработка здоровьесберегающих технологий обучения;
- обеспечение успешности обучения и воспитания, мониторинг образовательного процесса и развития учащихся;
- разработка учебников и учебных пособий нового поколения и др.

Инновации могут осуществляться на различных уровнях. К высшему уровню относятся инновации, затрагивающие всю педагогическую систему.

Существуют различные виды инноваций, в зависимости от признака, по которому их разделяют [13]. Рассмотрим их классификацию в таблице:

Таблица 4 – Классификация педагогических инноваций

Признаки	Виды
Виды деятельности	<ul style="list-style-type: none"> • Педагогические – формируют педагогическую деятельность; • Управленческие – обеспечивают нововведения в управление образовательных учреждений.
Сроки действия	<ul style="list-style-type: none"> • Краткосрочные • Долгосрочные
Характер изменений	<ul style="list-style-type: none"> • Радикальные – основываются на новых методах и идеях; • Комбинированные – основываются на сочетании известных элементов;

	<ul style="list-style-type: none"> • Модифицированные – основанные на совершенствовании и дополнении существующих форм.
Масштаб изменений	<ul style="list-style-type: none"> • Локальные; • Модульные; • Системные.
Область реализации	<ul style="list-style-type: none"> • В содержании • В структуре • В технологиях
Масштаб использования	<ul style="list-style-type: none"> • Единоличные (одноразовые); • Диффузные (повторяющиеся).
Масштаб значимости	<ul style="list-style-type: none"> • Федеральные • Региональные • частные
Осмысление перед внедрением	<ul style="list-style-type: none"> • случайные • полезные • системные
Источники возникновения	<ul style="list-style-type: none"> • Внешние; • Внутренние.
Методы осуществления	<ul style="list-style-type: none"> • Авторитарные; • Либеральные; • Административные; • Инициативные.

В зависимости от специфики и места использования инновации можно разделить на следующие группы[15]:

1. Технологические инновации – введение нового оборудования и технических средств, которое используют в процессе обучения.
2. Методические инновации – введение новых методик обучения.
3. Организационные инновации – в сфере образования это связано с комплектованием классов и групп, способов работы в классах и группах.
4. Управленческие инновации – улучшение управления системой образования на федеральном и региональном уровнях.
5. Социальные инновации – к ним относят систему профессиональной подготовки и повышение квалификации педагогических работников.

6. Юридические инновации – к ним относят новые и измененные законы и нормативно-правовые документы, определяющие и регулирующие все виды деятельности образовательных учреждений. Например, переподготовка педагогических работников.

В инновационной деятельности образовательного учреждения используются документы различного уровня – от актов международного права, федеральных законов до постановлений местных органов власти, решений муниципальных и региональных органов управления образованием, органов управления и должностных лиц самой школы.

Прогрессивные нововведения возникают на научной основе и способствуют продвижению практики вперед. В педагогической науке возникло принципиально новое и важное направление – теория новаций и инновационных процессов. Важно создать систему нововведений, направленных на коренное преобразование и улучшение функционирования, развития и саморазвития образовательных учреждений и системы управления ими.

Жизненный цикл педагогических инноваций имеет следующую последовательность:

- старт
- возникновение
- быстрый рост
- зрелость
- насыщение
- кризис
- финиш.

Термины «инновация в образовании» и «педагогическая инновация», употребляемые как синонимы, были научно обоснованы и введены в категориальный аппарат педагогики И. Р. Юсуфбековой.

Источниками инновационных процессов в практике образовательной организации являются:

- решение проблемы;
- социальные преобразования;
- новое педагогическое мышление;
- передовой педагогический опыт;
- стечение обстоятельств;
- достижения технического прогресса;
- опыт прошлого (отечественный и зарубежный);
- внутренняя потребность;
- интуиция руководителя, педагога;
- опыт, рождённый в данной школе.

Инновации выступают в педагогической деятельности как способ решения проблем, возникающих в нестандартных (нетрадиционных) ситуациях практики функционирования и развития образовательных процессов.

Для успешного функционирования школы необходимы согласованное развитие всех компонентов, всех субъектов управления этим процессом, а так же включение педагогов в инновационную деятельность. Появляется противоречие между необходимостью грамотного управления этими процессами и отсутствием у педагогов и руководителей чёткого представления об инновациях и инновационной деятельности, а также умения отслеживать и управлять этой деятельностью.

Т.И. Шамова, М.М. Поташник, Н.П. Капустин и др. ученые считают, что управление инновационным процессом в контексте целостного развития образовательной организации должно осуществляться комплексно и включать следующие аспекты: работа с педагогическими кадрами; работа с учащимися, предполагающая изучение и учет интересов и образовательных потребностей обучающихся; работа с родителями; осуществление социального партнерства с окружающей школу средой для удовлетворения образовательных потребностей социума; осуществление контроля, анализа и регулирования инновационной деятельности;

осуществление информационного обеспечения инновационной деятельности [20].

Развитие образовательной организации на основе инноваций представляет собой сложный и длительный процесс, конструирование которого требует соответствующей стратегии управления. В стратегии преобразований образовательного пространства излагаются общие установки, в которых находят отражение концептуальные подходы к управлению развитием школы. Поташник М.М., Лазарев В.С. выделяют следующие основные группы стратегий развития:

1. Стратегию локальных изменений, предполагающую улучшение, обновление отдельных участков жизнедеятельности школы, достижение частных результатов (освоение новых методик преподавания по отдельным предметам).

2. Стратегию модульных изменений, которая ориентируется на осуществление нескольких комплексных изменений. Данная стратегия образует модуль, в котором может возникать необходимость координации действий многих исполнителей. Данная стратегия вовлекает в инновационный процесс значительную часть педагогического коллектива, усложняет процесс ресурсной обеспеченности (кадровой, материальной, информационной), в сравнении с предыдущей.

3. Стратегию системных изменений, которая предусматривает полную реконструкцию образовательной организации, затрагивает все компоненты деятельности (цели, содержания, организацию, технологии), все структуры, связи, звенья, участки. Эта стратегия позволяет осуществить глубокие изменения, целостную систему преобразований, упорядочить инновационный процесс в масштабе всей школы, вовлечь в системные изменения весь педагогический коллектив [8].

Для реализации различных функций управления инновациями необходимы действия, которые именуются процессами управления инновациями. Представим их в таблице.

Таблица 5 – Подходы к управлению инновациями

Управление инновациями (по В.С. Лазареву)	Управление инновациями (по В.И. Загвязинскому)
Определение потребности в изменениях.	Диагностика ситуации обновления и развития.
Сбор информации и анализ ситуации.	Педагогический анализ достижений и недостатков.
Предварительный выбор или самостоятельная разработка.	Прогнозирование, психолого-педагогическое проектирование и опережающее экспериментирование.
Принятие решения о внедрении (освоении) инновации.	Формирование личности творческого педагога.
Собственно само внедрение, включая пробное использование.	Развитие инициативы и творчества обучающихся.
Институализация или длительное использование инновации, в процессе которого оно становится элементом повседневной практики.	Преодоление мифов, стереотипов, инертности и иждивенчества.

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

Составляющие инновационного механизма:

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

Субъекты инновационного процесса - лица, органы, общественные

организации, органы местного самоуправления, учреждения дополнительного образования и др. вовлеченные в процесс обновления и развития школы. Каждый субъект системы управления осуществляет весь функциональный цикл самоуправления: самоанализ, самоцелеполагание, самопланирование (проектирование и конструирование своей деятельности), самоорганизацию, самоконтроль, самоанализ.

Т.И. Шамова [61] указывает, что педагогический коллектив, вступающий в инновационный процесс, как правило, проходит определенные стадии: робость, кликушество, стабилизация, сотрудничество, зрелость. Рассмотрим содержание каждой стадии и действия коллектива на каждой стадии в виде таблицы.

Таблица 6 – Стадии развития педагогического коллектива, вступающего в инновационный процесс.

Стадия	Характеристика	Деятельность коллектива
робость	Настороженное отношение к новому, неуверенность в целесообразности и успешности его внедрения в практику своей работы.	Члены коллектива сдержанны в оценках инновации, не обладают необходимой для данной инновационной деятельности компетентностью
кликушество	Стремление быстро заявить о своих достижениях, неглубокий анализ, поверхностные оценки, преобладание формальной новизны, чрезмерное увлечение внешними проявлениями инновационной деятельности.	Качество инновационных проектов при их тиражировании, и многократном воспроизведении а этой стадии снижается.
стабилизация	Новое глубоко осмысливается, интериоризируется.	Многократное воспроизведение приводит не к снижению, а к повышению качества.
сотрудничество	Складывается особая инновационная среда, включающая единое информационно-педагогическое пространство, благоприятный социально-психологический климат, систему управленческой поддержки и стимулирования инновационной деятельности педагогов.	В целенаправленный поиск и освоение нового включается весь педагогический коллектив школы, инновационный процесс охватывает родителей, представителей общественности.

зрелость	Сформирована инновационная среда. Непрерывно протекающий инновационный процесс обеспечивает постоянное развитие школы, совершенствование осуществляемого в ней учебно-воспитательного процесса.	Педагогический коллектив, достигший инновационной зрелости, обладает высокой адаптивностью, способностью к групповой самоорганизации и саморегуляции.
----------	---	---

Задача руководителя образовательной организации в процессе управления инновационной деятельностью, направленной на развитие организации, преодолеть робость коллектива (недоверие к нововведениям), не поддаваться на кликушество (соблазн быстрых успехов), достичь уровня стабилизации (глубоко осмыслить и многократно использовать новшества), добиться сотрудничества (вовлечение всего педагогического коллектива, родителей, учащихся и др. в инновационную деятельность). Такая последовательность действий позволит достигнуть инновационной зрелости педагогического коллектива.

Качество инновационной деятельности образовательной организации оценивается на основе трех групп критериев:

1. критерия качества преобразований, выражающегося в соотношении реальных результатов деятельности школы с поставленными целями;
2. критерия эффективности, отражающем отношение достигнутых результатов к затратам времени, усилий, других ресурсов;
3. критерия мотивации, так называемого критерия школьного самочувствия учащихся и учителей.

Опираясь на все выше изложенное, можно сформулировать основную закономерность проектирования инноваций: чем выше ранг инноваций, тем больше требования к научно-обоснованному управлению инновационным процессом.

На основании рассмотренных теорий и подходов уместно сделать вывод о том, что управление инновационной деятельностью педагогов

является предметной областью теории управления. Руководителю школы необходимо осознавать, на каком этапе развития находится его организация, и своевременно включать педагогов в инновационную деятельность, вносить новые проекты в учебно-воспитательный процесс своей образовательной организации.

Благодаря инновациям, появляются авторские концепции; разрабатываются программы развития школы; обновляется содержание образования; происходит перестройка форм, методов, процесса обучения и воспитания с учетом личностно-ориентированного подхода; создаются системы мониторинга, диагностического сопровождения образовательного процесса, осуществляется переход образовательной организации из режима функционирования в режим развития и саморазвития.

Чёткое представление о содержании и параметрах педагогических инноваций, владение методикой их применения позволяют как отдельным учителям, так и руководителям учебных заведений объективно оценивать и прогнозировать их внедрение.

1.2. Системный и деятельностный подход в теоретической модели управления инновационной деятельностью педагогов в образовательной организации

Образовательное учреждение представляет собой целостную динамическую социально-педагогическую систему. Управление ею требует адекватного, а именно системного подхода. Когда школа рассматривается как целостная система, то имеется в виду, что она состоит из компонентов, которыми могут выступать коллективы учителей, учащихся, родителей. Эту же систему можно рассматривать через протекающие в ней процессы. Так, в целостном педагогическом процессе выделяют образовательный процесс, протекающий на уроке и во внеурочное время. Таким образом, первым признаком системы является наличие в ней элементов, имеющих

предел делимости в рамках данной системы. Если разделить школу по ее учебным подразделениям, то структурообразующей единицей (элементом) будет класс.

Ключевые идеи системного подхода были заложены Р. Акоффом, В. В. Дружининым, Д. С. Конторовым, Дж. Ван Гигом и др.

Любая система действует в определенных условиях, выполняет определенные задачи. Общеобразовательная организация является сложной системой, которая включает множество подсистем: систему обучения, систему воспитательной и внеурочной работы, систему работы с родителями обучающихся, систему методической работы.

Каждый элемент системы может выполнять свое функциональное назначение, если будет взаимодействовать с другими ее элементами. Любая система представляет собой не просто совокупность элементов, а совокупность связанных между собой и взаимодействующих элементов. Способ их связи называется структурой.

Опираясь на исследования В.Г. Афанасьева, Ю.А. Конаржевского, П.К. Анохина, Г.Н. Серикова, Э.Г. Юдина и др., можно выделить следующие признаки системы:

- совокупность элементов всей системы;
- структурность (объединение всех элементов системы);
- функциональность характеристик каждого компонента системы;
- интегративность компонентов;
- коммуникативность, проявляемая в связях с другими системами;
- целеустремленность;
- многофакторность;
- вариативность развития системы [60].

Сложная организованность социально-педагогической системы в совокупности с целеустремленностью определяют наличие еще одного признака: управления социально-педагогической системой.

Системный подход к моделированию процессов инновационного

развития требует: определения границ и структуры изучаемого (создаваемого) явления; выстраивания иерархии систем и определения в ней места изучаемой (создаваемой) системы; учета внутренних (между элементами системы) и внешних связей. Педагогические системы, как и все социальные системы, где ключевым элементом является человек, являются открытыми, что предполагает необходимость постоянного обмена как внутри системы, так и с окружающей средой: материей, энергией и информацией.

В школе множество систем разного порядка. Например, процесс обучения является подсистемой целостного педагогического процесса, а урок подсистемой процесса обучения. В то же самое время сам урок – это сложная целостная система. Эту иерархию построения сложных систем должен хорошо знать руководитель школы и каждый учитель. В управлении школой и любым образовательным учреждением руководителю необходимо учитывать взаимосвязи всех подструктур, явлений и процессов. Опора на этот общий признак систем лежит в основе всей его аналитической деятельности как руководителя.

Руководителям приходится встречаться с такими видами взаимосвязи, которые более всего влияют на объединение отдельных элементов в целостные системы. К ним относятся целевые связи, так как цель подчиняет себе функционирование всех частей системы. Цели работы школы на год, например, определяют планирование работы всего школьного коллектива. К системообразующим относятся все связи управления: субординационные (по вертикали), координационные (по горизонтали), связи преемственности (между звеньями школы, учителями, учениками и т.д.). Каждый компонент (подструктура), входящий в систему, чаще всего сам состоит из отдельных элементов. От их набора и связи зависит, какую роль данный компонент будет играть в получении запланированного результата.

Педагогические системы являются открытыми, так как между ними

и окружающим миром происходят информационные процессы. Это системы динамические, функционирующие в условиях постоянной изменчивости факторов внешней среды, вызывающих также изменения внутреннего состояния системы.

Таким образом, под педагогической системой понимают социально обусловленную целостность взаимодействующих на основе сотрудничества между собой, окружающей средой и ее духовными и материальными ценностями участников педагогического процесса, направленную на формирование и развитие личности. Целостность системы означает единство объекта и субъекта управления в самой их сущности, единство основного и вспомогательного звеньев, т.е. функционирование во взаимодействии.

Системный подход к моделированию процессов инновационного развития требует: определения границ и структуры изучаемого (создаваемого) явления; выстраивания иерархии систем и определения в ней места изучаемой (создаваемой) системы; учета внутренних (между элементами системы) и внешних связей. Открытый характер педагогической системы предполагает необходимость постоянного обмена как внутри системы, так и с окружающей средой: материей, энергией и информацией.

Инновационное развитие школы – это переход ее из одного состояния в другое. Если школа ориентирована на интенсивное развитие, то это предполагает множество частных изменений. Все эти изменения должны быть скоординированы и составлять единый инновационный процесс. Реализация такого подхода к развитию школы требует системного управления.

Системный подход к управлению инновационной деятельностью образовательного учреждения исходит из понимания процесса развития как совокупности связанных между собой изменений, обеспечивающих перевод школы как целого в качественно иное состояние.

Т.И. Шамова формирует ведущие требования к управлению инновационной деятельностью в развивающейся школе. Руководитель школы должен совершенствовать работу с людьми, опираясь при этом на уважение к людям и максимально доверяя им. Качественную работу всех участников образовательного процесса должна обеспечить система стимулов. При грамотно организованном управлении инновационной деятельностью педагогический коллектив должен работать в постоянном поиске, обеспечивая создание и использование инноваций в учебно-познавательном процессе и в управлении. Школа может развиваться, если ее коллектив будет работать в постоянном поиске, обеспечивая создание и использование инноваций в учебно-воспитательном процессе и в управлении.

Программа развития школы является нормативной моделью инновационного процесса, которая определяет исходное состояние школы, образ желаемого будущего, состав и структуру действий по переходу от настоящего к будущему. В системном управлении инновационной деятельностью разработка программы является важнейшей функцией. Чтобы программа реализовалась, необходимо обеспечить выполнение управленческих функций: организации, руководства и контроля. Системное управление развитием школы требует гибких организационных структур, в которых присутствуют творческие временные подразделения.

Системный подход к управлению инновационной деятельностью базируется на идее целостности развития участников образования. Он предполагает, что, вводя новшества на управленческом уровне, администрация имеет представление о том, что хотелось бы получить в перспективе и, исходя из этого, определяет последовательность действий.

Цель выстраивания приоритетов на основе прогнозируемого качества образования - обеспечить такой переход к будущему состоянию, при котором, во-первых, не нарушается стабильное функционирование школы, во-вторых - выбор нововведений осуществляется на основе

критерия результативности по отношению ко всей системе.

Системная стратегия управленческих инноваций ориентирована на результат. Желательный результат изменений представляет собой иерархическую структуру диагностируемых и контролируемых целей.

Поскольку стратегия системных инноваций использует принцип опережающего управления, то предвидение возможных осложняющих факторов позволяет реагировать на них до того, как их действие приведет к негативным последствиям для школы.

Основным методом принципа является построение системы промежуточных целей. Реализация каждой из них контролируется и служит основанием для принятия тех или иных управленческих решений. Особое место среди промежуточных целей занимает изменение организационной структуры и функциональных процедур внутри самой школы.

Деятельностный подход к инновациям заключается в следующем. Реализация инновационной идеи, проекта осуществляется в деятельности. Деятельностный подход для большинства субъектов общего образования стал традиционным, освоенным.

Реализация деятельностного подхода в образовательной практике представлена технологично: от диагностики и постановки целей обучения и воспитания, описания модели выпускника той или иной ступени общего образования, определения содержания, методов, средств, форм организации процессов обучения и воспитания – до представления ожидаемых результатов, уровней их достижения и оценки уровней и качества результатов образования.

Деятельностный подход (А.Н. Леонтьев) применяется в гуманитарных науках, где ключевым объектом изучения является человек и его деятельность: бытовая, социальная, профессиональная, познавательная и др. При моделировании педагогических систем необходимо учитывать наличие всех элементов структуры деятельности (мотив – потребность, цель, план, содержание, операции и отношения, результат, анализ и коррекция) во всех

видах деятельности (управление, обучение, воспитание, сопровождение, учение, взаимодействие) у всех субъектов педагогического процесса, и необходимость погружения субъектов развития в соответствующие задачам развития виды деятельности.

Для управления инновационной деятельностью педагогов общеобразовательного учреждения необходимо создание и реализация системы следующих педагогических условий:

1. Личностно-ориентированное управление педагогическим коллективом, основой которого служит концепция внутришкольного управления Ю.А. Конаржевского, которое базируется на следующих принципах:

- уважения и доверия к человеку;
- целостного взгляда на человека;
- сотрудничества;
- социальной справедливости;
- индивидуального подхода;
- обогащения работы учителя;
- управления успехом учителя;
- личного стимулирования;
- единого статуса;
- коллективного принятия решений;
- горизонтальных связей;
- автономизации управления;
- постоянного обновления.

Под личностно-ориентированным управлением инновационной деятельностью педагогов мы понимаем создание таких условий как:

- организация особой система диагностики и методического сопровождения творческой деятельности;
- использование разнообразных форм поощрения творческих достижений.

- при которых: а) развиваются индивидуальные творческие способности каждого педагога; б) максимально выявляется, инициируется, используется индивидуальный опыт педагогов; в) повышается уровень самоопределения педагогов в творчестве;

2. Участие педагогов в управлении образовательным учреждением, делегированием администрацией некоторых своих полномочий. В каждом учреждении существует достаточно строгая иерархия власти, иными словами, структура управления по вертикали. Она подразумевает четкое ограничение функционала, прозрачность деятельности подразделений и т. п.

3. Включение педагогов в создание целевой программы развития образовательного учреждения. Разработка и реализация четко отлаженной системы, способной охватить весь педагогический коллектив, отсутствие фрагментарности и случайности в данной сфере ложатся в основу самостоятельного педагогического поиска, становясь источником внутренней мотивации профессиональной деятельности [4].

Образовательная организация получает возможность заниматься инновационной деятельностью, перерабатывает ее, учитывая факторы внешней и внутренней среды, и выдает на выходе инновационный продукт. Целостность системы управления инновационной деятельностью в образовательной организации позволяет гарантировать соответствие предоставляемых услуг требованиям внешней среды.

Системный подход является методологической основой моделирования инновационной деятельности учреждения. Моделирование инновационных процессов связано с разработкой инновационных проектов и предполагает совместную деятельность всех участников педагогического процесса [10]. Руководитель школы определяет стратегию развития; заместители руководителя, руководители школьных методических объединений и творческих групп – тактику разработки и реализации проектов, педагоги разрабатывают содержание, формы и технологии;

родители и учащиеся влияют на цель инновации (социальные запросы и интересы). С целью мотивации к участию в инновационной деятельности могут быть использованы беседы, анкеты и тренинги, где педагогам предоставляется возможность высказать свое мнение по поводу новшества, определить слабые и сильные стороны инновационного проекта, увидеть свое место в его разработке и реализации. Если большинство педагогов выступают за внедрение инновационного проекта, то создается творческая группа по его разработке и внедрению.

Интеграция системного и деятельностного подходов позволяет руководителю школы составить матричную модель разработки инновационного проекта.

Матричная модель управления соединяет функциональную и проектную структуры. При применении матричной структуры управления педагоги, оставаясь в составе школьных методических объединений (ШМО), участвуют в работе временных творческих групп, советов по реализации различных проектов, программ, а, следовательно, подчиняются нескольким руководителям. Структура данного вида управления возникает в инновационной школе, внедряющей много новшеств; она предъявляет высокие требования к компетенции руководителя и зрелости коллектива. Матричная структура способствует согласованности деятельности ШМО и временных творческих групп, советов для реализации инновационных проектов, повышая квалифицированное выполнение функций и достижения целей.

Матричная структура управления эффективна в школах, перешедших в режим развития, она упорядочивает горизонтальные связи, сокращает многоуровневое подчинение, ускоряет процесс принятия решений, повышает ответственность за реализацию проекта[49].

В приложении 1 представлена матричная структура управления введения и реализации ФГОС обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.

Методологическая компетентность руководителя в области применения системного и деятельностного подходов, является условием успешного управления инновационной деятельностью педагогов.

Педагоги современной школы испытывают потребность в инновационной работе, внедрении в свою деятельность новых образовательных технологий. Но они нуждаются в грамотном методическом сопровождении. Еще одна трудность, с которой сталкиваются педагоги в ходе инновационной деятельности, это низкий уровень владения основами инновационной деятельности.

Теоретическая модель управления и создания педагогических условий для занятия инновационной деятельностью в образовательной организации может быть наглядно представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Модель управления инновационным процессом в школе

На современном этапе важнейшим средством совершенствования системы образования являются инновационная деятельность,

осуществляемая в образовательной организации. Как мы уже отмечали ранее, предназначение инновационной деятельности – развитие школы как педагогической системы, переход на новый уровень развития.

Инновационная педагогическая деятельность – сложная система, которая предполагает поэтапное включение множества субъектов в начавшееся преобразование. Оптимальный механизм такого включения состоит в со-деятельности – совместном проектировании преобразовательных действий и подготовке всех заинтересованных субъектов. Речь идет об образовании инновационного пространства, где развивается индивидуальное и коллективное сознание педагогов, активизируются инновационные процессы.

На рисунке 2 представлены возможные направления инновационной деятельности в школе.



Рисунок 2 – Направления инвестиционной деятельности в школе.

На управление инновационной деятельностью оказывают влияние многие факторы. Поэтому его следует рассматривать как совокупное управление взаимосвязанными процессами: выполнение предписаний и рекомендаций вышестоящих органов управления образованием, внедрение в педагогическую практику новых достижений педагогической науки и смежных наук; освоение передового педагогического опыта; изучение и обобщение педагогического опыта внутри школы; изучение образовательных потребностей обучающихся, пожеланий родителей и социального окружения; выдвижение инновационных идей, разработка, экспертиза и внедрение инноваций внутри школы; повышение способности участников образования к осуществлению инновационной деятельности [48].

Теоретической основой формирования модели управления инновационной образовательной организацией являются учения о педагогической и психологической теории управления Н.А. Витке, М.М. Поташник, В.И. Зверевой, В.С. Лазаревой, Д. Карнеги, Т.И. Шамовой; теория оптимизации процесса обучения Ю. К. Бабанского и педагогические теории Я.А. Коменского, К.Д. Ушинского; системная концепция нововведений Н.И. Лапина, А.И. Пригожего, Б.В. Сазонова; теория экономической динамики Шумпетера.

Управление инновационной деятельностью осуществляется с помощью различных методов, которые представляют собой систему правил и процедур выполнения различных задач управления инновациями. В управлении инновационными процессами в образовании свою эффективность доказали следующие методы руководства инновационной деятельностью:

- методы создания (формирования) эффективно работающих творческих, исследовательских групп, эффективной системы коммуникаций;

- методы мотивации (стимулирование, создание креативного поля, мотивирующий контроль);
- методы создания условий для профессионального роста членов педагогического коллектива;
- методы регулирования социально психологического климата в коллективе, формирования внутришкольной культуры, интегрирующие усилия субъектов инновационного процесса в достижении целей развития школы.

Согласно исследованиям Т.И. Шамовой. Д.В. Татьянченко, В.М. Шепеля в содержательно-процессуальный компонент была включена технология управленческой деятельности в виде научно обоснованной, рационально организованной и оптимально оснащенной последовательности операций, позволяющая получать устойчивый запланированный результат. (Приложение №2).

Применение новшеств не всегда находит понимание у педагогов. В таких случаях руководителю приходится в интересах дела преодолевать их сопротивление. Для этого важно найти адекватную оценку реакции подчиненных на новые цели и задачи, возникающие перед коллективом в инновационном процессе. Прежде всего, необходимо отметить, что реакции эти достаточно типичны и каждый человек, как руководитель, так и подчиненный, сталкиваясь со своего рода «навязыванием» новшеств, с отказом от привычного, годами наработанного ведет себя одинаково, проходит через одни и те же фазы, демонстрируя при этом различный уровень самооценки, фрустрации, депрессии, активности, желания сотрудничать.

Выводы по первой главе

Резюмируя выше сказанное, мы определили теоретические основы управления инновационной деятельностью педагогов в образовательной организации.

Основная закономерность проектирования инноваций может быть сформулирована следующим образом: чем выше ранг инноваций, тем больше требования к научно-обоснованному управлению инновационным процессом.

На основании рассмотренных теорий и подходов уместно сделать вывод о том, что управление инновационной деятельностью педагогов является предметной областью теории управления. Руководителю школы необходимо осознавать, на каком этапе развития находится его организация и своевременно включать педагогов в инновационную деятельность, вносить новые проекты в учебно-воспитательный процесс своей образовательной организации.

Благодаря инновациям, появляются авторские концепции; разрабатываются программы развития школы; обновляется содержание образования; происходит перестройка форм, методов, процесса обучения и воспитания с учетом личностно-ориентированного подхода; создаются системы мониторинга, диагностического сопровождения образовательного процесса, осуществляется переход образовательной организации из режима функционирования в режим развития и саморазвития.

Чёткое представление о содержании и параметрах педагогических инноваций, владение методикой их применения позволяют как отдельным учителям, так и руководителям учебных заведений объективно оценивать и прогнозировать их внедрение.

Управление инновационной деятельностью в образовательной организации – это систематизированная и целенаправленная деятельность субъектов управления различного уровня, которая обеспечивает развитие

всей системы школы через успешное освоение и применение педагогических инноваций в практической деятельности; включающая в себя организационно - педагогические условия для взаимодействия всех субъектов инновационной деятельности; предполагающая достижение более высоких результатов.

Управление инновационной деятельностью реализуется при условии научно обоснованного определения технологии управления инновационной деятельностью педагогов. Использование системного и деятельностного подходов в управлении инновационной деятельностью позволяет педагогам стать активными участниками инновационной деятельности.

ГЛАВА 2. РЕАЛИЗАЦИЯ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Анализ системы управления инновационной деятельностью в КГУ "Общеобразовательная школа № 19 отдела образования города Рудного" Управления образования акимата Костанайской области РК

На протяжении всего времени школа ищет пути - как в условиях небольшого провинциального города обеспечить качественное образование, дающее ему уверенность и чувство равенства с выпускниками городских школ. Одним из самых надежных путей является проведение инноваций.

Коллектив школы видит своих выпускников интеллектуальными, творческими, стремящимися к познанию людьми, обладающими навыками общей культуры, саморазвития, самообразования.

Аналитическая работа проводилась на базе КГУ "Общеобразовательная школа № 19 отдела образования города Рудного" Управления образования акимата Костанайской области РК.

В эксперименте приняли участие 35 педагогов КГУ "Общеобразовательная школа № 19 отдела образования города Рудного" Управления образования акимата Костанайской области РК.

Эксперимент состоял из следующих этапов:

1 этап – констатирующий (январь 2021 г. – май 2021 г.).

На констатирующем этапе изучались теоретические модели управления инновационной деятельностью образовательного учреждения, описанные в научной литературе. Также было проведено обследование педагогического коллектива с целью выявления стартовой готовности к инновационной деятельности. Исследовались особенности управления инновационным процессом в данной школе.

Мониторинг инновационного потенциала проводился на основе опроса, наблюдений, анонимного анкетирования.

2 этап – формирующий (сентябрь 2021 г. – май 2022 г.).

На этом этапе, разработанная нами, теоретическая модель управления инновационной деятельностью была реализована в практической деятельности, проводилась ее апробация, диагностика уровня квалификации учителей и организационно-педагогических условий, необходимых для результативного управления инновационной деятельностью.

3 этап – контрольный (май 2022 г. – ноябрь 2022 г.).

На контрольном этапе с целью обеспечения практической готовности педагогического коллектива к внедрению и реализации инноваций были проведены:

1. Мониторинг уровня инновационного потенциала педагогического коллектива.
2. Совершенствование системы методической работы по результатам мониторинга.

Контрольный этап включал всестороннюю проверку проведенной работы путем сопоставления исходных итоговых данных, характеризующих процесс повышения профессионализма педагогов; обработку и обобщение полученных результатов; формулирование выводов; определение соответствия между желаемым и реальным уровнями инновационного потенциала педагогического коллектива.

В соответствии с целью, гипотезой и задачами исследования были определены цель и план констатирующего этапа опытно-поисковой работы.

Целью констатирующего этапа явилось изучение инновационной деятельности педагогов в КГУ "Общеобразовательная школа № 19 отдела образования города Рудного" Управления образования акимата Костанайской области РК. Деятельность на констатирующем этапе осуществлялась по следующим направлениям:

- диагностика кадрового состава педагогического коллектива;
- диагностика готовности педагогов к инновационной деятельности.

В своём исследовании мы подошли к изучению готовности педагога к инновационной деятельности через рассмотрение целостных компонентов инновационной деятельности.

На подготовительном этапе исследования инновационного потенциала педагогов, мы проанализировали условия ведения инновационной деятельности, акцентируя внимание на состоянии кадрового потенциала школы, который является ведущим для реализации инновационной деятельности.

Для оценивания профессионального уровня педагогов в КГУ "Общеобразовательная школа № 19 отдела образования города Рудного" Управления образования акимата Костанайской области РК мы проанализировали коллектив по возрасту, стажу, образованию и квалификации.

Образовательный ценз педагогических работников:

- 1) магистратура – 4 ч.
- 2) высшее образование – 29 ч.
- 3) среднее специальное образование – 6 ч.

Наблюдается рост квалификации педагогов. Педагогические работники, имеющие квалификационную категорию:

- ВКК – 8 ч.
- 1КК – 23 ч.
- соответствие занимаемой должности – 4 ч.

Состав педагогического коллектива по стажу работы:

- 1-5 лет – 1ч.
- 5-10 лет - 1ч.
- 10-20 лет – 4 ч.
- свыше 20 лет – 29 ч.

Высокий образовательный уровень педагогического коллектива (83%

имеют высшее образование и закончили обучение в магистратуре) и высокие показатели по параметру «квалификация» (89% педагогов имеют высшую и первую квалификационную категорию) позволяет добиваться высоких результатов в учебно-воспитательном процессе.

Эффективность педагогического процесса зависит от возрастного состав коллектива. Педагоги - стажисты делятся своим опытом с молодыми. Профессиональная компетентность учителей соответствует типу и виду образовательного учреждения, позволяет решать вопросы управления школой, вопросы обучения и развития обучающихся в соответствии с миссией школы и моделью выпускника.



Рис. 3. Образовательный ценз педагогов

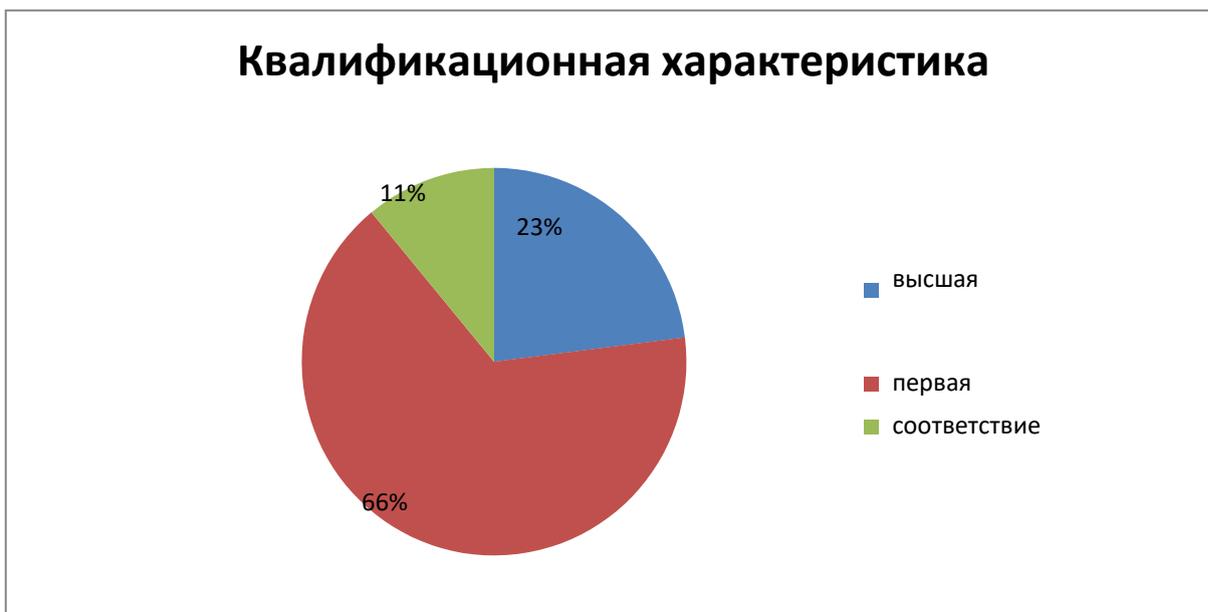


Рис. 4. Квалификационная характеристика педагогического коллектива

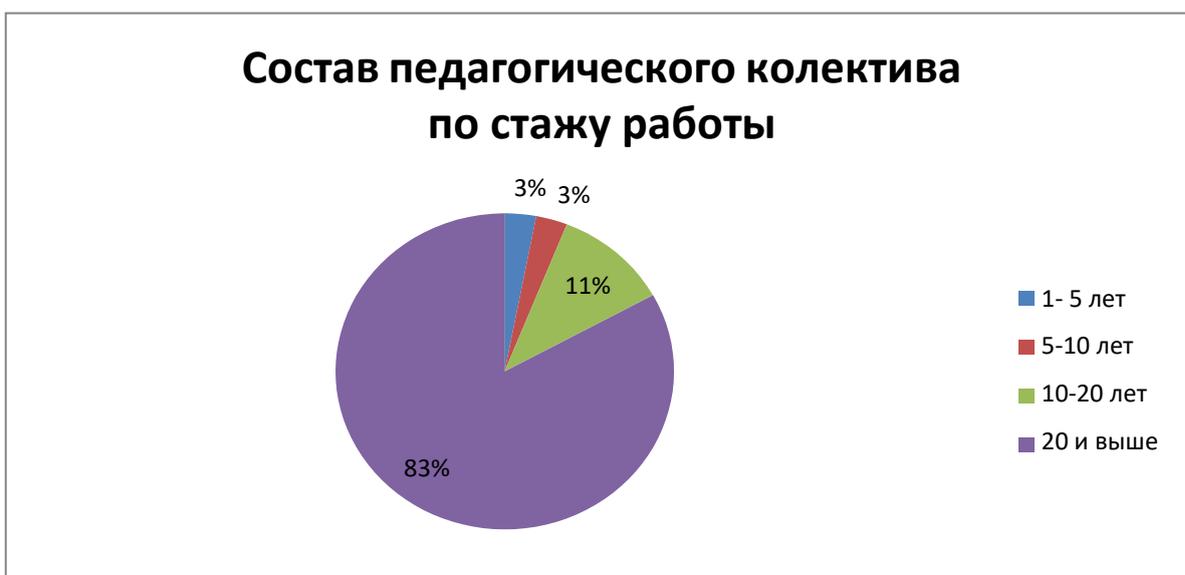


Рис.5. Состав педагогического коллектива по стажу работы

В 2020-2021 учебном году в рамках реализации программы «Формирование инновационной культуры педагога как условие его профессиональной деятельности» в школе была разработана программа диагностики с целью готовности педагогов школы к инновационной деятельности. Данная программа включала самодиагностику и диагностику педагогической деятельности, направленная на выявление резервных

возможностей и инновационного потенциала педагогического коллектива. (Приложение №3).

Для проведения диагностики был подобран оценочный критериальный инструментарий, который позволяет оценить уровень готовности педагога к инновационной деятельности. Оценочный критериальный инструментарий диагностики представлен в Таблице 7.

Таблица 7 – Оценочно-критериальный инструментарий диагностики готовности педагогов к инновационной деятельности

Критерии	Показатели	Диагностический инструментарий
Мотивационный	Наличие познавательного интереса к инновационным педагогическим технологиям; осознанная потребность в разработке и реализации инноваций; сформированность целей собственной инновационной деятельности; наличие высокого уровня восприимчивости к нововведениям; желание участвовать в создании, реализации и распространении педагогических инноваций	- Опрос по методике И.В.Никишиной «Способности педагога к творческому саморазвитию»; - Методика оценки уровня ИППК (модификация методики Г.В.Морозовой); - Методика «Мотивационная готовность педагогического коллектива к освоению новшеств»; - Методика «Определение уровня новаторства учителей в школьном коллективе»; - Карта педагогической оценки и самооценки способностей учителя к инновационной деятельности (В.А.Сластенин, Л.С.Подымова)
Когнитивный	Знания целей, задач, способов инновационной деятельности, методов работы	Диагностика планов по самообразованию педагогов; наблюдение.
Деятельностный	Наличие конструктивных и проектировочных умений, организованность, владение и умение применять на практике инновационные педагогические технологии	Методика оценки конкурентоспособности В.И. Андреева
Личностный	Активность, открытость к инновациям, умение анализа собственной деятельности, способность к самосовершенствованию	Анкета «Восприимчивость педагогов к новшествам» Т.С.Соловьевой

Мы провели исследовательскую работу по изучению и оценке инновационной деятельности педагогов в зависимости от управления и созданных в школе педагогических условий.

Результаты констатирующего этапа опытно-поисковой работы требуют внесения изменений в существующую систему управления инновационной деятельностью в школе.

На формирующем этапе опытно-поисковой работы разработанная нами теоретическая модель управления инновационной деятельностью была реализована на практике.

В КГУ "Общеобразовательная школа № 19 отдела образования города Рудного" Управления образования акимата Костанайской области РК данная модель применяется для реализации проектов (реализация ФГОС, ФГОС обучающихся с ОВЗ, проект «Дневник.ru», организация профильного обучения) и используется в работе базовой площадки «Дворец молодёжи» инновационного образовательного проекта «Имею мнение – хочу экспериментально проверить».

Формирующий этап.

Данный этап опытно-поисковой работы был направлен на усиление мотивационной готовности и обеспечение теоретической готовности к инновационной деятельности:

- создание информационного поля (проведение научно-методических семинаров по актуальным вопросам и проблемам; участие в работе психолого-педагогических семинаров с целью пополнения научных и методических знаний; установление связи с ППИ ЮУрГГПУ; привлечение научных работников в качестве консультантов);

- структурное изменение методической деятельности (создание временных или творческих групп);

- повышение профессиональной компетентности;

- создание мотивации на достижение результата.

На контрольном этапе с целью обеспечения практической готовности

педагогов к реализации инновационной деятельности были проведены:

- Мониторинг уровня инновационного потенциала педагогического коллектива КГУ "Общеобразовательная школа № 19 отдела образования города Рудного".

- Совершенствование системы методической работы, организация её на следующих уровнях:

- 1). Внешний уровень – участие в деятельности методических объединений, проблемных семинаров, конференций, по вопросам инновационной деятельности (публикации, выступления на разных уровнях).

- 2). Внутренний уровень – активное участие в работе ШМО, созданных временных или творческих групп.

- Определение проблемы при реализации инновационной деятельности, поиск пути решения.

- Внесение изменений в деятельность КГУ "Общеобразовательная школа № 19 отдела образования города Рудного": от содержания образования, технологий обучения, воспитания и развития обучающихся до создания инновационных продуктов (авторские разработки, материалы, программы).

- Внесение изменений и совершенствование структуры управления в условиях инновационной деятельности.

- Публичная демонстрация достижений педагогов и КГУ "Общеобразовательная школа № 19 отдела образования города Рудного" (отчеты, презентации).

Контрольный этап.

На данном этапе была проведена всесторонняя проверка проведенной работы путем сопоставления исходных и итоговых данных, которые характеризуют процесс повышения профессионализма педагогов; обработку и обобщение полученных результатов; формулирование выводов; установления соотношения между запланированным и полученным

уровнями инновационного потенциала педагогического коллектива.

Содержание этапа:

1. Диагностика уровня инновационного потенциала коллектива, отдельных показателей. Оценивание следующих показателей:

- восприимчивость и отношение педагогов к новшествам;
- мотивационная готовность педагогов, подготовленность их к освоению и реализации инноваций;
- оценка уровня инновационного потенциала.
- Профессиональная компетентность, включающая в себя практическую и теоретическую подготовленность к реализации инноваций.

2. Исследование проделанной работы (инновационные продукты, образовательные результаты, условия).

3. Выявление противоречивых факторов в инновационной деятельности.

4. Моделирование процесса развития инновационного потенциала и реализации инновационной деятельности.

Эффективность деятельности педагогического коллектива КГУ "Общеобразовательная школа № 19 отдела образования города Рудного" по развитию инновационного потенциала педагогов повышается в условиях реализации модели управления инновационной деятельностью, т.к. этот процесс сконструирован, систематизирован, представляет собой динамический процесс, нацеленный на развитие инновационного потенциала.

2.2. Применение модели управления инновационной деятельностью педагогов и их профессиональное развитие в условиях управляемой инновационной деятельности

Новая модель управленческой деятельности, основанная на инновационных методологических подходах, рассмотрена на практическом примере образовательной организации – КГУ "Общеобразовательная школа № 19 отдела образования города Рудного".

Обосновано, что технологизация образовательного процесса в контексте внедрения инновационного менеджмента выступает эффективным средством развития образовательной организации. Акцентируется необходимость рационального сочетания целевых и специфических функций управления, современных форм, методов и средств управления образовательным учреждением.

Использование инновационных образовательных технологий способствует улучшению эффективности управления педагогической системой ОО. Современные образовательные технологии должны гарантировать достижение определенного уровня обучения, быть эффективными по результатам, оптимальными по времени, затратах сил и средств. Вместе с тем, они должны способствовать развитию социальной и профессиональной мобильности педагогов, их конкурентоспособности на рынке труда и быстрой адаптации к современным образовательным потребностям. Внедрение инноваций в управлении необходимо для активизации общественных и государственных усилий, с тем, чтобы вывести образовательное учреждение на уровень международных стандартов и достижений, воспитание личности, осознающей взаимозависимость и целостность мира.

Управление инновационным процессом предполагает реализацию менеджером образования управленческого цикла: анализ - планирование -

организация - контроль - регулирование – анализ (т.н. «колесо деминга»).

Важную роль в менеджменте образовательных инноваций играют методы управления, которые основываются на характере источника управленческой информации (вербальные, исследовательские, иллюстративно-показательные, технико-технологические). К вербальным методам управления относятся: индивидуальная и групповая беседа, диалог, инструктаж, консультация, которые проводит руководитель с подчиненными. К исследовательским – анализ и синтез принятых управленческих решений администрацией школы, мониторинг качества учебно-воспитательного процесса; к иллюстративно-показательным – применение стендов, таблиц, графиков; к технико-технологическим – применение современных технических средств в управлении.

Среди названных методов управления инновационной деятельностью в образовательном учреждении особое место должно отводиться методу диалогического общения руководителя с объектами управления и применению компьютерных технологий, благодаря чему руководитель гораздо быстрее решает управленческие задачи.

В контексте вышесказанного стоит остановиться на работе КГУ "Общеобразовательная школа № 19 отдела образования города Рудного" по технологизации образовательного процесса. Коллектив школы ставит перед собой сложные задачи, обусловленные кардинальными направлениями развития современного образования и спецификой образовательной организации.

В опытно-поисковой работе на контрольном этапе изучения и оценки инновационной деятельности в КГУ "Общеобразовательная школа № 19 отдела образования города Рудного" был диагностирован уровень инновационного потенциала педагогического коллектива (далее ИППК).

На подготовительном этапе (2020 – 2021 уч. год) проводилось обследование педагогического коллектива с целью выявления стартовой

готовности к инновационной деятельности. Мониторинг ИППК проводился на основе опроса, наблюдений, анонимного анкетирования.

По результатам исследования мы выявили следующее:

1. Методика «Способность педагога к творческому саморазвитию»

Участвовали 22 человека. Результаты:

75-55 баллов – саморазвитие в активной стадии развития – 10 ч., 45%

54-36 баллов – система саморазвития отсутствует, развитие зависит от созданных условий – 11 ч.. 50%

35-15 баллов – саморазвитие остановилось – 1 ч., 5%

2. Методика оценки уровня ИППК (модификация методики Т.В. Морозовой).

1). Необходимы ли, на ваш взгляд, изменения в учебной, внеурочной деятельности ОО?

Не ответили – 8 человек

Да-13 человек:

Да – в учебной-1,

Да – во внеурочной-3,

Нет – 1 человек.

2). В чем конкретно эти изменения должны выражаться?

Не ответили – 14 человек.

Заинтересованность всех участников образовательного процесса; в структуре и методах образовательного процесса; введение ФГОС; создание материальной базы кабинетов в соответствии с ФГОС; обучение инновационным технологиям – 8 человек.

3). Почему необходимо вносить эти изменения?

Не ответили – 14 человек.

Повысить эффективность обучения; новый стандарт образования; информатизация; испытывать удовольствие от работы – 8 человек.

4). Какие, на ваш взгляд, конкретные изменения нужны в вашем учебном заведении?

Не ответили – 10 человек.

Ответили – 12 человек, из них:

В управлении КГУ "Общеобразовательная школа № 19 отдела образования города Рудного" – 2 человека.

В технологиях обучения, воспитания и развития – 9 человек.

В режиме работы преподавателей и обучающихся – 1 человек.

5). Чувствуете ли вы себя готовыми к освоению новшеств:

а. в содержании обучения:

Полностью готовы – 6 человек/28%;

достаточно подготовлены – 8 человек/36%;

частично готовы – 8 человек/36%,

не готовы – 0.

б. в технологии обучения

Полностью готовы – 5/23%,

достаточно подготовлены 8/36%,

частично готовы 7/32%,

не готовы – 2/9%).

б). Оцените качество условий в КГУ "Общеобразовательная школа № 19 отдела образования города Рудного" для развития инновационной деятельности:

3 балла – очень хорошие 4/18%;

2 балла – хорошие 6/27%;

1 балл – удовлетворительные 8/36%;

0 баллов – неудовлетворительные 4/18%.

7). Что является для вас препятствием в освоении и разработке новшеств?

Выберите 5 наиболее значимых для вас препятствий.

Выбор сделали:

- отсутствие времени – 19 ч.
- отсутствие обоснованной стратегии развития школы – 9 ч.
- отсутствие помощи – 8 ч.
- отсутствие лидеров – 7 ч.
- разногласия, конфликты в коллективе – 1 ч.
- отсутствие необходимых теоретических знаний – 5 ч.
- слабая информированность о нововведениях в образовании – 5 ч.
- недостаточное развитие исследовательских умений – 10 ч.
- отсутствие стимулирования – 6 ч.

3. Методика «Мотивационная готовность педагогического коллектива к освоению новшеств».

Если вы интересуетесь инновациями, применяете новшества, что вас побуждает к этому?

1. Осознание недостаточности достигнутых результатов и желание их улучшить – 8 ч.
2. Высокий уровень профессиональных притязаний, сильная потребность в достижении высоких результатов – 1 ч.
3. Потребность в контактах с интересными, творческими людьми – 7 ч.
4. Желание создать хорошую, эффективную школу для детей – 15 ч.
5. Потребность в новизне, смене обстановки, преодолении рутины – 5 ч.
6. Потребность в лидерстве – 3 ч.
7. Потребность в поиске, лучшем понимании закономерностей – 3 ч.
8. Потребность в самовыражении, самосовершенствовании – 9 ч.
9. Ощущение собственной готовности участвовать в инновационных процессах, уверенность в себе – 5 ч.
10. Желание проверить на практике полученные знания о новшествах – 5 ч.
11. Потребность в риске – 0 ч.
12. Материальные причины: повышение заработной платы,

возможность пройти аттестацию – 2 ч.

13. Стремление быть замеченным и по достоинству оцененным – 1 ч.

Обработка результатов производилась путем анализа ответов. Чем сильнее у учителей преобладают мотивы, связанные с возможностью самореализации личности (пп. 2, 6, 8, 13), тем выше уровень инновационного потенциала педагогического коллектива. По результатам анкетирования выявлена готовность педагогического коллектива (11ч. /22 ч.) - 50%.

4. Методика «Определение уровня новаторства учителей в школьном коллективе».

Группа А. Вы поглощены новшествами, постоянно ими интересуетесь, всегда воспринимаете их первыми, смело внедряете, идете на риск.

Группа В. Вы интересуетесь новшествами, но не внедряете их вслепую, рассчитываете целесообразность нововведения. Считаете, что новшества следует внедрять сразу после того, как их успешно опробовали в условиях, близких к вашим. 13 ч./59%

Группа С. Вы воспринимаете новшества умеренно. Не стремитесь быть среди первых, но и не хотите быть среди последних. Как только новое будет воспринято большей частью вашего педагогического коллектива, воспримите его и вы. 9 ч./41%

Группа D. Вы больше сомневаетесь, чем верите в новое. Отдаете предпочтение старому. Воспринимаете новое только тогда, когда его воспринимает большинство школ и учителей.

Группа Е. Вы последним осваиваете новшества. Сомневаетесь в новаторах и инициаторах нововведений.

Обработка результатов производилась путем анализа ответов. Чем малочисленнее группы D и Е, тем выше уровень инновационного потенциала педагогического коллектива.

На подготовительном этапе исследования уровень инновационного потенциала педагогического коллектива оказался достаточно высоким.

5. Карта педагогической оценки и самооценки способностей учителя инновационной деятельности (В.А.Сластенин, Л.С.Подымова)

На основе полученных результатов были сделаны выводы:

А. высокий уровень готовности педагогов к участию в инновационной деятельности от 84 до 71 балла: 12 ч. (55%)

Б. средний уровень от 70 до 55 баллов: 7 ч. (31%)

В. низкий уровень менее 55 баллов: 3 ч. (14%)

Результаты мониторинга готовности педагогического коллектива к инновационной деятельности позволили определить стратегию управления, чтобы сконцентрироваться на развитии отдельных критериев, разработать и внедрить модель управленческой деятельности по развитию инновационной деятельности педагогов в КГУ "Общеобразовательная школа № 19 отдела образования города Рудного".

На следующем организационном этапе была проведена работа по усилению мотивационной готовности и обеспечению теоретической готовности педагогического коллектива к инновационной деятельности.

В течение 2021-2022 учебного года был проведен комплекс мероприятий по развитию готовности к инновационной деятельности. Была разработана Программа психологического тренинга развития инновационной готовности.

Комплекс мероприятий включал в себя следующие:

- участие в практико-ориентированных семинарах по проблемам реализации ФГОС, внедрения и реализации ФГОС обучающихся с ОВЗ;

- внесение изменений в структуру методической деятельности (создания рабочих и проектных групп по актуальным проблемам);

- тьюторство рабочей группы, курирующей внедрение и реализацию инновационной деятельности в КГУ "Общеобразовательная школа № 19 отдела образования города Рудного".

На контрольном этапе исследования, который включает всестороннюю проверку проведенной работы путем сопоставления

исходных и итоговых данных, можно сделать вывод о динамике развития инновационной деятельности педагогов в КГУ "Общеобразовательная школа № 19 отдела образования города Рудного".

Результаты диагностических исследований уровня инновационного потенциала педагогического коллектива.

Исследование уровня «Восприимчивости педагогов к новшествам» в мае 2022 года – ноябре 2022 года показало допустимый уровень восприимчивости педагогов "Общеобразовательная школа № 19 отдела образования города Рудного".

На заключительном этапе диагностирования в сентябре-ноябре 2022-2023 учебного года получены следующие результаты (в сравнении с результатами за 2020-2021 и 2021-2022 учебный год). (Рис.6)



Рис. 6. Мотивационная готовность педагогического коллектива к освоению новшеств

Проанализировав и сравнив результаты за два года, в 2020-2021 учебном году и в сентябре-ноябре 2022-2023 учебного года можно констатировать следующее, что уровень ИППК КГУ "Общеобразовательная школа № 19 отдела образования города Рудного" стал выше.

Полученные результаты подтверждает и анализ анкеты «Методика оценки уровня инновационного потенциала педагогического коллектива (модификация методики Т.В. Морозовой). Это подтверждает сравнение анкетирования в 2020-2021 учебном году (принимало участие 22 человека) и в сентябре-ноябре 2022-2023 учебного года (принимало участие 30 человек).

1.Необходимы ли, на ваш взгляд, изменения в учебной, внеурочной деятельности ОО?

Не ответили – 8 ч. /5ч.

Да – 13 ч./ 21ч.

Нет-1ч./ 4ч.

В процентном соотношении это видим на диаграмме (Рис.7).

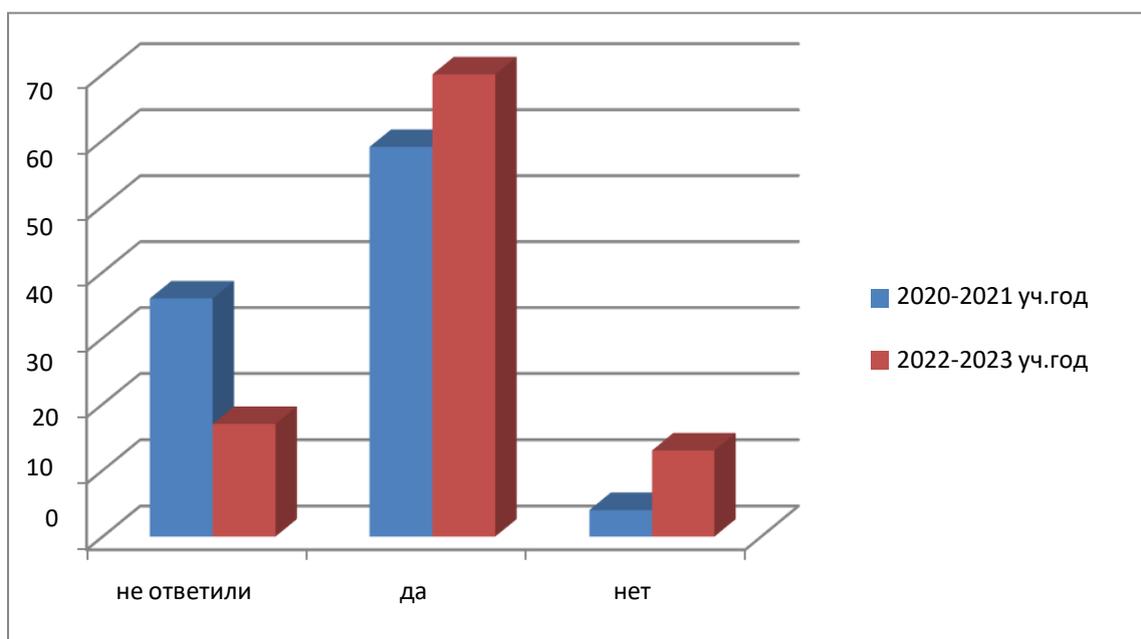


Рис. 7. Необходимость изменений в деятельности образовательной организации

2.В чем конкретно эти изменения должны выражаться?

Не ответили -14 ч./8 ч.;

Заинтересованность всех участников образовательного процесса; в структуре и методах образовательного процесса; введение ФГОС; создание материальной базы кабинетов в соответствии с ФГОС; обучение инновационным технологиям – ответили 8 ч./ 22 ч.

3. Почему необходимо вносить эти изменения?

Не ответили - 14 ч./8 ч.;

Повысить эффективность обучения; новый стандарт образования; информатизация; реализация УУД; испытывать удовольствие от работы - ответили 8 ч./22 ч.

4. Какие, на ваш взгляд, конкретные изменения нужны в вашем учебном заведении?

Не ответили – 10 ч./3 ч.

В управлении КГУ "Общеобразовательная школа № 19 отдела образования города Рудного" – 2 ч./7 ч.

В технологиях обучения, воспитания и развития – 9 ч./ 14 ч.

В режиме работы преподавателей и обучающихся – 1 ч./ 6 ч.

В процентном отношении это показано на диаграмме (Рис. 8).

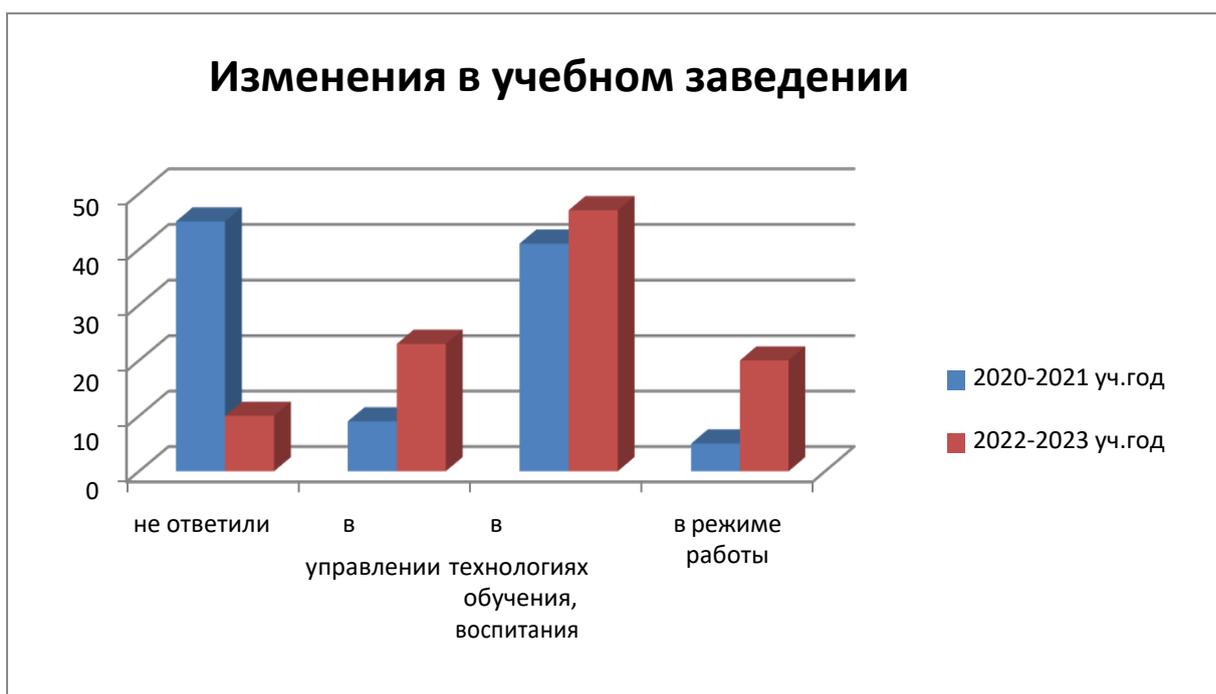


Рис. 8. Изменения в образовательной организации

5. Чувствуете ли вы себя готовыми к освоению новшеств:

А.. в содержании обучения :

Полностью готовы – 5 ч./12 ч.;

Достаточно подготовлены – 8 ч./ 9 ч.;

Частично готовы – 6 ч./9 ч.;

Не готовы – 3 ч./ 0 ч..

В процентном отношении это показано на диаграмме (Рис.9).

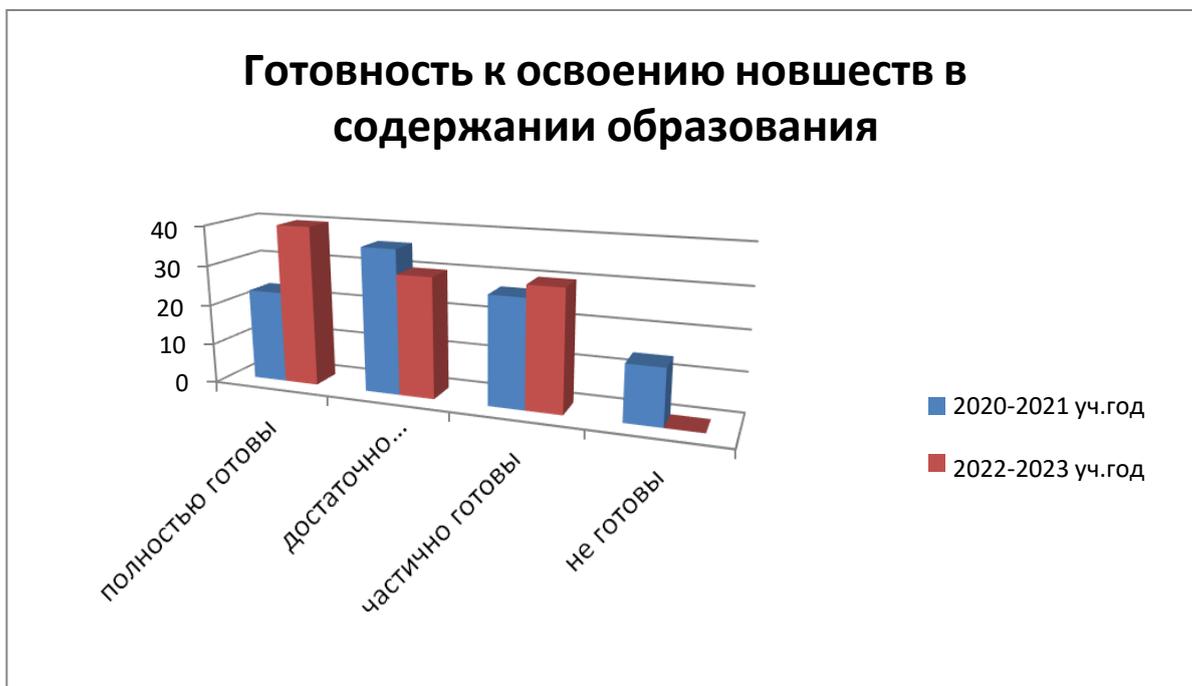


Рис. 9. Готовность к освоению новшеств в содержании образования

Б. в технологии обучения:

Полностью готовы – 3 ч./9 ч.;

Достаточно подготовлены – 8 ч./10 ч.;

Частично готовы – 7 ч./ 11 ч.;

Не готовы – 4 ч./ 0 ч.

В процентном соотношении это видно на диаграмме (Рис.10).

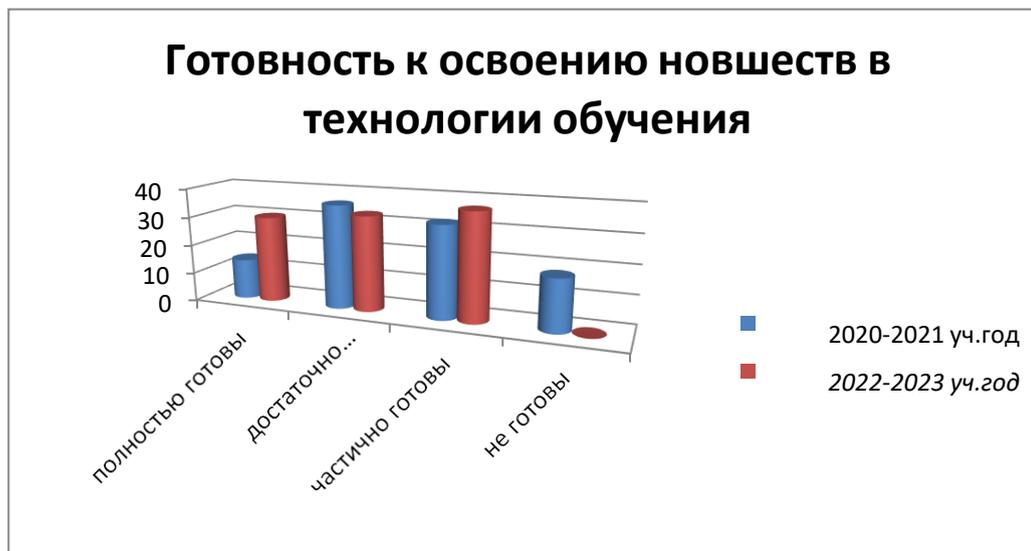


Рис. 10. Готовность к освоению новшеств в технологии обучения

6. Оцените качество условий в КГУ "Общеобразовательная школа № 19 отдела образования города Рудного" для развития инновационной деятельности:

3 балла – очень хорошие;

2 балла – хорошие;

1 балл – удовлетворительные;

0 баллов – неудовлетворительные (Табл. 8)

Таблица 8 – Оценка качества условий для развития инновационной деятельности

Условия	Оценка опрошиваемых 2020-2021 уч.г. / сент.-нояб.2022-2023 уч.г.
материальные	удовлетворительные / хорошие
финансовые	удовлетворительные / хорошие
организационные	хорошие / хороши е
психологический климат в коллективе	хороший / хороший
стимулирование	удовлетворительное / хорошее
система обучения кадров	хорошая / хорошая

7. Что является для вас препятствием в освоении и разработке новшеств?

Выберите 5 наиболее значимых для вас препятствий.

Выбрали:

- отсутствие времени – 19 ч./ 10 ч.;
- отсутствие убедительной и обоснованной стратегии развития учебного заведения – 9 ч./6 ч.;
- отсутствие помощи – 8 ч./6 ч.;
- отсутствие лидеров – 7 ч./7 ч.;
- разногласия, конфликты в коллективе – 1 ч./0 ч.;
- отсутствие необходимых теоретических знаний – 5 ч./4 ч.;
- слабая недостаточная информированность о нововведениях в образовании – 5 ч./5 ч.;
- недостаточное развитие исследовательских умений – 10 ч./8 ч.;
- отсутствие стимулирования – 6 ч./4 ч.;

Данная методика позволила определить и проанализировать условия, созданные КГУ "Общеобразовательная школа № 19 отдела образования города Рудного" для инновационной деятельности педагогов.

На основании диагностики педагогического коллектива КГУ "Общеобразовательная школа № 19 отдела образования города Рудного" были определены группы учителей с разным уровнем новаторства при использовании методики «Определение уровня новаторства учителей в школьном коллективе». Результаты даны в сравнении диагностики, проведенной в 2020-2021 учебном году / с диагностикой, проведенной в сентябре-ноябре 2022-2023 учебного года.

Группа А. Вы поглощены новшествами, постоянно ими интересуетесь, всегда воспринимаете их первыми, смело внедряете, идете на риск – 0ч./0ч.

Группа В. Вы интересуетесь новшествами, но не внедряете их вслепую, рассчитываете целесообразность нововведения. Считаете, что новшества следует внедрять сразу после того, как их успешно опробовали в условиях, близких к вашим – 13 ч. (59%) / 19 ч. (63%).

Группа С. Вы воспринимаете новшества умеренно. Не стремитесь быть среди первых, но и не хотите быть среди последних. Как только новое будет воспринято большей частью вашего педагогического коллектива, воспримите

его и вы – 9 ч. (41%) / 9 ч. (30%).

Группа D. Вы больше сомневаетесь, чем верите в новое. Отдаете предпочтение старому. Воспринимаете новое только тогда, когда его воспринимает большинство школ и учителей – 0 ч. / 2 ч. (7%).

Группа E. Вы последним осваиваете новшества. Сомневаетесь в новаторах и инициаторах нововведений. 0 ч./0 ч.

Процентное соотношение полученных результатов наглядно демонстрирует Рис. 11.

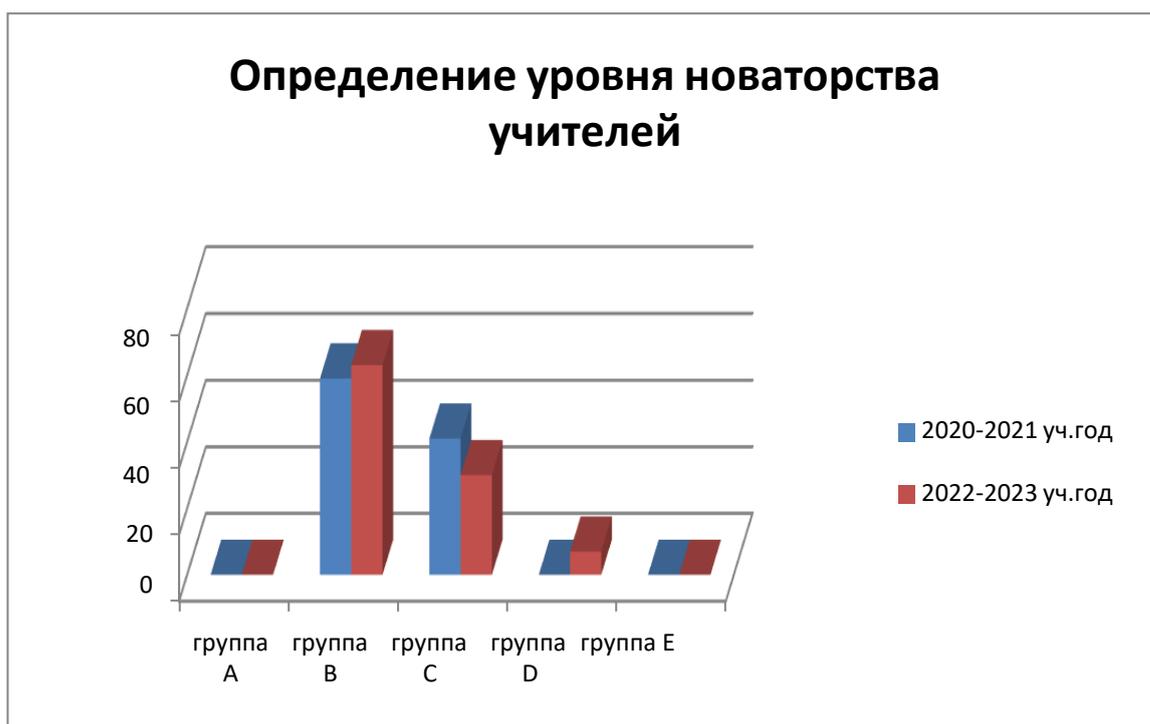


Рис.11. Определение уровня новаторства учителей

Используя карту педагогической оценки и самооценки способностей учителя к инновационной деятельности в КГУ "Общеобразовательная школа № 19 отдела образования города Рудного" (методика В.А. Сластенина, Л.С. Подымова), были проведены исследования в сентябре-ноябре 2022-2023 учебного года, сопоставлены с исследованиями, сделанными в 2020-2021 учебном году и сделаны выводы:

- высокий уровень готовности педагогов к участию в инновационной деятельности от 84 до 71 балла – 12 ч. (55%) / 16 ч.(53%);
- средний уровень от 70 до 55 баллов – 7 ч. (31%) / 11 ч.(37%);
- низкий уровень менее 55 баллов: 3 ч. (14%) / 3 ч.(10%).

Процентное соотношение полученных результатов наглядно демонстрирует Рис.12.

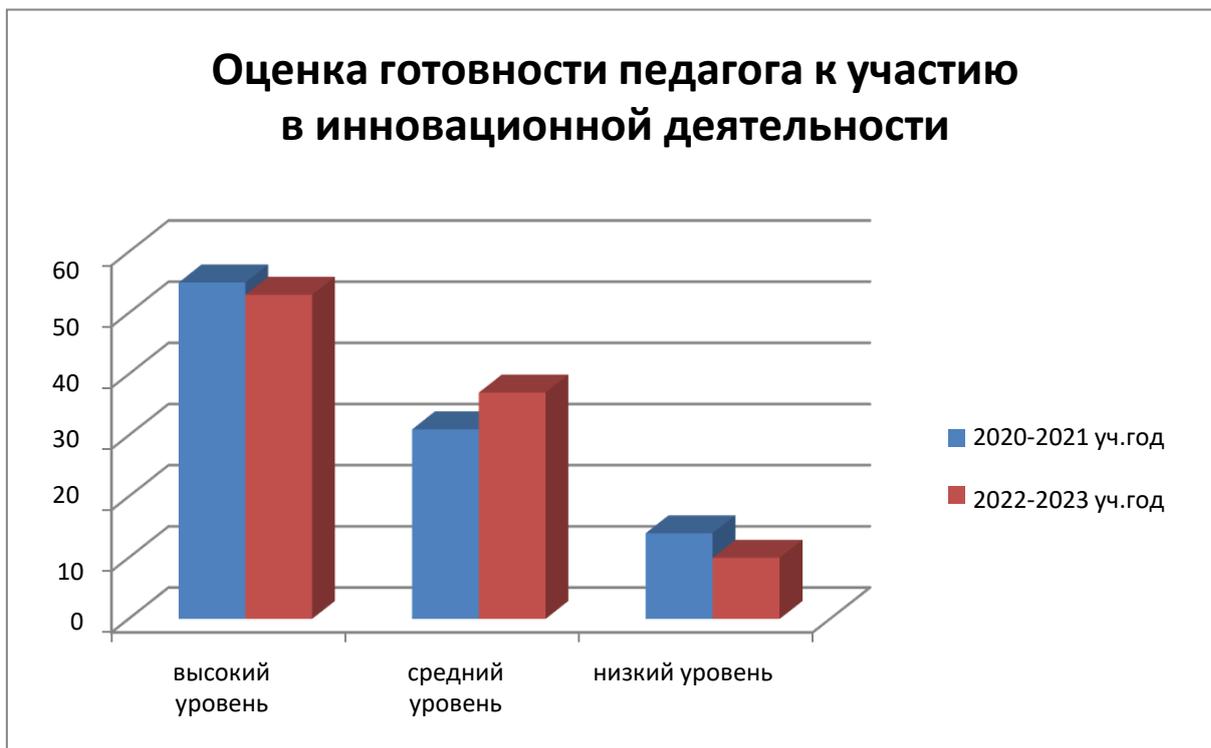


Рис.12. Оценка готовности педагога к участию в инновационной деятельности

На контрольном этапе (май 2022 года – ноябрь 2022 года) опытно-поисковой работы в КГУ "Общеобразовательная школа № 19 отдела образования города Рудного" нами было проведено наблюдение за состоянием, развитием инновационного процесса, качеством его управления.

Для измерения эффективности управления инновационной деятельности педагогов в КГУ "Общеобразовательная школа № 19 отдела образования города Рудного" мы, воспользовавшись разработками В.С. Лазарева [22], предлагаем следующие критерии оценки:

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

2. Рациональность выбора общей и частных целей инновационной

деятельности в школе: поставленные цели максимально соответствуют возможностям решения актуальных проблем школы.

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

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

5. Заинтересованность педагогического коллектива школы в освоении нового.

6. Контролируемость инновационных процессов в школе, результативность, принятие инноваций всеми участниками образовательного процесса

Оценка эффективности управления измеряется:

- системой обратной связи: методы анкетирования, наблюдения, собеседования;
- организацией мониторинга: диагностическими методиками, контрольно-измерительными методиками; экспертными методами (сравнение, диагностика).

Используется оценка – рейтинговая, балльная.

К способам оценки эффективности управления мы отнесем:

- самодиагностику,
- публикации материалов в профессиональной печати, в Интернет-сообществах,
- участие в семинарах, форумах, конференциях.

Были выработаны критерии оценки эффективности управления инновационной деятельностью педагогов.

Критерии оценки эффективности управления инновационной деятельностью педагогов в КГУ «Общеобразовательная школа № 19 отдела образования города Рудного» представлены в Таблице 9.

Таблица 9 – Критерии оценки эффективности управления инновационной деятельностью педагогов

№	Критерий	Оценка уровень удовлетворенности
1.	Уровень информированности педагогического коллектива об участии в инновационной деятельности	Анкетирование, наблюдение 33 ч. / 94%
2.	Полнота выделения актуальных проблем школы	Анкетирование, диагностика 27 ч./79%
3.	Интегрированность целей развития школы	Анкетирование, наблюдение 22 ч./64%
4.	Заинтересованность педагогического коллектива школы в освоении нового	Анкетирование, собеседование 21 ч./ 61%
5.	Контролируемость инновационных процессов в школе, результативность, принятие инноваций всеми участниками образовательного процесса	Анкетирование, диагностика, сравнение 23 ч./67%
6.	Положительная динамика достижений учащихся школы в интеллектуальных и творческих конкурсах (победители)	Школьная документация 22 ч./64%
7.	Соответствие уровня образовательной подготовки школьников запросам и требованиям родителей, заказу государства (удовлетворенность родителей)	Анкетирование родителей, выпускников, школьная документация 25 ч /73%

Эффективность реализации модели управления инновационной деятельностью педагогов с использованием технологии управления подтвердилась развитием мотивационной и операционно-технологической готовности учителей к инновационной деятельности, а также внедрением инноваций в образовательную практику.

Выводы по второй главе

Проанализировав состояние уровня развития инновационной деятельности педагогического коллектива КГУ «Общеобразовательная школа № 19 отдела образования города Рудного», можем утверждать о наличии эффективного управления инновационной деятельностью в нашей

образовательной организации. Разработанная модель управления инновационной деятельностью педагогов, с использованием технологии управления, новых организационных форм, позволила вовлечь педагогов в данный процесс.

В управленческой деятельности были использованы системный и деятельностный подходы, в результате педагоги стали понимать и принимать целевые установки, планировать и организовывать инновационную деятельность для достижения цели и получения результата и продукта деятельности.

Эффективность реализации модели управления инновационной деятельностью педагогов с использованием технологии управления подтвердилась развитием мотивационной и операционно-технологической готовности учителей к инновационной деятельности, а также внедрением инноваций в образовательную практику.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время в нашей стране происходят существенные изменения в образовании. Одной из задач современной школы становится раскрытие потенциала всех участников процесса, предоставление им возможностей проявления творческих способностей. Решение этих задач невозможно без инновационных преобразований. В связи с этим повышается роль и значение управления инновационными процессами.

Главным в управлении инновационным преобразованием школы является создание такой социокультурной и предметно-развивающей среды, в которой в комплексе решались бы задачи учебно-воспитательного процесса на принципах взаимообогащения, сотрудничества педагогов, обучающихся и родителей.

Изменение роли образования в обществе обусловило большую часть инновационных процессов. Теперь образование все более ориентируется на создание таких технологий и способов влияния на личность, в которых обеспечивается баланс между социальными и индивидуальными потребностями, и, которые, запуская механизм саморазвития (самосовершенствования, самообразования), обеспечивает готовность личности к реализации собственной индивидуальности и изменениям общества. Практика преобразований столкнулась с серьезным противоречием между потребностью в быстром развитии и неумением педагогов это делать. Мы предположили, что данные противоречия можно устранить, внедрив в практику модель управления инновационной деятельностью педагогов.

Успешная реализация модели управленческой деятельности по включению педагогов в инновационную деятельность позволила педагогам расширить границы своего профессионализма.

Проведенное в первой главе теоретическое исследование показало, что управление инновационной деятельностью педагогов является

предметной областью теории управления. Руководителю школы необходимо осознавать, на каком этапе развития находится его организация и своевременно включать педагогов в инновационную деятельность, вносить новые проекты в учебно-воспитательный процесс своей образовательной организации. Чёткое представление о содержании и параметрах педагогических инноваций, владение методикой их применения позволяют как отдельным учителям, так и руководителям учебных заведений объективно оценивать и прогнозировать их внедрение.

Управление инновационной деятельностью в образовательной организации – это систематизированная и целенаправленная деятельность субъектов управления различного уровня, которая обеспечивает развитие всей системы школы через успешное освоение и применение педагогических инноваций в практической деятельности; включающая в себя организационно - педагогические условия для взаимодействия всех субъектов инновационной деятельности; предполагающая достижение более высоких результатов.

Управление инновационной деятельностью реализуется при условии научно обоснованного определения технологии управления инновационной деятельностью педагогов. Использование системного и деятельностного подходов в управлении инновационной деятельностью позволяет педагогам стать активными участниками инновационной деятельности.

Основная закономерность проектирования инноваций может быть сформулирована следующим образом: чем выше ранг инноваций, тем больше требования к научно-обоснованному управлению инновационным процессом.

Во второй главе было проведено исследование на базе КГУ «Общеобразовательная школа № 19 отдела образования города Рудного» Управления образования акимата Костанайской области РК.

На начальном этапе (констатирующий этап – январь 2021 г.- май 2021 г., 2020-2021 учебного года) был проведен анализ текущего состояния

системы управления инновационной деятельностью, проведено обследование педагогического коллектива с целью выявления стартовой готовности к инновационной деятельности.

На втором этапе (формирующий этап сентябрь 2021 г.-май 2022 г.) разработанная нами теоретическая модель управления инновационной деятельностью была реализована в практической деятельности, проводилась ее апробация, диагностика уровня квалификации учителей и организационно-педагогических условий, необходимых для результативного управления инновационной деятельностью.

Модель управления инновационной деятельностью в школе включает в себя управленческий цикл: анализ - планирование - организация - контроль - регулирование – анализ (т.н. «колесо деминга»). В ней обоснована необходимость технологизации образовательного процесса, сочетания системного и деятельностного подхода в управлении инновациями. Акцентируется необходимость рационального сочетания целевых и специфических функций управления, современных форм, методов и средств управления образовательным учреждением. Особое место отводится методу диалогического общения руководителя с объектами управления и применению компьютерных технологий, благодаря чему руководитель гораздо быстрее решает управленческие задачи.

На третьем этапе (контрольный этап май 2022 г. – ноябрь 2022 г.) мы провели новое исследование и выявили большую вовлеченность педагогов образовательной организации в инновационную деятельность и повышение уровня их готовности к инновациям.

Таким образом, в ходе практической работы мы достигли цели исследования, выполнили поставленные задачи, нашли подтверждение заявленной нами гипотезы, а именно:

1. Проанализированы основные положения, определяющие проблемы управления инновационной деятельностью педагогов, на основе которых определены понятия «новшество», «инновация», «инновационная

деятельность», «управление».

2. Управление инновационной деятельностью мы рассмотрели как процесс научно обоснованного целенаправленного взаимодействия руководителя и педагогов.

3. Разработали и внедрили модель управления инновационной деятельностью в средней школе с использованием технологии управления, что позволило развить мотивационную и операционно-технологическую готовность педагогов к инновационной деятельности.

4. Обосновали использование системного и деятельностного подходов в управленческой деятельности, что позволило педагогам стать активными участниками инновационной деятельности.

5. Формирование роста мотивационной готовности педагогов к инновационной деятельности обеспечивается рейтинговой оценкой этой деятельности.

Считаем, что наши изыскания являются лишь частью исследовательской работы по данной проблеме. Одним из важнейших направлений дальнейшей работы может стать изучение вопроса об управлении процессом создания инновационной среды в образовательной организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абульханова К. А. Психология и сознание личности (Проблемы методологии, теории и исследования реальной личности) [Текст]: Избранные психологические труды./ К.А. Абульханова - М.: Мос. псих. соц. институт; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 1999.- 224 с.

2. Бабанский. Ю. К. Проблемы эффективности педагогических исследований. [Электронный ресурс] – М., 1982. Режим доступа: http://elib.gnpbu.ru/text/babanskiy_izbrannye-pedagogicheskie-trudy_1989/ (дата обращения 12.02.2021).

3. Вахрушев В.Ф. Управление персоналом в современных условиях [Электронный ресурс] / В.Ф Вахрушев // URL: http://www.ngpc.ru/text/enc_consalt_1.htm (дата обращения: 21.06.2021).

4. Воропаева Е.Э. Структура и критерии готовности к инновационной деятельности [Электронный ресурс]// Научное обозрение. Педагогические науки. – 2015. – № 1. – С.122-122. Режим доступа к журналу: URL: <http://pedagogy.science-review.ru/ru/article/view?id=704> (дата обращения: 12.08.2020).

5. Внутришкольное управление: Вопросы теории и практики [Текст]: / Под ред.Т.И. Шамовой. – М.: Педагогика, 1991. – С. 32–111.

6. Внутришкольное управление: Теория и опыт педагогических и управленческих инноваций [Электронный ресурс] / Под ред. Н. В. Горбуновой. – М.: Новая школа, 1995 - С.6–47. Режим доступа к журналу: <http://libr.msu.mogilev.by:8888/opac/index.php?url=/users/login> (дата обращения 19.12.2020).

7. Габдрахманова К.Ф. Педагогическое управление инновационной деятельностью в средней школе: дис.кан.пед наук. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://nauka-pedagogika.com/pedagogika-13-00-1/disertaciya-pedagogicheskoe-upravlenie-innovatsionnoy-deyatelnostyu-v-sredney-shkole> (дата обращения 11.12.2021).

8. Гаврильева А. А., Герасимова Л. И. Специфика управления инновационным процессом в образовательном учреждении [Электронный ресурс]/ А.А. Гаврильева, Л.И. Герасимов//Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 32. – С. 369–373. Режим доступа к журналу URL: <http://e-koncept.ru/2017/771107.htm> (дата обращения 30.11.2021).

9. Гаджиева Л. В. Дистанционные технологии как средство инновационной деятельности руководителя организации образования. [Электронный ресурс]/Режим доступа: <https://nsportal.ru/shkola/administrirovanieshkoly/library/2016/02/02/distantcionnye-tehnologii-kak-sredstvo> (дата обращения 11.11.2020).

10. Горбунова О.Н., Бабенко Е.И. Системный подход к управлению инновационной деятельностью [Электронный ресурс]/О.Н. Горбунова, Е.И. Бабенко//Вестник ТГУ. 2008, №3. Режим доступа к журналу: URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sistemnyy-podhod-k-upravleniyu-innovatsionnoy-deyatelnostyu> (дата обращения: 21.08.2021).

11. Глухова, С.Г. Инновационный процесс в образовательном учреждении: аспект управления [Электронный ресурс]/ С.Г. Глухова. Режим доступа: <http://wiki.iteach.ru/index.php/> (дата обращения: 14.07.2021).

12. Жиркова З.С. Модель управления инновационной деятельностью в сельских школах Заполярья/ З.С. Жиркова [Текст]// Образование и наука.- 2010. - № 5 (73)

13. Загвязинский В.И., Атаханов Р.М. Методология и методы психолого-педагогического исследования [Текст]/В.И. Загвязинский, Р.М. Атаханов //Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб.заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2001. – 208 с.

14. Зверева В.И. Организационно-педагогическая деятельность руководителя школы [Текст]/В.И.Зверева//2-е изд., перераб. и доп. – М.: Новая школа, 1997. –320 с.

15. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов [Текст]/Сост. С. Д. Ильенкова, Л. М. Гохберг, С. Ю. Ягудин и др.; Под ред. С. Д. Ильенковой. – М., 1997. – 327 с.

16. Инновации в образовании: опыт реализации [Текст]: в 3 частях /материалы VII Всероссийской заочной научно-практической конференции г. Кемерово, февраль 2016 года. – Кемерово: изд-во МБОУ ДПО «Научно-методический центр», 2016. – 204 с.

17. Истрофилова О.И. Инновационные процессы в образовании [Текст]: учебно-методическое пособие /О.И. Истрофилова – Нижневартовск: Изд-во Нижневарт. гос. ун-та, 2014. — 133 с.

18. Калачикова О. Н. Управленческая поддержка образовательных инноваций в деятельности педагогов общеобразовательной школы [Текст]: автореф. дис. кан. пед. наук /О.Н. Калачикова – Томск. гос. ун-т -2009

19. Князькова В.В., Управление инновационными процессами в учреждениях образования [Электронный ресурс]/В.В. Князькова. – Режим доступа: <http://www.pedagogie.ru/> (дата обращения 18.01.2022)

20. Конаржевский Ю . А. Менеджмент и внутришкольное управление [Электронный ресурс]/Ю.А. Конаржевский. – М.: Образовательный центр «Педагогический поиск», 1999. – 224 с. – Режим доступа: <http://www.twirpx.com/file/290090/> (дата обращения 16.02.2021)

21. Кочешкова Л.О. Технология управления инновационной деятельностью в образовательном учреждении. [Текст]/Л.О. Кочешкова: Вологда: Изд. центр ВИРО, 2005.- 43 с.

22. Лазарев В.С. и др. Руководство педагогическим коллективом: Модели и методы [Электронный ресурс]/В.С. Лазарев и др. – М., 1995. – Режим доступа: <http://lib.mgppu.ru/OpacUnicode/index.php?url=/notices/index/IdNotice: 9166> (дата обращения 17.09.2021)

23. Лаздина Т.И. Технология мотивационного управления

инновационной деятельностью учителей [Текст]/Т.И. Лаздина//Начальная школа плюс до и после.-2006- №2

24. Лизинский В.М. Диагностико-аналитические процедуры и активно-игровые формы в управлении школой [Текст]/В.М.Лизинский – М.: Образовательный центр «Педагогический поиск», 1996.

25. Лихолетов, В.В. Управление инновационной деятельностью [Текст]: учебное пособие/В.В. Лихолетов. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2008. – 154 с.

26. Менеджмент в образовании: управление образовательной организацией в условиях реализации ФГОС (по направлениям) (для слушателей Redcampus) [Текст]: хрестоматия: Консалтинговая группа «Финиум». – Москва, 2015. – 328 с.

27. Менеджмент в управлении школой [Текст]: учебное пособие для слушателей системы подготовки и повышения квалификации организаторов образования / Под ред. Т.И. Шамовой. – М.: МИП «NB Магистр», 1992. – 231 с.

28. Моисеев А. М. , [и др.] Нововведения во внутришкольном управлении [Электронный ресурс]: научно-практическое пособие для руководителей образовательных учреждений и территориальных образовательных систем / Под общ. ред. А. М. Моисеева. – М.: Российское педагогическое агентство, 1998. – 232 с. Режим доступа:

<http://www.twirpx.com/file/1863855/> (дата обращения 5.10.2021)

29. Новиков А.М., Новиков Д.А. Образовательный проект (методология образовательной деятельности) [Текст]. – М.: Эгвес, 2004. – 120 с.

30. Ожегов С.И. Словарь русского языка [Текст] / С.И. Ожегов. – М.: Русский язык, 1985. – 796 с.

31. Осетрова В.В. Система оценивания эффективной деятельности образовательной организации как инструмент управления изменениями [Текст]: ВКР/ В.В. Осетрова. – С-Петербург, «Национальный

исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2013. – 623 с.

32. Педагогика: Педагогические теории, системы, технологии [Текст]: учеб. для студ. высш. и сред. учеб. заведений /Сост. С.А. Смирнов, И.Б. Котова, Е.Н. Шиянов и др.; Под ред. С. А. Смирнова. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательский центр « Академия», 1999. – 512 с.

33. Полетаева Н.М., [и др.] Стажировка молодых педагогов как условие становления профессиональной зрелости [Текст]: моногр. – СПб.: ЛГУ им. А.С. Пушкина, 2014. – 316 с.

34. Поташник М.М. Инновационные школы России: становление и развитие [Текст] / М.М. Поташник. – М.: Новая школа, 1996. – 320 с.

35. Поташник М.М. Право на эксперимент [Текст] /М.М. Поташник// Народное образование. – 1989. – № 9.

36. Поташник М.М. Разумное сеять разумно (О модах в педагогике) [Текст] /М.М. Поташник// Народное образование. – 1990. – № 11.

37. Поташник М.М., Моисеев А.М. Управление современной школой [Текст] /М.М. Поташник. –М.: Новая школа, 1997. – 350 с.

38. Родин А.Ю. Модель управления инновационной деятельностью образовательной организации [Электронный ресурс] / А.Ю. Родин. – Режим доступа: http://scipro.ru/wpcontent/uploads/2015/11/30.09.16_education.pdf (Дата обращения 01.08.2017)

39. Севрюкова А. А. Развитие исследовательского потенциала учителя в системе дополнительного профессионального образования [Текст]: автор. дис. кан. пед. наук: ГОУ ВПО «Южно-Уральский государственный университет». – Челябинск, 2010. – 232 с.

40. Сидоров С.В. Инновации в сельской школе: теория и практика управления [Текст]: монография / Под ред. С.А. Репина. – Шадринск: Изд-во ПО «Исеть», 2006. – 266 с.

41. Сидоров С.В. Изучение эффективности управления инновационным процессом в сельской средней школе [Текст]:

Методическое пособие / С.В. Сидоров. – Шадринск: изд-во ПО «Исеть», 2004. – 69 с.

42. Сидоров С.В. Формирование концепции управления инновационным процессом в сельской средней школе [Текст] /С.В. Сидоров // Электронный научно-образовательный журнал ВГПУ «Грани познания»: 2010 - №3(8)

43. Скрыбина А.К. Современные тенденции развития педагогической инноватики [Текст] / А.К. Скрыбина // Педагогический ВУЗ: Подготовка кадров для сельской школы в условиях обновления системы образования: по материалам Всероссийской конференции «Педагогические инициативы и сельская малокомплектная школа». – Орел, 15–19 мая 1995. – С. 27–28.

44. Сторожева О.И. Развитие управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений [Текст]: монография /О.И. Сторожева; под науч. ред. д-ра псих. наук, профессора Э.Э.Сыманюк.- Екатеринбург:Урал.гос.пед.ун-т, 2011.- 128 с.

45.Третьяков П.И. Практика управления современной школой (Опыт педагогического менеджмента) [Текст]/П.И. Третьякова. – М., 1995. – 204 с.

46. Третьяков П.И. Управление школой по результатам: Практика педагогического менеджмента [Электронный ресурс] / П.И. Третьякова. – М.: Новая школа, 2001. – 320 с. Режим доступа <http://www.twirpx.com/file/1111279/> (Дата обращения 18.02.2021)

47. Тодосийчук А.В. Теоретико-методологические проблемы развития инновационных процессов в образовании [Текст] / А.В. Тодосийчук. – М., 2005. – С.185.

48. Управление инновационным образованием [Текст]: сборник материалов круглых столов. Ч.2. – Екатеринбург: Урал.гос.пед.ун-т, 2011.– 205с.

49. Управление инновационным образованием [Текст]: сборник материалов круглых столов. Ч.3. – Екатеринбург: Урал.гос.пед.ун-т, 2012. –

236 с.

50. Управление качеством образования [Текст]/ Под ред. М. М. Поташника. – М.:Педагогическое общество России, 2000. – 448 с.

51. Управление образовательными системами (региональный аспект) [Текст]: учебно-методическое пособие для студентов, обучающихся по направлению «Менеджмент». – Екатеринбург, Урал. гос. пед. университет, 2009.-252 с.

52. Управление развитием инновационной деятельности в современном образовательном учреждении [Текст]: коллективная монография /Е.Н. Белова, [и др] Изд. 2-е. – Красноярск: Краснояр. гос. пед. ун-т им. В.П. Астафьева, 2017. – 164 с.

53. Управление развитие школы [Текст]: Пособие для руководителей образовательных учреждений / Под ред. М. М. Поташника и В. С. Лазарева. – М.: Новая школа, 1995. – 464 с.

54. Управление развитием инновационных процессов в школе [Текст] / Под ред. Т.И. Шамовой, П.И. Третьякова. – М.: Прометей, 1995. – С. 3–78.

55. Управление инновационным образованием [Текст]: сб.науч.ст./ Под ред. Б.М. Игошева, С.Л.Фоменко, Н.И. Чураковой и др.; общ.ред Н.И. Чуракова. в 3-х ч.Ч.3.- Екатеринбург: Урал.гос.пед.ун-т, 2011.-289 с.

56. Управление школой: Теоретические основы и методы [Электронный ресурс]: Учебное пособие. – Режим доступа: <http://www.childpsy.ru/lib/books/id/8097.php> (дата обращения 02.03.2022.)

57. Филиппов А.В. Работа с кадрами (психологический аспект). [Электронный ресурс] / А.В. Филиппов. – Режим доступа: <http://debased.ru/file/1541502.html> (дата обращения 06.05.2021.)

58. Фоменко С.Л. Педагогический мониторинг образовательного процесса как проблема педагогической теории и практики [Текст]:

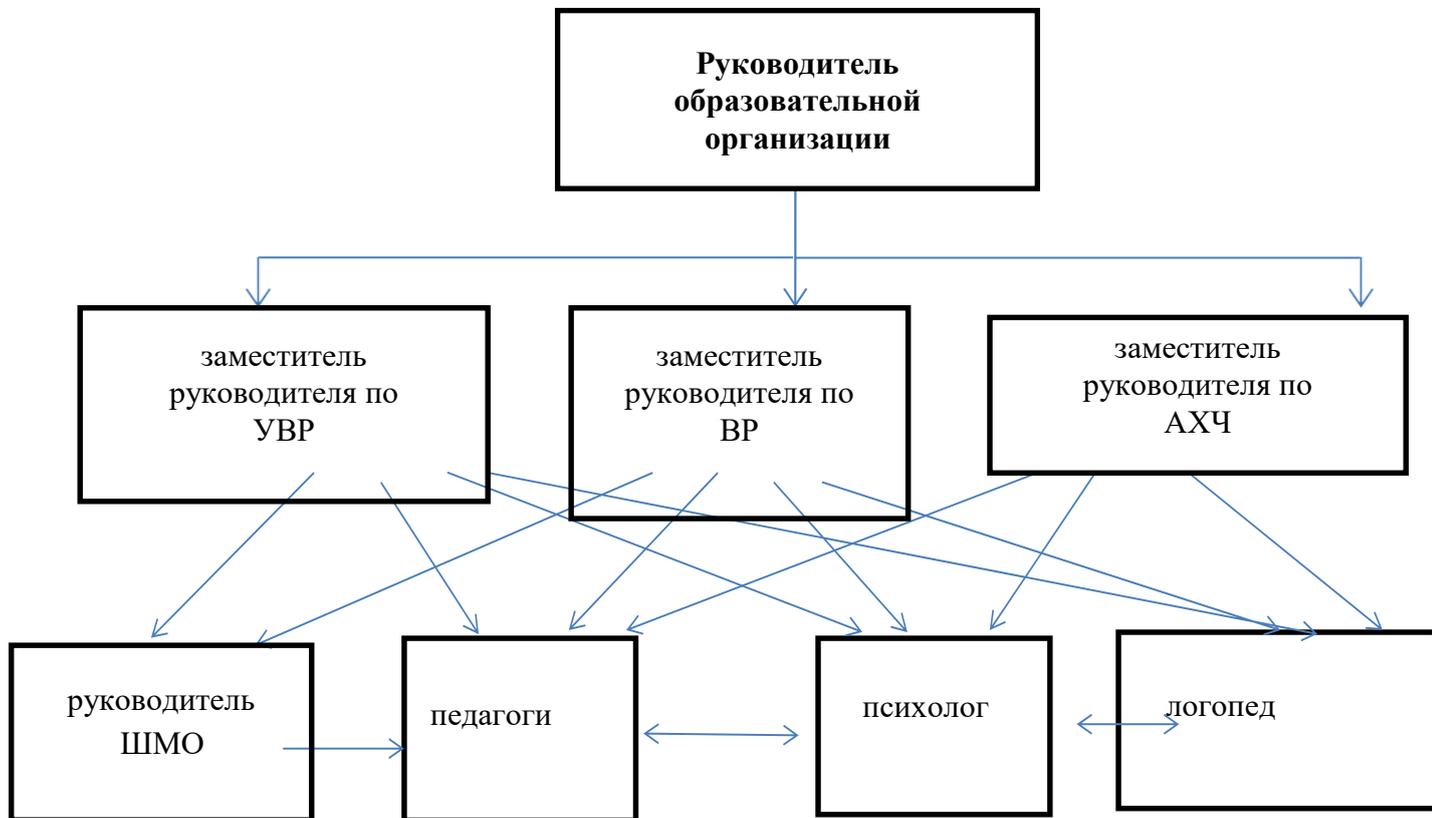
практико-ориентированная монография/ С.Л. Фоменко. – Екатеринбург: Урал.гос.пед.ун-т, 2014.-137 с.

59. Хомерики О.Г., Поташник М.М., Лоренсов А.В. Развитие школы как инновационный процесс [Текст]: методическое пособие для руководителей образовательных учреждений / О.Г. Хомерики, М.М. Поташник, А.В. Лазарев. – М.: Новая школа, 1994. – 246 с.

60. Шакуров Р.Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив [Текст]/ Р.Х. Шакуров. – М.: Просвещение, 1990. – 208с.

61. Шамова Т.И. Исследовательский подход в управлении школой [Текст] / Т.И. Шамова–М.: АПП ЦИТЦ, 1992. – 64 с

Приложение №1
Матричная модель внедрения ФГОС в КГУ
«Общеобразовательная школа № 19 отдела образования города
Рудного» Управления образования акимата Костанайской области РК.



Приложение №2

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В КГУ "ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ШКОЛА № 19 ОТДЕЛА ОБРАЗОВАНИЯ ГОРОДА РУДНОГО"

Условия управления инновационной деятельностью	<p>Целевой компонент</p> <p><i>Цель:</i> развитие системы управления образовательной организации, функционирующей в условиях педагогической инновации <i>Задачи:</i></p> <ul style="list-style-type: none">- создание мотивационных условий для инновационной деятельности;- повышение квалификации и компетентности педагогов;- управление деятельностью созданных инновационных групп;- мониторинг эффективности управления инновационной деятельностью;- распространение инновационного опыта.
	<p>Содержательно-процессуальный компонент</p> <p><i>Основные направления управленческой деятельности</i></p> <ul style="list-style-type: none">- формирование и осуществление единой инновационной политики в школе;- определение стратегии, проектов, программ;- ресурсное обеспечение и контроль инновационной деятельности;- подготовка и обучение педагогов;- формирование целевых микроколлективов, групп, осуществляющих инновационные проекты и формирующие инновационную среду. <p><i>Методы Технология управления</i></p> <p>Стартовая экспертная оценка. → Сопоставление с критериями оценки инновационной деятельности. → Разработка программы сопровождения инновационной деятельности педагога. → Сопровождение рефлексии. → Экспертиза педагогической деятельности</p>
	<p>Оценочно-результатирующий компонент</p> <ul style="list-style-type: none">- сформированность готовности педагогов к инновационной деятельности;- оптимизация структуры и организации деятельности образовательной организации.

Приложение №3

Технология управления инновационной деятельностью в школе

Опираясь на исследования Т.И. Шамовой, Д.В. Татьянченко, В.М. Шепеля и др., была разработана технология управленческой деятельности в виде научно обоснованной, рационально организованной и оптимально оснащенной, последовательности операций, позволяющая получать устойчивый запланированный результат.

Технология управления инновационной деятельности в школе включает следующую последовательность операций, этапы, содержание, формы и методы совместной деятельности:

- Стартовая экспертная оценка субъектного опыта учителя.
- Сопоставление педагогической деятельности учителя с критериями оценки инновационной деятельности.
- Разработка программы сопровождения инновационной деятельности учителя.
- Отслеживание хода работы и консультирование педагогов по ходу ведения инновационной деятельности, выявление проблем и перспектив развития (сопровождение рефлексии субъектного опыта и инновационной деятельности учителя). Это обеспечивается за счет мониторинга – постоянного отслеживания хода учебно-методической и инновационной деятельности учителя. Речь идет о мотивирующем, обучающем контроле, осуществляемом на основе рефлексии, самооценки опыта учителя. Он позволяет ему выявлять успехи и затруднения, находить причины, их вызвавшие, намечать пути их преодоления, обеспечивает движение к цели.
- Экспертиза педагогической деятельности учителей в ходе инновационной деятельности представляет собой совокупность процедур, необходимых для получения коллективного мнения в форме экспертного суждения о профессиональной компетентности и эффективности инновационной деятельности учителя.

1. Стартовая экспертная оценка субъектного опыта педагога

На этом этапе проводится опрос (анкета):

1. Назовите проблему, над которой Вы работаете. В течение какого срока Вы работаете над ней? Чем она Вас привлекает?
2. Разработан ли Вами план работы над данной проблемой (да, нет, частично)?
3. Какую литературу Вы изучили, работая над проблемой?
4. Какие идеи (новшества) Вы внедряли в образовательный процесс за этот период?
5. Ведете ли Вы педагогическое исследование, решая проблему? Если да, то какие критерии взяты за основу диагностики результативности внедрения новшества?
6. Что изменилось в результативности Вашей работы? Подтвердите данными анализа.
7. Ваше мнение об эффективности проводимой Вами исследовательской работы.
8. Продолжите ли Вы работу над данной темой? В каком направлении?
9. Что Вы могли бы порекомендовать своим коллегам в рамках проблемы?

Наблюдения, опрос позволяют оценить:

- мотивы профессиональной деятельности учителя, их устойчивость интенсивность;
- владение умениями и навыками самоорганизации, самообразования, самовоспитания;
- владение умениями и навыками рефлексии;
- разнообразие активно используемых форм, методов и приемов работы;
- наличие творческого подхода к образовательному процессу.

Период адаптации длится 2–16 месяцев. За это время создается банк данных о субъектном опыте учителя, обеспечивается знакомство с

диагностическими методиками изучения профессиональной компетентности и методами определения эффективности педагогической деятельности учителя, программой мониторинга качества образования школы, нормативными документами по организации инновационной деятельности.

2. Сопоставление педагогической деятельности педагога с критериями оценки инновационной деятельности ведется по специальной программе. В результате разрабатывается карта профессиональных запросов и адресов передового педагогического и инновационного опыта.

На этом этапе предстоит обеспечить подготовку педагога к осознанию перспективы своего профессионального роста, индивидуального стиля поведения, развитие потребности в самосовершенствовании, т.е. построение программы саморазвития.

3. Разработка программы сопровождения инновационной деятельности педагога

Данный этап осуществляется в логике педагогического исследования на основе выделенных и проранжированных проблем. Основными направлениями деятельности является планирование самообразовательной деятельности, повышения квалификации, учебно-методической, научно-исследовательской и экспериментальной работы учителя.

Выделим следующие аспекты построения программы сопровождения учителя:

- 1) деятельностный (мотивы, цели, задачи, содержание, формы, методы, результат);
- 2) содержательный (методическая, научно-теоретическая, психолого-педагогическая, методологическая подготовка учителя);
- 3) управленческий (анализ, планирование, организация, контроль, диагностирование).

Каждый компонент в этой системе имеет относительную

самостоятельность, но системообразующим компонентом

является инновационная деятельность педагога, так как она определяет основу развития его профессиональной компетентности, носит прикладной характер, направлена на конкретные цели и задачи совершенствования образовательного процесса.

Субъектами инновационной деятельности являются участники образовательного процесса, следовательно, предстоит организовать сотворчество, содружество, установить связи с научно-методическими центрами, обеспечить обобщение итогов инновационной деятельности каждого педагога.

Оптимальным вариантом сопровождения инновационной деятельности педагога является программа комплексного научно-методического поиска в рамках единой методической темы. При этом содержание методической работы в школе, временных или постоянных творческих коллективах и каждого педагога в отдельности направлено на решение наиболее значимых задач. Материалы планирования могут быть представлены в виде плана работы творческой или временной группы, карты разрабатываемых и используемых инноваций (Приложение №5).

В рамках проблемы исследования руководитель обеспечивает связь между педагогами, помогает разработать индивидуальную инновационную карту, знакомит со способами обобщения и оформления результатов на каждом этапе, показывает механизмы научно-исследовательской деятельности. Выделяя модификационный (модернизация, видоизменение, уже известного ранее приема), комбинаторный (интеграция известных элементов в различных сочетаниях, приводящая к новому качеству), радикальный (изобретение принципиально нового, неизвестного доселе) механизмы, руководитель совместно с руководителями школьных методических объединений определяет цели и задачи инновационной деятельности, вырабатывает критерии ее эффективности, создает ситуацию установки на успешную работу. В результате такой работы можно

гарантировать подготовку учителя к защите индивидуальных творческих проектов, успешное выступление на научно-практических конференциях или научно-методических советах, качественное оформление методических рекомендаций.

Такая работа обеспечивает ориентацию учителя на успех, приводит к возможности достичь желаемого на пути к поставленной цели. Критерием мастерства, профессиональной компетентности педагога являются не столько его методическая, психолого-педагогическая и научно-теоретическая подготовленность, но и саморазвитие, самореализация, личностное совершенство. Объединение учителей в творческие коллективы дает возможность реализовать дифференцированный и индивидуальный подходы в проведении контроля и регулирования инновационной деятельности, создавать стимулирующие ситуации, направленные на расширение сферы профессионально-педагогического и культурно-творческого общения.

3. Сопровождение рефлексии субъектного опыта и инновационной деятельности учителя

Отслеживание хода работы, консультирование педагогов по ходу ведения инновационной деятельности, выявление проблем и перспектив развития обеспечивается за счет постоянного отслеживания хода инновационной деятельности учителя. Речь идет о мотивирующем, обучающем контроле, осуществляемом на основе рефлексии, самооценки опыта учителя. Он позволяет ему выявлять успехи и затруднения, находить причины, их вызвавшие, намечать пути их преодоления, обеспечивает движение к цели.

Работа в парах, группах, с экспертами и научными консультантами усиливает долю ответственности за результаты труда педагога, стимулирует долгосрочное планирование инновационной деятельности, формирует адекватную самооценку педагогической деятельности.

4. Экспертиза педагогической деятельности

Экспертиза педагогической деятельности учителей в ходе инновационной деятельности представляет собой совокупность процедур, необходимых для получения коллективного мнения в форме экспертного суждения о профессиональной компетентности и эффективности инновационной деятельности учителя.

На начальном этапе определяются цели и задачи экспертизы. Слаженная и ритмичная работа всех участников экспертизы создает атмосферу взаимного уважения и доверия, способствует эффективному осуществлению управления инновационной деятельностью педагогов.

На завершающем этапе экспертизы предстоит провести глубокий анализ имеющейся информации, полученной в результате мониторинга учебно-методической работы учителя, организовать проведение заседания экспертного совета.

Приложение №4

Оценочно-критериальный инструментарий диагностики готовности педагогов к инновационной деятельности

<i>Критерии</i>	<i>Показатели</i>	<i>Диагностический инструментарий</i>
Мотивационный	Наличие познавательного интереса к инновационным педагогическим технологиям; осознанная потребность в разработке и реализации инноваций; сформированность целей собственной инновационной деятельности; наличие высокого уровня восприимчивости к нововведениям; желание участвовать в создании, реализации и распространении педагогических инноваций	- прос по методике И.В.Никишиной «Способности педагога к творческому саморазвитию»; - методика оценки уровня ИППК (модификация методики Т.В.Морозовой); - методика «Мотивационная готовность педагогического коллектива к освоению новшеств»; - методика «Определение уровня новаторства учителей в школьном коллективе»; - карта педагогической оценки и самооценки способностей учителя к инновационной деятельности (В.А.Сластенин, Л.С.Подымова)
Когнитивный	Знания целей, задач, способов инновационной деятельности, методологии	Диагностика планов по самообразованию педагогов; наблюдение.
Деятельностный	Наличие конструктивных и проектировочных умений, организованность, владение и умение применять на практике инновационные педагогические технологии	Методика оценки конкурентоспособности В.И. Андреева
Личностный	Активность, открытость к инновациям, умение анализа собственной деятельности, способность к самосовершенствованию	Анкета «Восприимчивость педагогов к новшествам» Т.С.Соловьевой

КОМПЛЕКТ АНКЕТ

на определение уровня готовности педагогов к инновационной деятельности

Анкета "Восприимчивость педагогов к новшествам"

Инструкция: Уважаемый педагог! Определите свою

восприимчивость к новому, используя следующую оценочную шкалу: 3 балла – всегда; 2 балла – иногда, 1 балл – никогда.

1. Вы постоянно следите за передовым педагогическим опытом, стремитесь внедрить его с учетом изменяющихся образовательных потребностей общества, индивидуального стиля вашей педагогической деятельности?
2. Вы постоянно занимаетесь самообразованием?
3. Вы придерживаетесь определенных педагогических идей, развиваете их в процессе педагогической деятельности?
4. Вы сотрудничаете с научными консультантами?
5. Вы видите перспективу своей деятельности, прогнозируете ее?
6. Вы открыты новому?

Спасибо!

Обработка результатов

Обработка результатов производится путем простого математического подсчета суммы баллов всех заполненных анкет. Уровень восприимчивости педагогического коллектива к новшествам (K) определяется по формуле:

$$K = \frac{K_{\text{факт}}}{K_{\text{макс}}}$$

где: $K_{\text{факт}}$ – фактическое количество баллов, полученных всеми учителями;

$K_{\text{макс}}$ – максимально возможное количество баллов (18).

Для оценки уровня восприимчивости педагогического коллектива к новшествам используются следующие показатели:

$K < 0,45$ – критический уровень; $0,45 < K < 0,65$ – низкий уровень;

$0,65 < K < 0,85$ – допустимый уровень;

$K > 0,85$ – оптимальный уровень.

Анкета "Мотивационная готовность педагогического коллектива к освоению новшеств"

Инструкция: Уважаемый педагог! Если вы интересуетесь инновациями, применяете новшества, что вас побуждает к этому? Выберите не более трех ответов и поставьте напротив них "галочку".

1. Осознание недостаточности достигнутых результатов и желание их улучшить.
2. Высокий уровень профессиональных притязаний, сильная потребность в достижении высоких результатов.
3. Потребность в контактах с интересными, творческими людьми.
4. Желание создать хорошую, эффективную школу для детей.
5. Потребность в новизне, смене обстановки, преодолении рутины.
6. Потребность в лидерстве.
7. Потребность в поиске, исследовании, лучшем понимании закономерностей.

8. Потребность в самовыражении, самосовершенствовании.
 9. Ощущение собственной готовности участвовать в инновационных процессах, уверенность в себе.
 10. Желание проверить на практике полученные знания о новшествах.
 11. Потребность в риске.
 12. Материальные причины: повышение заработной платы, возможность пройти аттестацию и т. д.
 13. Стремление быть замеченным и по достоинству оцененным.
- Спасибо!*

Обработка результатов

Обработка результатов производится путем анализа ответов. Чем сильнее у учителей преобладают мотивы, связанные с возможностью самореализации личности (пп. 2, 6, 8, 13), тем выше уровень инновационного потенциала педагогического коллектива.

Анкета "Барьеры, препятствующие освоению инноваций"

Инструкция: Уважаемый педагог! Если вы не интересуетесь инновациями и не применяете новшеств, – укажите причины (поставьте "галочку" напротив выбранных утверждений).

1. Слабая информированность в коллективе о возможных инновациях.
2. Убеждение, что эффективно учить можно и по-старому.
3. Плохое здоровье, другие личные причины.
4. Большая учебная нагрузка.
5. Небольшой опыт работы, при котором не получается и традиционная форма обучения.
6. Отсутствие материальных стимулов.
7. Чувство страха перед отрицательными результатами.
8. Отсутствие помощи.
9. Разногласия, конфликты в коллективе.

Спасибо!

Обработка результатов

Обработка результатов производится путем анализа ответов. Чем меньше инновационных барьеров у учителей, тем выше уровень инновационного потенциала педагогического коллектива.

Анкета "Определение уровня новаторства учителей в школьном коллективе"

Инструкция: Уважаемый педагог! К какой группе учителей, на ваш взгляд, вы относитесь? Поставьте "галочку" напротив выбранной группы.

Группа А. Вы поглощены новшествами, постоянно ими интересуетесь, всегда воспринимаете их первыми, смело внедряете, идете на риск.

Группа В. Вы интересуетесь новшествами, но не внедряете их

вслепую, рассчитываете целесообразность нововведения. Считаете, что новшества следует внедрять сразу после того, как их успешно опробовали в условиях, близких к вашим.

Группа С. Вы воспринимаете новшества умеренно. Не стремитесь быть среди первых, но и не хотите быть среди последних. Как только новое будет воспринято большей частью вашего педагогического коллектива, воспримите его и вы.

Группа D. Вы больше сомневаетесь, чем верите в новое. Отдаете предпочтение старому. Воспринимаете новое только тогда, когда его воспринимает большинство школ и учителей.

Группа E. Вы последним осваиваете новшества. Сомневаетесь в новаторах и инициаторах нововведений.

Спасибо!

Обработка результатов

Обработка результатов производится путем анализа ответов. Чем малочисленнее группы D и E, тем выше уровень инновационного потенциала педагогического коллектива.

МЕТОДИКА ДИАГНОСТИКИ мотивационной среды

Инструкция: Уважаемый педагог! Оцените соответствие предложенных ниже утверждений положению дел в вашем коллективе по 10-балльной шкале, где 0 баллов – полностью не соответствует, 10 баллов – полностью соответствует (*обведите соответствующий балл*).

Утверждения	Баллы
Ожидаемые от учителей результаты инновационной деятельности четко определены	0 1 2 3 4 5 6 7 8
Эти результаты известны каждому учителю	0 1 2 3 4 5 6 7 8
Существуют вознаграждения за достижение высоких результатов	0 1 2 3 4 5 6 7 8
Размеры вознаграждения известны каждому учителю	0 1 2 3 4 5 6 7 8
Вознаграждения имеют ценность	0 1 2 3 4 5 6 7 8
Отношение к учителю зависит от его активности в инновационной деятельности	0 1 2 3 4 5 6 7 8
Система контроля и экспертизы обеспечивает объективную оценку результатов работы	0 1 2 3 4 5 6 7 8
И каждый учитель уверен в объективной оценке результатов его работы	0 1 2 3 4 5 6 7 8

Положительные результаты работы участников инновационной деятельности будут обязательно известны всему профессиональному сообществу ОУ	0 1 2 3 4 5 6 7 8
Получаемые вознаграждения соответствуют результатам труда в реализации инновационных проектов	0 1 2 3 4 5 6 7 8
Учителя не сомневаются в справедливости распределения вознаграждения	0 1 2 3 4 5 6 7 8
Учителя не сомневаются, что ожидаемые от них результаты соответствуют их возможностям	0 1 2 3 4 5 6 7 8
Достижение ожидаемых результатов не требует постоянного чрезмерного напряжения	0 1 2 3 4 5 6 7 8
Учителя не сомневаются, что существуют необходимые для достижения ожидаемых результатов условия	0 1 2 3 4 5 6 7 8
В процессе работы учителя испытывают положительные эмоции чаще, чем отрицательные	0 1 2 3 4 5 6 7 8

Спасибо!

Обработка результатов

Обработка результатов производится путем простого математического подсчета суммы баллов всех заполненных анкет. Чем ближе полученная сумма к максимальному количеству баллов, тем благоприятнее созданные в ОУ условия для высокой мотивации педагогов на участие в инновационных проектах. Чем ниже результат, тем мотивационная среда менее благоприятна для работы.

АНКЕТА "Определение мотивов трудовой деятельности педагогов"

Инструкция: Уважаемый педагог! Выберите из списка 5 наиболее важных лично для вас мотивирующих факторов и поставьте напротив "галочку". Затем напротив выбранных факторов в соответствии с их значимостью для вас поставьте цифры от 5 до 1 в порядке убывания (5 – самый значимый для вас фактор, 1 – наименее значимый из пяти выбранных).

1	2	3
Фактор	Выбор	Значимость
Уровень доходов (зарботная плата)		
Близость места работы к дому		
Возможность продвигаться по карьерной лестнице		
Возможность профессионального		

роста		
Возможность получения кредитов		
Возможность управления другими людьми		
Обучение за счет компании		
Большие полномочия		
Гибкий график работы		
Возможность самореализации		
Комфортные условия труда		
Нормированный рабочий день		
Отношения с непосредственным руководителем		
Признание, ощущение значимости в компании		
Работа по специальности, в соответствии с образованием		
Работа ради общения, возможность занять свободное время		

Спасибо!

Обработка результатов

Обработка результатов производится путем анализа ответов, может иметь графическую или табличную форму.

АНКЕТА "Определение затруднений педагогов при организации учебного процесса"

Инструкция: Уважаемый педагог! Определите степень своих затруднений в приведенных ниже аспектах педагогической деятельности (*поставьте "галочку" в соответствующей графе*).

Аспект педагогической деятельности	Степень затруднения			
	Очень сильная	Сильная	Средняя	Слабая или отсутствует
Тематическое планирование				
Поурочное планирование				
Планирование самообразования и повышение педагогического мастерства				
Овладение содержанием новых программ и учебников				
Умение ставить цели урока				
Умение отработать содержание материала к уроку в соответствии с поставленной задачей				
Использование эффективных форм на уроке				

Использование элементов современных педагогических технологий				
Умение провести самоанализ урока				
Проведение практических работ, предусмотренных программой				
Осуществление дифференцированного подхода к обучению				
Развитие у обучающихся интереса к предмету				
Использование межпредметных связей				
Описание своего опыта				
Умение провести анализ урока коллеги				
Обеспечение разумной дисциплины на уроке				
Учет, оценка знаний, умений и навыков учащихся				
Выявление типичных причин неуспеваемости учащихся				
Внедрение ППО, описанного в литературе				
Внедрение ППО коллег своей школы (другой школы)				
Организация внеклассной работы по учебному предмету				
Эффективное использование оснащения кабинета				
Работа с неуспевающими				
Работа с одаренными детьми				
Оснащение кабинета новыми наглядными пособиями				
Диагностика уровня обученности учащихся				
Составление авторской программы по учебному предмету				
Организация научно-исследовательской деятельности с учащимися				

Спасибо!
Обработка результатов

Обработка результатов производится путем анализа ответов и выделения проблемных зон.

АНКЕТА "Выявление затруднений учителя при осуществлении воспитательного процесса"

Инструкция: Уважаемый педагог! Определите степень своих затруднений в приведенных ниже аспектах педагогической деятельности (поставьте "галочку" в соответствующей графе).

Аспект педагогической деятельности	Степень затруднения			
	Очень сильная	Сильная	Средняя	Слабая или отсутствует
Планирование воспитательной работы				
Умение поставить цель и задачи в воспитательной работе				
Знание современных воспитательных технологий				
Введение инновационных форм воспитательной работы				
Использование современных воспитательных технологий				
Знание детской возрастной психологии				
Работа с "трудными" учащимися				
Работа с родителями учащихся				
Проведение родительских собраний				
Индивидуальная работа с учащимися				
Проведение классных часов				
Знание эффективных форм работы с детьми				

Знание и использование методики коллективного творческого дела (по И.П.Иванову)				
Организация детей для участия в общественной жизни школы				
Система воспитательной работы классного руководителя				
Диагностика уровня воспитанности учащихся				
Составление авторской воспитательной программы				

Спасибо!

Обработка результатов

Обработка результатов производится путем анализа ответов и выделения проблемных зон.

АНКЕТА «Оценка уровня конкурентноспособности личности»

При ответе на вопросы теста необходимо выбрать и записать один из вариантов ответа. Например: 1-а, 2-г, 3-в и т. д. Постарайтесь давать искренние ответы, тогда Вы получите весьма интересную, а главное — более объективную информацию о себе.

1. Я знаю, чего хочу добиться в ближайшие 2 — 3 года.
а) Да, б) скорее да, в) трудно сказать, г) скорее нет, д) нет.
2. Я ценю деловых, практичных и предприимчивых людей. а) Да, б) скорее да, в) трудно сказать, г) скорее нет, д) нет.
3. Я знаю, в какой сфере я могу прилично заработать.
а) Да, б) скорее да, в) трудно сказать, г) скорее нет, д) нет.
4. У меня хватает энергии, чтобы довести начатое дело до конца. а) Да, б) скорее да, в) когда как, г) скорее нет, д) нет.
5. Я устаю после работы.
а) Да, б) скорее да, в) когда как, г) довольно часто, д) нет.

6. Мои родители и учителя считали меня старательным и прилежным.
- а) Да, б) чаще всего да, в) когда как, г) скорее всего нет, д) нет.
7. Мне удастся, казалось бы, при неразрешимой проблеме найти неожиданно простое и даже оригинальное решение.
- а) Да, б) сравнительно часто, в) когда как, г) редко, д) нет.
8. Я быстро осваиваю новые виды деятельности.
- а) Да, б) чаще всего, в) когда как, г) не всегда, д) нет.
9. Я бываю инициатором нововведений в нашем коллективе. а) Да, б) чаще всего, в) иногда, г) очень редко, д) нет.
10. Я способен идти на риск, даже если шансы на успех невелики. а) Да, б) скорее да, в) когда как, г) скорее нет, д) нет.
11. Мои друзья считают меня человеком решительным. а) Да, б) скорее да, в) кто как, г) скорее нет, д) нет.
12. Покупая дорогую, но необходимую мне вещь, я принимаю решение сам, полагаясь на свой вкус.
- а) Да, б) чаще всего да, в) когда как, г) часто советуюсь, д) советуюсь практически всегда.
13. Я высказываю свое мнение, даже если кому-то оно не нравится.
- а) Да, б) скорее да, в) когда как, г) скорее нет, д) нет.
14. В дискуссиях и спорах мне чаще всего удастся настоять на своем. а) Да, б) скорее да, в) когда как, г) скорее нет, д) нет.
15. Принимая ответственное решение, я полагаюсь только на себя и ни с кем не советуюсь.
- а) Да, б) чаще всего да, в) когда как, г) чаще всего нет, д) нет.
16. В кругу друзей мне нравится и удается быть «душой компании».
- а) Да, б) скорее да, в) когда как, г) иногда, д) нет.
17. Мне легко удастся установить контакт с новыми для меня людьми. а) Да, б) сравнительно часто, в) когда как, г) редко, д) нет.
18. Я предпочитаю брать на себя ответственность, руководя людьми, чем подчиняться кому-либо.

а) Да, б) скорее да, в) когда как, г) скорее нет, д) нет.

19. Я систематически занимаюсь самообразованием, саморазвитием своих личностных качеств.

а) Да, б) скорее да, в) когда как, г) очень слабо и редко, д) нет.

20. Я веду дневник, где планирую свою жизнь, анализирую свои промахи и ошибки а) Да, б) часто, в) периодически, г) очень редко, д) нет.

21. Если я чего-то добился, то благодаря самообразованию и саморазвитию.

а) Да, б) скорее всего да, в) ответить затрудняюсь, г) скорее всего нет, д) нет.

22. Вечером после рабочего дня я засыпаю:

а) очень быстро, б) сравнительно быстро, в) когда как, г) иногда страдаю бессонницей, д) часто страдаю бессонницей.

23. Если мне кто-либо нагрубит, то я быстро забываю об этом. а) Да, б) скорее всего да, в) когда как, г) скорее нет, д) нет.

24. Я стремлюсь и мне удается не втягивать себя в конфликты. а) Да, б) скорее всего да, в) когда как, г) скорее всего, нет, д) нет.

25. Считают ли Вас друзья, коллеги по работе человеком с «перспективой» (в плане профессионального роста)?

а) Да, б) скорее да, в) когда как, г) скорее нет, д) нет.

26. Как часто по своей личной инициативе Вы участвуете в дискуссиях, семинарах, конференциях?

а) Часто, б) сравнительно часто, в) периодически, г) сравнительно редко, д) не участвую.

27. В профессиональном плане (в плане профессионального самоопределения и повышения квалификации) в последние два года я имею продвижение.

а) Да, б) скорее всего да, в) трудно сказать, г) скорее всего, нет, д) нет.

28. Я считаю, что работу нужно делать тщательно и качественно или не делать вообще.

а) Да, б) чаще всего, в) не любая работа требует одинаковой тщательности, г) мне не все в равной степени удается делать качественно, д)

я делаю все быстро, но недостаточно качественно.

29. Я могу одну и ту же работу неоднократно переделывать, вносить качественные улучшения.

а) Да, б) чаще всего, в) когда как, г) скорее нет, д) нет.

30. Были ли в Вас случаи, чтобы выполненную работу Ваш руководитель попросил Вас переделать еще раз?

а) Такого я что-то не помню, б) очень редко, в) периодически, г) сравнительно часто, д) очень часто.

Далее переведите результаты Ваших ответов в баллы. При ответах на

вопросы: а = 5 баллов, б = 4 балла, в = 3 балла, г = 2 балла, д = 1 балл.

Если Вы суммируете набранное число баллов, то получите число, находящееся в интервале от 30—100 баллов.

Каков же Ваш уровень конкурентоспособности?

Баллы	Уровень конкурентоспособности менеджера
30-42	1 – очень низкий
43-57	2 – низкий
58-70	3 – ниже среднего
71-83	4 – чуть ниже среднего
84-96	5 – средний
97-109	6 – чуть выше среднего
110-122	7 – выше среднего
123-137	8 – высокий
138-150	9 – очень высокий

Кроме того, Вы можете проанализировать причины, Ваши личностные качества и способности, которые не позволили Вам набрать более высокий балл, и выявить резервные возможности повышения Вашей конкурентоспособности. Для этого найдите свое место на шкалах способностей и личностных качеств, определяющих уровень Вашей конкурентоспособности, просчитав баллы оценок по блокам вопросов. Например, просуммируйте число баллов по блоку вопросов № 1, 2, 3 (см.

далее по шкале).

ДИАГНОСТИЧЕСКАЯ КАРТА

"Оценка готовности учителя к участию в инновационной деятельности" Инструкция: Уважаемые коллеги! Оцените, пожалуйста, предложенные критерии своей готовности по 5-балльной шкале.

	Критерии				
I. Мотивационнотворческая направленность личности					
	Заинтересованность в творческой деятельности				
	Стремление к творческим достижениям				
	Стремление к лидерству				
	Стремление к получению высокой оценки деятельности со стороны администрации				
	Личная значимость творческой деятельности				
	Стремление к самосовершенствованию				
	Всего:				
II. Креативность педагога					
	Способность отказаться от стереотипов в педагогической деятельности, преодолеть инерцию мышления				
	Стремление к риску				
	Критичность мышления, способность к оценочным суждениям				
0	Способность к самоанализу, рефлексии				
	Всего:				
III. Профессиональные способности учителя к осуществлению инновационной деятельности					
1	Владение методами педагогического исследования				
2	Способность к планированию экспериментальной работы				
3	Способность к созданию авторской концепции				
4	Способность к организации эксперимента				
5	Способность к коррекции своей деятельности				
6	Способность использовать опыт творческой деятельности других педагогов				
7	Способность к сотрудничеству				
8	Способность творчески разрешать конфликты				
	Всего:				
IV. Индивидуальные особенности личности учителя					
9	Работоспособность в творческой деятельности				
0	Уверенность в себе				
	Ответственность				

1						
Всего:						

Спасибо!

Обработка результатов

На основе полученных результатов делаются выводы:

- о высоком уровне готовности педагога к участию в инновационной деятельности – набрано от 84 до 71 балла;
- среднем уровне – от 70 до 55 баллов;
- низком уровне – менее 55 баллов.

Приложение №5

Карта инновационной деятельности

Полное наименование образовательной организации	
ФИО руководителя	
Контактные данные: электронная почта	
Направление инновационной деятельности	
Тема инновационной разработки	
Автор/авторский коллектив инновационной разработки	
Описание инновационной разработки (цель, задачи, содержание, результат, продукт)	
Распространение инновационного опыта	
Сведения, подтверждающие эффективность инновационной разработки	