



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)  
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ И  
ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

**УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ В  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Выпускная квалификационная работа  
по направлению: 44.04.01 Педагогическое образование  
Направленность (профиль): Управление образованием  
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:

87 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«11» *сентября* 2023 г.

Зав. кафедрой ПППО и ПМ

Корнеева Н.Ю.

Выполнил:

Студент группы ЗФ-309-169-2-3

Баканова Ирина Николаевна

Научный руководитель:

Лапчинская И.В.

кандидат пед. наук, доцент

Челябинск

2023

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В ОБРАЗОВАНИИ	
1.1. Роль инноваций в развитии образовательной системы .....	10
1.2. Организационно-педагогические условия развития инновационной образовательной среды общеобразовательной организации .....	22
1.3. Выводы по 1 главе .....	35
Глава 2. СОЗДАНИЕ СРЕДЫ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ	
2.1. Состояние инновационной воспитательной деятельности в образовательной организации .....	36
2.2. Программно-целевой метод управления инновационным воспитательным процессом в школе.....	46
2.3. Выводы по главе 2 .....	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	69
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	71

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность проблемы исследования.

Наступивший XXI век – это, прежде всего, век инновационных стратегий, конкурентной борьбы, когда выживание предприятий и организаций, их развитие определяется уровнем инновационной деятельности, тем, насколько реализуемые инновационные процессы будут динамичны, экономичны, результативны.

В современных социокультурных условиях развитие системы образования в значительной степени определяется тем, насколько эффективно осуществляется управление всеми её звеньями. Идеи развития становятся одной из наиболее мощных движущих сил в системе образования. Радикальные изменения социально-экономического устройства общества неизбежно ведут к смене требований к образованию, их дифференциации, к необходимости удовлетворения этих новых требований. В таких условиях невозможно сохраниться, не развиваясь, не совершенствуясь и не изменяясь. Развитие становится единственным способом выживания. И те, кто осознаёт это, получает больше возможности для эффективного вхождения в новую систему общественных отношений.

Осуществление масштабных преобразований требует больших усилий и согласованных действий многих людей. От замысла до его осуществления сложный путь, и на этом множество препятствий. Поэтому не случайно вопрос эффективности управления одна из наиболее актуальных тем в теории и практике управления.

Без овладения специальными технологиями управления руководителям часто не удаётся реализовать замыслы инновационных преобразований, поскольку, инновационные процессы как объект управления качественно отличаются от учебно-воспитательных процессов и требуют других способов реализации управленческих функций. Решение

задач, стоящих перед обновляющимся образованием зависит, с одной стороны, от адекватного понимания и описания функционирующей системы управления, а с другой - от внедрения в практику новых научно-педагогических технологий и достижений в области управления. Практика позволяет сделать следующее заключение: образовательные учреждения находятся на разных этапах нововведений. Существуют различия по интенсивности перехода от «старого» состояния к обновленному, отмечается неравномерность распределения инноваций по различным направлениям (около 60% всех инноваций осуществляются в содержании образования, в формах и методах обучения и воспитания). Все эти процессы тесно взаимосвязаны с обновлением управленческой структуры образовательного учреждения, т.к. если не реформируется система управления, то соответственно возникает ряд достаточно серьезных препятствий на пути реализации новшеств. Необходимо признать, что этот аспект управленческой деятельности исследован наименее всего.

Таким образом, организация управления инновационным процессом на современном этапе в образовательной системе на основе глубокого комплексного критического анализа всех сторон и аспектов ее деятельности, с учетом прогноза возможных последствий нововведений, предстает как проблема, требующая скорейшего осмысления со стороны ученых, педагогов и практиков. Это во многом определило актуальность данной темы исследования

Сама проблема не представляется новой. В различное время вопросам управления уделяли особое внимание такие ученые и общественные деятели России, как Н.А.Корф, М.В.Ломоносов, Н.И.Пирогов, К.Д.Ушинский и др. В условиях жесткой регламентации, общественной и политической жизни России второй половины XIX в. ученые выработали основные принципы деятельности образовательного учреждения: профессиональная компетентность руководителя, сочетание

требовательности и уважительного отношения к ребенку, привлечение родителей к контролю за деятельностью педагогического коллектива образовательного учреждения.

Вопросы педагогического новаторства, поиска оптимальных приемов обучения и воспитания подрастающего поколения в условиях перехода к адаптированному образовательному учреждению, четкого дефицита понятий, связанных с формированием новой области знаний - педагогической инноватики - получили широкое развитие в работах нового поколения отечественных и зарубежных педагогов: В.С.Лазарева, М.А.Моисеева, М.М.Поташника, К.М. Ушакова, Н.Р.Юсуфбековой, К.Ангеловски, Э.М.Роджерса и др. Исследования этих авторов позволили практикам перейти к программно-целевому управлению образованием.

В современных условиях эффективное управление инновационным процессом в образовательном учреждении должно базироваться на достижениях мировой науки и практики в области менеджмента. Принципиальные вопросы управления социальными организациями и процессами нашли свое отражение в работах специалистов по менеджменту М.Вебера, Э.Мэйо, Т.Пятерса, Саймона, Ф.Тейлора, Р.Уотерлинега, Файоля, исследованиях отечественных авторов В.Г.Афанасьева, О.Т.Лебедева и др.

**Цель исследования:** изучить организационно-педагогические условия создания инновационной среды общеобразовательной организации как специфического, интеллектуального вида деятельности субъекта управления и разработать научно-практические рекомендации для внедрения инновационных технологий в управлении для руководителя образовательного учреждения по их дальнейшему развитию.

**Объект исследования** - система управления общеобразовательной организацией в современных условиях.

**Предметом исследования** выступает совокупность объективных и субъективных условий, факторов, обуславливающих высокую эффективность инновационных процессов в управлении образовательной организацией, что составляет ее инновационную среду.

**Гипотеза исследования:**

Разработанные и апробированные научно-практические рекомендации для внедрения инновационных технологий в управлении образовательной организацией сделают более эффективным управление инновационными технологиями данной организации на современном этапе развития.

**Задачи:**

- определить и обосновать комплекс достаточных и необходимых условий для эффективности управления инновационным процессом в общеобразовательной организации;

- выявить специфику развития системы внутри коллективного управления в условиях развития дифференциального обучения и воспитания, направленной на более полное удовлетворение запросов и потребностей родителей, выступающих в роли социального заказчика образования; выявить факторы, обуславливающие эффективность управления инновационными технологиями образовательного учреждения на современном этапе развития;

- исследовать существующие организационные формы проведения инновационной деятельности, выявляя наиболее перспективные из них и разработать научно-практические рекомендации для внедрения инновационных технологий в управлении для руководителя образовательного учреждения по их дальнейшему развитию.

**Методологической базой исследования** является системный анализ теории инноваций и инновационный менеджмент. Были использованы научные труды отечественных и зарубежных ученых, материалы

периодической печати, законы РФ и РК, материалы научно-практических конференций по проблеме управления в образовательной сфере.

#### **Положения, выносимые на защиту:**

Изучение и анализ общей теории управления инновационными процессами образовательного учреждения позволили определить следующие положения, составляющие методологические основы проведенного исследования:

1. Управление обеспечивает целенаправленную и интегрированную деятельность субъектов педагогического процесса.

2. Управление направлено на создание, становление, оптимальное функционирование и обязательное развитие образовательного учреждения.

3. Управление осуществляется с помощью управленческих действий анализа, планирования, организации, контроля, регулирования.

4. Управление эффективно, когда оно обладает такими свойствами, как целенаправленность, системность, прогностичность, цикличность, демократичность.

5. Управление достигает цели, если: его механизм соответствует сложности объекта и возможностям субъекта; имеются резервы вариантов управленческих решений; используются критерии конечного результата; хорошо развита система обратной связи; всегда учитывается человеческий фактор.

#### **Научная новизна:**

Исследованы существующие организационные формы проведения инновационной деятельности, выявлены наиболее перспективные из них, а также разработаны научно-практические рекомендации для внедрения инновационных технологий в управлении для руководителя образовательного учреждения по их дальнейшему развитию.

#### **Теоретическая и практическая значимость**

заключается в том, что она связана с актуальными проблемами современного управления образованием в условиях перехода к новым формам его организации. Разработаны рекомендательно-методические материалы, успешно используемые в управленческой практике в образовательных учреждениях.

**Методы исследования:**

- теоретические – теоретико-методологический анализ научной литературы по изучаемой проблеме, моделирование;

- эмпирические – анкетирование, тестирование (методика «Мотивация профессиональной деятельности» (К. Замфир, в модификации А. Реана), методика изучения факторов привлекательности профессии В.А. Ядова в модификации Н.В. Кузьминой и А. Реана, методика оценки мотивационной среды развития школы В.С. Лазарева, методика оценки уровня развития коллектива В.С. Лазарева), педагогический эксперимент;

**Опытно-экспериментальная база исследования.** Исследование проводилось на базе КГУ «Общеобразовательная школа № 19 отдела образования города Рудного» Управления образования акимата Костанайской области.

**Этапы** экспериментальной работы. Исследование проводилось в 3 этапа:

1 этап (декабрь 2020 г. – апрель 2021 г.). На этом этапе проанализированы основные положения научной психолого-педагогической и методической литературы по проблеме исследования.

2 этап (май 2021 г. - сентябрь 2021 г.). На этом этапе была произведена оценка существующих организационных форм проведения инновационной деятельности, проанализированы результаты.

3 этап (октябрь 2021 г. - июнь 2022 г.). Разработаны рекомендательно-методические материалы, успешно используемые в управленческой практике в образовательных учреждениях, произведено



текстовое оформление материалов исследования, сформулированы выводы.

**Апробация** результатов исследования. Основные результаты диссертационного исследования были 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. 02. 2021 г.).

**Структура** работы: работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников.

# Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В ОБРАЗОВАНИИ

## 1.1. Роль инноваций в развитии образовательной системы

Нововведения, или инновации, характерны для любой профессиональной деятельности человека и поэтому естественно становятся предметом изучения, анализа и внедрения. Инновации сами по себе не возникают, они являются результатом научных поисков, передового педагогического опыта отдельных учителей и целых коллективов. Этот процесс не может быть стихийным. Он нуждается в управлении.

Словарь С.И.Ожегова даёт следующее определение нового: новый – впервые созданный или сделанный, появившийся или возникший недавно, взамен прежнего, вновь открытый, относящийся к ближайшему прошлому или к настоящему времени, недостаточно знакомый, малоизвестный. Следует заметить, что в толковании термина ничего не говорится о прогрессивности, об эффективности нового.

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. Педагогические инновационные процессы стали предметом специального изучения на Западе примерно с 50-х годов 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. Об инновациях в российской образовательной системе заговорили с 80-х годов XX века. Именно в это время в педагогике проблема инноваций и, соответственно, её понятийное обеспечение стали предметом специальных исследований. Термины «инновации в образовании» и «педагогические инновации», употребляемые как синонимы, были научно обоснованы и введены в категориальный аппарат педагогики. Педагогическая инновация – нововведение в педагогическую деятельность, изменения в содержании и технологии обучения и воспитания, имеющие целью повышение их эффективности.

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. В научной литературе различают понятия «новация» и «инновация». Для выявления сущности этих понятий составим сравнительную таблицу.

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» понимания и объяснения	Может вызвать ситуацию непонимания, разрыва и конфликта, поскольку противоречит принятым «нормам» науки
Характер действий	Экспериментальный(апробирование частных нововведений)	Целенаправленный поиск и максимально полное

(качество)		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

Итак, новация – это именно средство (новый метод, методика, технология, программа и т.п.), а инновация – это процесс освоения этого средства. Инновация – это целенаправленное изменение, вносящее в среду обитания новые стабильные элементы, вызывающие переход системы из одного состояния в другое. Нововведение при таком рассмотрении понимается как результат инновации, а инновационный процесс рассматривается как развитие трёх основных этапов: генерирование идеи (в определённом случае – научное открытие), разработка идеи в

прикладном аспекте и реализация нововведения в практике. В связи с этим, 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 и другая характеристика этапов развития инновационного процесса.

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

Совокупность всех этих этапов образует единичный инновационный цикл.

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. Нововведения – 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. Существуют различные виды инноваций, в зависимости от признака, по которому их разделяют по видам деятельности:

- педагогические;
  - управленческие;
  - обеспечивают педагогический процесс
- по характеру вносимых изменений:
- радикальные;
  - комбинаторные;
  - модифицирующие;
  - основаны на принципиально новых идеях и подходах;
  - новое сочетание известных элементов;
  - совершенствуют и дополняют соответствующие формы и образцы

2) по масштабу вносимых изменений:

- локальные;
- системные;
- модульные;
- независимые друг от друга изменения компонентов;
- полная реконструкция системы как целого;
- взаимосвязанные группы нескольких локальных инноваций

3) по проблематике:

- инновации, направленные на изменение всей школы в целом, на создание в ней воспитательной системы или иной системообразующей деятельности на основе концептуальных идей инновации, направленные на

разработку новых форм, технологий и методов учебно-воспитательного процесса;

- инновации, направленные на отработку нового содержания образования и новых способов его структурирования;

- инновации, направленные на разработку новых форм и систем управления

5) в зависимости от области реализации или внедрения

в содержании образования

в технологиях обучения, в сфере воспитательных функций образовательной системы

в структуре взаимодействия участников педагогического процесса, в системе педагогических средств и т.д.

б) по источнику возникновения:

- внешние (за пределами образовательной системы);

- внутренние (разрабатываются внутри образовательной системы);

7) по масштабу использования:

- единичные;

- диффузные

8) в зависимости от функциональных возможностей:

Таблица 2

нововведения - условия	нововведения-продукты	организационно-управленческие нововведения
обеспечивают эффективный образовательный процесс (новое содержание образования, инновационные образовательные среды, социокультурные условия и т. д.	педагогические средства, технологические образовательные проекты и т. д.	качественно новые решения в структуре образовательных систем и управленческих процедурах, обеспечивающих их функционирование.

9) По масштабности и социально-педагогической значимости:

- федеральные;

субрегиональные;

региональные

предназначены для образовательных учреждений определённого типа и для конкретных профессионально-типологических групп педагогов. Для полного и точного представления специфики инновационных процессов, протекающих в современном российском образовательном пространстве, в системе образования можно выделить два типа учебно-воспитательных учреждений: традиционные и развивающиеся. Для традиционных систем характерно стабильное функционирование, направленное на поддержание однажды заведенного порядка. Для развивающихся систем характерен поисковый режим. В российских развивающихся образовательных системах инновационные процессы реализуются в следующих направлениях: формирование нового содержания образования, разработка и внедрение новых педагогических технологий, создание новых видов учебных заведений. Развитие школы не может быть осуществлено иначе, чем через освоение нововведений, через инновационный процесс. Дабы эффективно управлять этим процессом, его необходимо понять, а потому – познать. Последнее предполагает изучение его строения или, как говорят в науке, структуры.

Всякий процесс (особенно когда речь идёт об образовании, да ещё о его развитии) представляет собой сложное динамическое (подвижное, нестатичное) образование – систему. Последняя же полиструктурна, а потому сам инновационный процесс (как и всякая система) полиструктурен.

Деятельностная структура представляет собой совокупность следующих компонентов: мотивы – цель – задачи – содержание – формы – методы – результаты. Действительно, всё начинается с мотивов (побудительных причин) субъектов инновационного процесса (директора, учителей, учащихся и др.), определения целей нововведения,



преобразования целей в задачи, разработки содержания инновации и т.д. Не будем забывать, что все названные компоненты деятельности реализуются в определённых условиях (материальных, финансовых, гигиенических, морально-психологических, временных и др.), которые в саму структуру деятельности, как известно, не входят, но при игнорировании коих инновационный процесс был бы парализован или протекал бы неэффективно.

Субъектная структура включает инновационную деятельность всех субъектов развития школы: директора, его заместителей, учителей, учёных, учащихся, родителей, спонсоров, методистов, преподавателей вузов, консультантов, экспертов, работников органов образования, аттестационной службы и др. Эта структура учитывает функциональное и ролевое соотношение всех участников каждого из этапов инновационного процесса. В ней также отражаются отношения участников планируемых частных нововведений

Уровневая структура отражает взаимосвязанную инновационную деятельность субъектов на международном, федеральном, региональном, районном (городском) и школьных уровнях. Очевидно, что инновационный процесс в школе испытывает на себе влияние (как позитивное, так и негативное) инновационной деятельности более высоких уровней. Чтобы это влияние было только позитивным, нужна специальная деятельность руководителей по согласованию содержания инноваций, инновационной политики на каждом уровне. Кроме того, мы обращаем внимание руководителей на то, что управление процессом развития конкретной школы требует рассмотрения его как минимум на пяти уровнях: индивидуальном, уровне малых групп, уровне всей школы, районном и региональном уровнях.

Содержательная структура инновационного процесса предполагает рождение, разработку и освоение новшеств в обучении, воспитательной работе, организации учебно-воспитательного процесса, в управлении школой и т.д. В свою очередь каждый компонент этой структуры имеет своё сложное строение. Так, инновационный процесс в обучении может предполагать нововведения в методах, формах, приёмах, средствах (то есть в технологии), в содержании образования или в его целях, условиях и пр.

Структура жизненного цикла. Особенностью инновационного процесса является его циклический характер, выражающийся в следующей структуре этапов, которые проходит каждое нововведение: возникновение (старт) – быстрый рост (в борьбе с оппонентами, рутинёрами, консерваторами, скептиками) – зрелость – освоение – диффузия (проникновение, распространение) – насыщение (освоенность многими людьми, проникновение во все звенья, участки, части учебно-воспитательного и управленческого процессов) – рутинизация (имеется в виду достаточно длительное использование новшества – в результате чего для многих людей оно становится обычным явлением, нормой) – кризис (имеется в виду исчерпанность возможностей применить его в новых областях) – финиш (нововведение перестаёт быть таковым или заменяется другим, более эффективным, или же поглощается более общей эффективной системой).

Некоторые нововведения проходят ещё одну стадию, называемую иррадиацией, когда с рутинизацией новшество не исчезает как таковое, а модернизируется и воспроизводится, нередко оказывая ещё более мощное влияние на процесс развития школы. Например, технология программированного обучения до и после широкого распространения компьютеров в школах (сейчас фактически в каждой школе есть компьютерные классы, причём в большинстве из них с выходом в Интернет).

Специалист в области педагогической инноватики академик В.И.Загвязинский, исследовавший, в частности, жизненные циклы разных инновационных процессов, отмечает, что очень часто, получив положительные результаты от освоения новшества, педагоги необоснованно стремятся его универсализировать, распространить на все сферы педагогической практики, что нередко кончается неудачей и приводит к разочарованию, охлаждению к инновационной деятельности.

Можно обозначить и ещё одну структуру (очень близкую к только что описанной). Это – структура генезиса инноваций, взятая из теории нововведений в сфере материального производства. Но при наличии у читателя достаточно развитого воображения вполне поддающаяся перенесению на инновационные процессы в школе: возникновение – разработка идеи - проектирование (то, что на бумаге) – изготовление (то есть освоение в практической работе) – использование другими людьми.

Управленческая структура предполагает взаимодействие четырёх видов управленческих действий: планирование – организация – руководство – контроль. Как правило, инновационный процесс в школе планируется в виде концепции новой школы или – наиболее полно – в виде программы развития школы, затем организуются деятельность коллектива школы по реализации этой программы и контроль над её результатами. Особое внимание следует обратить на то, что инновационный процесс в какой-то момент может быть стихийным (неуправляемым) и существовать за счёт внутренней саморегуляции (то есть всех элементов приведённой структуры как бы нет; могут быть самоорганизация, саморегулирование, самоконтроль). Однако отсутствие управления такой сложной системой, как инновационный процесс в школе, быстро приведёт к его затуханию. Поэтому наличие управленческой структуры является стабилизирующим и поддерживающим этот процесс фактором, что, разумеется, не исключает элементов самоуправления, саморегуляции в нём.

Каждый компонент этой структуры имеет своё строение. Так, планирование (сводящееся фактически к подготовке программы развития школы) включает проблемно ориентировочный анализ деятельности школы, формирование концепции новой школы и стратегии её реализации, целеполагание и разработку оперативного плана действий.

Организационная структура инновационного процесса в школе включает следующие этапы: диагностический – прогностический – собственно организационный – практический – обобщающий – внедренческий.

Кроме названных, во всяком инновационном процессе нетрудно увидеть и такие структуры, как создание новшеств и использование (освоение) новшеств; комплексный инновационный процесс, лежащий в основе развития всей школы, состоящий из взаимосвязанных микроинновационных процессов.

Чем чаще руководитель будет обращаться в своей аналитической и в целом – управленческой деятельности к этим структурам, тем скорее они запомнятся, станут само собой разумеющимися. Во всяком случае: если директор фиксирует ситуацию, когда инновационный процесс в школе не идёт (или идёт неэффективно), причину нужно поискать в неразвитости каких-то компонентов той или иной структуры. Знание всех структур необходимо директору ещё и потому, что именно инновационный процесс и является объектом управления в развивающейся школе, а руководитель обязан досконально знать объект, которым он будет управлять. Все приведённые структуры органично сплетены между собой не только горизонтальными, но и вертикальными связями, и более того: каждый компонент любой структуры инновационного процесса реализуется в компонентах других структур, то есть этот процесс системен.

Руководитель любой школы, а тем более той, что переходит в режим развития, т.е. образовательного учреждения, в котором организован

инновационный процесс, обязан все преобразования осуществлять на безупречной правовой основе. Правовая норма – важный и необходимый инструмент управленческой деятельности.

Роль инновации в современном образовательном процессе весьма велика. Данному явлению способствует большое количество различных факторов и с уверенностью можно констатировать, что развитие всего будущего напрямую зависит от оперативности внедрения инновационных методов и технологизации непосредственно в образовательный процесс. Почему же так? Все дело в том, что инновация и технология в последнее время - явления очень и очень сильно взаимосвязанные. Так, например, технологизация образования в любом случае приводит к появлению и возникновению новых инновационных педагогических методов обучения. А инновация в обучении, в свою очередь, дает толчок развитию технологической составляющей. Нет одного — нет и другого. Стоит также выделить и задачи современного инновационного направления в образовании. Так сегодня образовательный процесс направлен не на то, чтобы дать ученику основы наук, а, в первую очередь, на то, чтобы всесторонне его развить именно в психологическом плане. Инновационная концепция современного образования базируется не на информационной его составляющей, чего придерживается традиционное образование, а на психологической. Преподаватель и учитель в этой ситуации должен выступать, своего рода, исследователем. Он должен искать наиболее оптимальные пути к тому, чтобы максимально эффективно, учитывая все индивидуальные особенности учеников, удовлетворить их «образовательные потребности» и реализовать потенциал. Иными словами, педагог должен найти к каждому ученику индивидуальный подход и выступить помощником в его самореализации. Ведь каждый человек стремится достичь успеха, нужно лишь правильно направить его.

## 1.2. Организационно-педагогические условия развития инновационной образовательной среды общеобразовательной организации

Инновационная среда разделяется на внешнюю и внутреннюю.

Внешняя инновационная среда - дальнее (макросреда) и ближнее (микросреда) окружение, составляющее внешнюю среду любого участника инновационного процесса, оказывающее либо косвенное (макросреда) либо прямое (микросреда) влияние на условия инновационной деятельности и ее результат. В качестве компонентов макросреды выступают социальная, технологическая, экономическая и политическая сферы (СТЭП/ПЭСТ). Компонентами внешней микросреды принято считать определенные стратегические зоны хозяйствования (СЗХ), бизнес-область, рынок новшеств, рынок чистой конкуренции нововведений (инноваций), рынок капитала (инновационных инвестиций), звенья административной системы, звенья инновационной инфраструктуры, обслуживающие инновационный процесс.

Выделяют также внутреннюю инновационную среду, под которой понимают внутрифирменные отношения, связи, образуемые состоянием элементов системы фирмы, влияющих на ее инновационную деятельность. Знание внутренней инновационной среды дает возможность оценить инновационный потенциал организации. Знание внешней - инновационный климат. Знание среды в целом - инновационную позицию организации.

Таким образом, инновационный процесс в образовании - процесс совершенствования образовательной практики, развития образовательных систем на основе нововведений (В.И. Загвязинский) Он отражает формирование и развитие содержания и организации нового (Т.И. Шамова).

Ученые считают (Т.И. Шамова, М.М. Поташник, Н.П. Капустин и др.), что управление инновационным процессом в контексте целостного развития школы должно осуществляться комплексно и включать следующие аспекты:

- работу с педагогическими кадрами, направленную на создание предпосылок для инновационно - педагогической деятельности;

- работу с учащимися, предполагающую изучение и учет интересов и образовательных потребностей учащихся, создание условий для адаптации детей к происходящим преобразованиям;

- работу с родителями, направленную на формирование позитивного отношения семьи к вводимым в школе новшествам и привлечение родителей к участию в инновационном процессе;

- совершенствование работы совокупного субъекта внутришкольного управления с целью максимального использования имеющихся в школе ресурсов;

- осуществление связей с окружающей школу средой для наиболее полного удовлетворения образовательных потребностей социума и привлечения в школу дополнительных ресурсов;

- осуществление контроля, анализа и регулирования инновационной деятельности;

- осуществление информационного обеспечения инновационной деятельности.

Развитие школы на основе инноваций представляет собой сложный и длительный процесс, конструирование которого неизбежно приобретает стратегический характер и требует соответствующей стратегии управления.

Выбор инновационной стратегии – целенаправленная деятельность по определению важнейших направлений, выбору приоритетов, перспектив развития организации и выработке требуемого для их

достижения комплекса мероприятий. Она детерминирована политикой государства в области образования, социальным заказом, региональными и местными особенностями и может меняться в зависимости от состояния образовательной системы и социума (С.А. Репин).

В рамках управления инновационными процессами необходима следующая совокупность управленческих действий:

- разработка нормативно-правовой базы управления инновационным процессом, включающая описание функциональных обязанностей и механизмов взаимодействия структурных подразделений управляющей системы;

- определение содержания инноваций, обеспечивающих целостное развитие школы на основе интеграции инновационных потенциалов школы, семьи и социальной среды;

- разработка научно-методического обеспечения инновационного процесса;

- подготовка подразделений структуры управления инновационным процессом к выполнению их функциональных обязанностей, педагогических кадров к инновационной деятельности, учащихся и их родителей к участию в инновационном процессе;

- обновление структуры внутришкольного управления;

- создание инновационного совета школы, инновационных экспертных групп, творческих объединений педагогов, учащихся, родителей;

- обновление и реконструкция материально-технического оснащения учебно-воспитательного процесса;

- внедрение личностно-адаптированной системы непрерывного образования и самообразования педагогических работников, направленной на повышение профессионально-педагогической компетентности в освоении инноваций;



- реализация системы организационно-процедурных механизмов выдвижения, экспертизы и реализации инновационных идей;
- осуществление системы управленческой поддержки образовательных инициатив и педагогического творчества;
- внедрение методики экспертизы инноваций;
- разработка и введение нормативов оценивания инновационно-педагогической деятельности;
- внедрение технологии определения эффективности управления инновационным процессом в школе [10, с. 184].

Важнейшим аспектом управления, определяющим эффективность инновационной деятельности в школе, является организация работы субъектов инновационного процесса. Субъекты инновационного процесса – лица, органы, организации, вовлеченные в процесс обновления школы. Каждый субъект системы управления осуществляет весь функциональный цикл самоуправления: самоанализ, самоцелеполагание, самопланирование (проектирование и конструирование своей деятельности), самоорганизацию, самоконтроль, самоанализ.

Результат инновационной деятельности – конкретные изменения в объекте преобразований, качестве образовательной, педагогической и управленческой деятельности. Педагогический мониторинг позволяет осуществить непрерывное научно обоснованное диагностико-прогностическое наблюдение за состоянием, развитием инновационного процесса, качеством его управления.

Качество инновационной деятельности ОО оценивается на основе трех групп критериев:

- критерия качества преобразований, выражающемся в соотношении реальных результатов деятельности школы с поставленными целями инновационной деятельности, моделью выпускника школы, государственными образовательными стандартами и т.д.;

- критерия эффективности, отражающего отношение достигнутых результатов к затратам времени, усилий, других ресурсов;

- критерия мотивации, так называемого критерия школьного самочувствия учащихся и учителей.

Для измерения эффективности управления развитием школы В.С.Лазарев предлагает следующие критерии оценки:

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

- полнота выделения актуальных проблем школы (понимание членами коллектива проблем школы, а также их причинно-следственных связей).

Рациональность выбора общей и частных целей инновационной деятельности в школе: поставленные цели максимально соответствуют возможностям решения актуальных проблем школы.

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

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

Заинтересованность педагогического коллектива школы в освоении нового.

Контролируемость инновационных процессов в школе.

Возникновение и развертывание социально-образовательных инициатив, вызванных стремлением модернизировать образовательную реальность, требует преобразований в организационно-педагогическом и научно - методическом обеспечении функционирования образовательной системы на всех ее уровнях.

Модернизация образования требует создания и развития различных форм повышения профессиональной компетентности педагогических работников ОУ. Это влечет за собой модернизацию системы методической работы, призванной обеспечить непрерывность образования педагогов ОУ.

Таким образом, методическая работа – это составная часть профессионально- педагогической (управленческой) деятельности, в рамках которой создаются теоретические продукты, обеспечивающие педагогические или управленческие действия.

Инновационная методическая работа - это система управленческих мер, ориентированная на создание или освоение новых (инновационных) способов профессионально - педагогической деятельности. Процесс проектирования стратегии обновления методической работы, направленной на повышение профессиональной компетентности педагогов ОУ, осуществляющих инновационную педагогическую деятельность. Это деятельность по освоению, апробации, созданию и внедрению образовательных инноваций в образование; деятельность, способствующая повышению качества образования, проявляющаяся в появлении принципиально важных изменений в содержании образования, расцениваемых как прогрессивные.

Методическая работа - составная часть профессионально- педагогической деятельности, в рамках которой создаются теоретические продукты, обеспечивающие педагогические или управленческие действия. В рамках методической работы решаются следующие основные задачи:

- подбор, расстановка и оценка кадров, постановка задач перед непосредственными участниками методической работы;

- анализ и регулирование социально- психологического климата в педагогическом коллективе;

-стимулирование продуктивной деятельности каждого педагога и их саморазвития;

-создание условий для профессионального роста педагогов;

-повышение качества образовательного процесса.

При построении методической работы в инновационном ОУ ставятся следующие цели:

- определение состояния образовательной работы в учреждении;

- изучение взаимоотношений между детьми, диагностика уровня их физического, психического и социального развития;

- повышение уровня образовательной работы и ее конкретных результатов;

- изучение деятельности педагогов - новаторов и их передового педагогического опыта, внедрение данного опыта в практику работы ОУ;

- помощь молодым педагогам в овладении педагогическим мастерством;

- изучение личностных особенностей педагогов в целях наилучшей их совместной деятельности.

Работа в образовательном учреждении должна вестись в следующих направлениях:

- повышение социально-психологической культуры педагогов;

- совершенствование педагогической культуры;

- овладение мировой, национальной, речевой и бытовой культурой;

- развитие специальных умений и навыков педагогов ОУ.

Основными этапами организационно- педагогической деятельности руководителей ОУ по созданию системы методической работы с педагогическими кадрами являются:

- во-первых, определение состава системы методической работы, то есть выбор методических объединений педагогов, творческих групп, школы профессионального мастерства и так далее);

- во-вторых, раскрытие функциональных свойств каждого компонента системы методической работы и определение на этой основе их достаточного и необходимого количества (в зависимости от уровня инновационной внедренческой деятельности учреждения);

- в-третьих, поиск рациональных форм и способов взаимодействия компонентов системы методической работы, определение роли и места каждого структурного компонента внутри целостной системы;

- в-четвертых, создание материальной основы функционирования системы методической работы.

Выбирая оптимальный вариант системы методической работы в ОУ, необходимо учитывать следующие параметры:

- задачи, стоящие перед ОУ в инновационной (внедренческой) деятельности;

- результаты диагностики профессиональной деятельности педагогов и результаты работы ОУ в целом;

- количественный и качественный состав педагогического коллектива (уровень образованности педагогов, их профессиональную компетентность, готовность к внедрению инноваций);

- цели и функциональные особенности содержания методической работы в условиях инноватики;

- накопленные в ОУ традиции;

- сравнительную эффективность различных форм методической работы в условиях инновационного ОУ для повышения профессиональных компетенций педагогов;

- материальные, моральные, психологические и другие условия.

Функции управления методической работой

1) Информационно - аналитическая. Формирование банка данных о новых исследованиях в психолого-педагогической науке и практике; банка данных о структурных подразделениях педагогов в ОУ; сбор научно-

методического материала о состоянии образовательной работы в ОУ; формирование банка данных о методической работе педагогов, их профессиональных качествах.

2) Мотивационно - целевая. Определение цели научно-методической деятельности коллектива инновационного ОУ и отдельных педагогов, образовательной системы ОУ, на основе реальных условий рациональной организации педагогического труда, изменения мотивации педагогической деятельности в условиях инноватики.

3) Планово - прогностическая. Прогнозирование развития научно-методической работы педагогического коллектива. Планирование организации и содержания научно- методической и инновационной методической работы. Определение зоны ближайшего развития педагогов на основе диагностики профессиональных качеств, планирование конкретных методических мероприятий для достижения поставленных целей.

4) Организационно-исполнительская. Организация выполнения Программы развития образовательной системы учреждения, целевых комплексных программ, Программы обновления методической и научно-методической работы ОУ, организация повышения квалификации педагогов, обобщение передового педагогического опыта, организация самообразовательной деятельности педагогов ОУ.

5) Контрольно - диагностическая. Осуществление аналитической деятельности, контроля за качеством образовательной работы с детьми, оценка состояния образовательной, научно- методической, инновационной, самообразовательной деятельности педагогов.

6) Регулятивно - коррекционная. Обеспечение поддержания системы научно-методической, инновационной работы в непрерывной связи с инновационными процессами в образовании детей. Устранение нежелательных отклонений в экспериментально-поисковой работе, в

организации повышения профессиональной компетентности педагогов. Обеспечение оперативной помощи педагогам, регулирование и коррекция деятельности структурных подразделений.

При планировании методической работы необходимо учитывать основные принципы планирования:

- единство целевой установки и условий реализации;
- единство долгосрочного и краткосрочного планирования;
- обеспечение комплексного характера прогнозирования и планирования;
- сочетание государственных и общественных интересов, учет потребностей потребителей образовательных услуг;
- стабильность и гибкость планирования и прогнозирования.

Основными направлениями инновационной методической работы в ОУ являются:

1) В информационной области:

- обеспечение педагогов необходимой информацией о новинках методической и научно- методической литературы;
- информирование педагогов об основных направлениях развития сферы образования республики, района;
- информирование педагогов о современных вариативных и парциальных программах, педагогических технологиях.

То есть, в рамках инновационной методической работы должно обеспечиваться информирование педагогов ОУ об инновационных фактах и явлениях.

2) В диагностико - прогностической области:

- изучение профессиональных затруднений и образовательных потребностей педагогов в целях создания эффективных условий для повышения их профессиональной компетентности;

- прогнозирование, планирование и организация обучения педагогических кадров, оперативное оказание информационной, консультативной методической помощи педагогам ОУ;

3) В области содержания образования:

- создание условий для реализации вариативных образовательных программ, современных педагогических технологий;
- методическое и научно-методическое обеспечение введения нового содержания образования.

То есть, в ОУ должны быть закреплены административно (нормативно) формы методической работы, сориентированные на освоение инновационной педагогической деятельности, на повышение профессиональной компетентности педагогов.

4) В области повышения квалификации:

- методическая работа должна обеспечивать личностно-ориентированную стратегию, индивидуально-дифференцированный подход к каждому педагогу в зависимости от уровня его профессиональной компетентности;
- выявление, систематизация, распространение передового педагогического опыта.

В повышении эффективности инновационной методической работы немаловажную роль играют современные подходы к ее организации, то есть, отбор продуктивных форм методической работы с педагогами ОУ.

В психолого-педагогической литературе выделяются следующие аспекты методической работы:

а) деятельностный аспект позволяет выделить такие ее компоненты, как мотивы, цели, задачи, содержание, формы, методы, результаты;

б) содержательный аспект дает возможность построить структуру методической работы из следующих трех взаимосвязанных направлений:

- методической подготовки педагогов,



- научно- теоретической подготовки,
- психолого - педагогической подготовки педагогов ОУ;

в) управленческий аспект делает необходимым выделить в составе методической работы иные компоненты, а именно: педагогический анализ, планирование, организацию, контроль и регулирование обусловленное, вызванное к жизни закономерностями и взаимосвязями развивающейся образовательной системы ОУ.

Управление инновационной методической работой представляет собой целенаправленное, сознательное взаимодействие всех участников целостного педагогического процесса на основе познания его объективных закономерностей (Ю. К. Бабанский).

Основная цель управления инновационной методической работой – эффективное и планомерное использование сил, средств, времени и людских ресурсов для достижения оптимального результата в инновационной (внедренческой) деятельности.

В управленческой литературе, в частности у Н. В. Кузьминой, выделяются пять функциональных основных компонентов, которые, отражаясь в структуре деятельности руководителей инновационной методической работы, становятся основой управления ею. К числу основных компонентов относятся: диагностический, проектировочный, конструктивный, организационный и коммуникативный.

В качестве исходного и системообразующего фактора выступает гностический компонент, поскольку он связан с получением информации обо всех аспектах инновационной методической работы: о ее результативности, эффективности применяемых организационных форм, об уровне профессиональной компетентности педагогов, о качестве образования в ОУ.

На основе исходной информации осуществляется построение стратегии обновления методической работы, формулирование и

переформулирование основных целей и задач, отбор продуктивных и наиболее эффективных форм методической работы, ориентированных на конкретный педагогический коллектив, отличающийся возрастным составом, уровнем образованности и профессиональной компетентности, уровнем мотивационной готовности к инновационной исследовательской деятельности. Все это составляет проектировочный компонент управленческой деятельности.

Конструктивный компонент представляет собой процесс моделирования, построения годового и месячного планов, отбор методических мероприятий по реализации целей и задач обновления методической работы в инновационном ОУ.

В организаторском компоненте находит свое выражение реальная и исполнительская деятельность участников методической работы по воплощению намеченной стратегии ее обновления. Это создание организационной структуры методической работы: творческих групп, методических объединений педагогов, временных творческих коллективов, служб, на которые возлагается ответственность за реализацию программ инновационной педагогической деятельности.

Коммуникативный компонент включает в себя процедуры, обеспечивающие необходимые взаимоотношения и связи между различными участниками методической работы: руководителями, педагогами, специалистами.

Актуализация названных пяти функциональных компонентов управленческой деятельности на их высших уровнях проявления обеспечивает оптимальное управление инновационной методической работой. Управление инновационной методической работой, в первую очередь, должно быть направлено на создание условий и обеспечение методической деятельности педагогов ОУ, занимающихся инновациями: это и информационное обеспечение инновационных процессов, кадровое

обеспечение (обеспечение повышения образованности педагогов, их профессиональной компетентности, уровня их профессионального мастерства); инструктивно-методическое и нормативно- правовое обеспечение инновационной методической работы; учебно-методическое обеспечение самого процесса инновационной педагогической деятельности.

### Выводы по главе 1.

На качестве образовательного процесса ОУ, на уровне профессиональной компетентности педагогов отражаются условия, способствующие становлению и развитию мастерства педагогов:

1) Социально-правовые условия - забота о здоровье всех участников инновационной методической работы, достаточная материальная и финансовая база образовательного учреждения, оптимальная нагрузка участников инновационной деятельности, наличие времени для самообразовательной деятельности и инновационной методической работы.

2) Перспективно-целевые условия - наличие школе Программы развития образования, Программы инновационной деятельности, Программы обновления методической и научно- методической работы, целевой программы повышения квалификации педагогических работников.

3) Потребностно-стимулирующие - взаимопонимание между участниками инновационной методической работы, взаимодоверие, демократический стиль общения в учреждении, атмосфера творчества и психологической свободы участников инновационной деятельности,

моральное и материальное стимулирование творческой деятельности педагогов.

4) Коммуникативно-информационные условия - наличие и доступность свежей современной информации о передовом педагогическом опыте, о современных формах и методах педагогической деятельности, педагогических технологиях в образовании детей дошкольного возраста; психологическое сопровождение инновационного образовательного процесса в учреждении: оказание необходимой консультационной и психологической поддержки педагогам, занимающимся инновационной деятельностью.

Таким образом, инновационная работа определяется как система мер, ориентированная на создание или освоение новых (инновационных) способов профессионально- педагогической деятельности.

Инновационная среда – это созданные организационно-нормативные и технолого-содержательные механизмы, структуры, компоненты инновационной работы.

## Глава 2. СОЗДАНИЕ СРЕДЫ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ

### 2.1. Состояние инновационной воспитательной деятельности в образовательной организации

Современное управление – это целенаправленное взаимодействие сторон, каждая из которых выступает в роли субъекта и в роли объекта. При управлении воспитательной системой школы используются три основные формы принятия управленческих решений:

1) в форме самоуправления – на высшем уровне управление школой является общешкольная конференция и совет школы. Управленческие решения считаются принятыми при достижении соглашения заинтересованными сторонами;

2) в форме самоуправления – управленческие решения принимаются коллективно (на собраниях) и коллективно на педагогических советах, совете старшеклассников, родительском совете, профсоюзном комитете;

3) в форме административного управления – если дело требует быстрого решения, то управленец (директор) принимает его единолично, на заседании административного совета.

- Высшим выборным представительным органом является общешкольная конференция.

- Высшим выборным представительным органом является совет школы.

- Исполнительным высшим органом – педагогический совет.

- Представительным органом интересов учащихся – совет командиров.
- Представительным органом трудового коллектива является профсоюзный комитет.
- Представительным органом родителей является родительский комитет.

Для решения воспитательно-образовательных задач в школе действует детское ученическое самоуправление. Оно является структурным подразделением школьного самоуправления и способствует воспитанию гражданина, уважающего права и свободы человека.

Полномочия органов ученического самоуправления закреплены в школьном Положении о самоуправлении ученического коллектива.

Высшим органом ученического самоуправления школы является общая конференция учащихся 5-11 классов, проводимая по мере необходимости, но не реже одного раза в учебный год.

### **Общешкольная конференция.**

#### **Совет школы.**

**I уровень (стратегический)** – директор, педсовет (малый педсовет), управляющий совет, попечительский совет, научно-методический совет

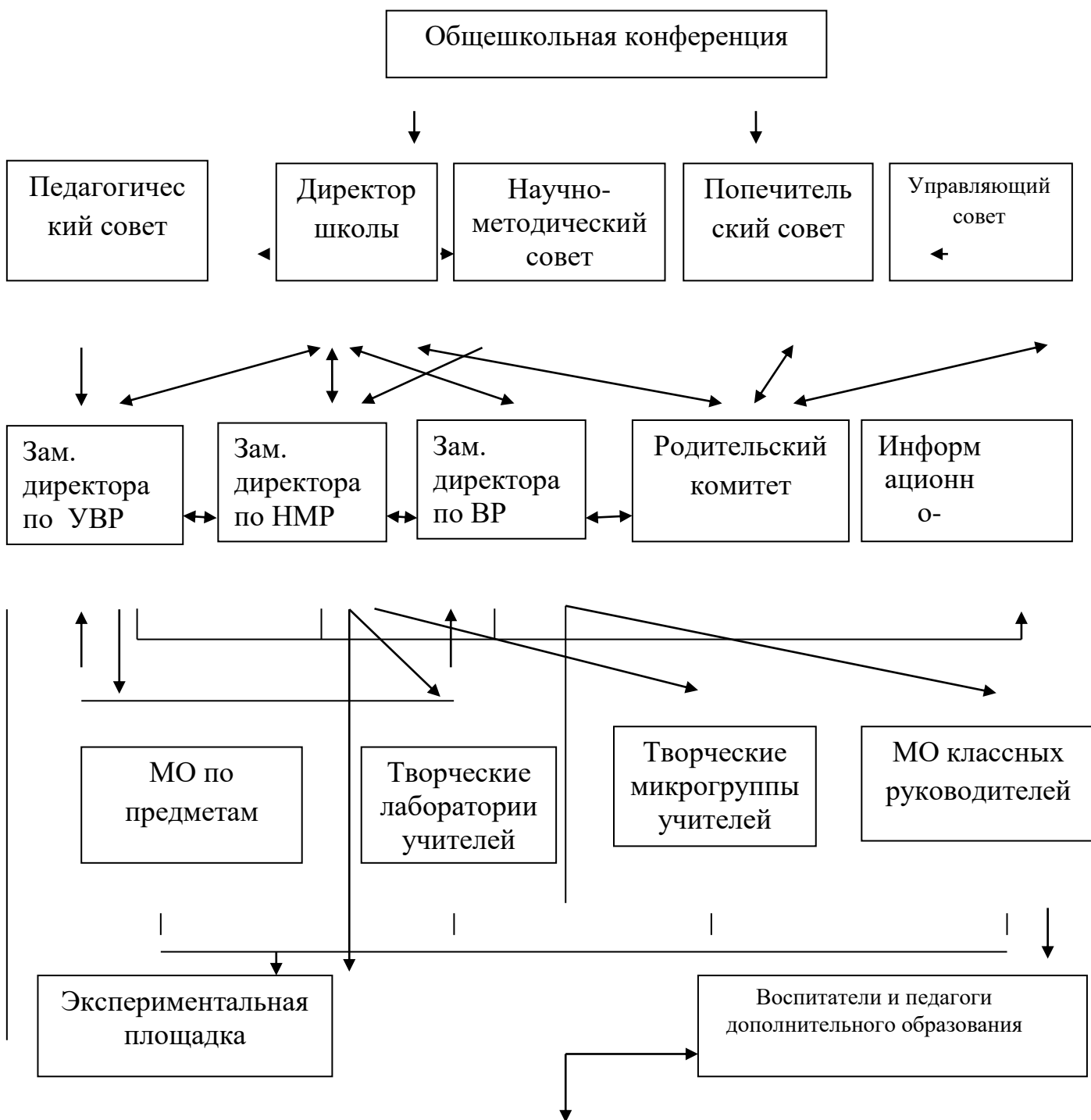
**II уровень (тактический)** – заместители директора, МО классных руководителей, МО по предметам, школьный информационно-библиотечный центр, родительский комитет, творческие микрогруппы и лаборатории учителей

**III уровень (оперативный)** – секции классных руководителей младшего, среднего и старшего звена, творческие объединения педагогов, воспитатели и педагоги дополнительного образования, экспериментальная площадка

**IV уровень (самоуправление)** - Совет командиров, школьные центры:  
1. Учебный центр. 2. Научно-исследовательский центр. 3. Пресс-центр. 4.

Культурно-массовый центр. 5. Трудовой центр. 6. Спортивный центр. 7. Библиотечный центр. 8. Краеведческий центр. 9. Центр дисциплины и порядка. 10. Центр милосердия. 11. Управленческий центр советом «Солнышко». Учащиеся.

### Схема управления процессом воспитания в школе



Детская организация (ДО):  
совет старшеклассников;

## УЧЕНИЧЕСКОЕ САМОУПРАВЛЕНИЕ

Школьное самоуправление предусматривает вовлечение всех учащихся в управление школьными делами, создание работоспособных органов коллектива, наделенных постепенно расширяющимися правами и обязанностями, формирование у школьников отношений товарищеской взаимозависимости и организаторских качеств; приобщение ученического коллектива и каждого школьника к организации своей жизни и деятельности, к самовоспитанию.

Смысл ученического самоуправления заключается не в управлении одних детей другими, а в обучении их управлять собой, своей жизнью в коллективе.

Целями и задачами школьного самоуправления является:

- становление воспитательной системы через формирование единого общешкольного коллектива (учащихся, их родителей и педагогов);
- приобщение личности к общечеловеческим ценностям, усвоение личностью социальных норм через участие в общественной жизни школы;
- создание условий для самовыражения, самоутверждения и реализации каждой личности через представление широкого выбора направлений и видов деятельности;
- развитие творчества, инициативы, формирование активной преобразующей гражданской позиции школьников;
- восстановление связи школьных поколений, создание условий для развития отношений, заботы друг о друге, о школе, о младших, взаимоуважение детей и взрослых.



Вся наша школа – мальчишки и девчонки объединяет три возрастные группы:

1 - 4 классы - совет «Огоньки»;

5 – 8 классы - совет «Дружба»;

9 – 11 классы - совет старшеклассников.

Каждый класс имеет свое название, девиз, песню, актив класса.

Каждый класс управляется советом командиров, куда входят командиры класса.

Совет командиров общим голосованием избирает председателя и секретаря сроком на один год. В конце года на общешкольной конференции председатель отчитывается за проведенную в течение года работу.

Председатель совета старшеклассников координирует работу всех центров через своих заместителей. Заместителями председателя совета старшеклассников являются командиры центров.

В школе действует одиннадцать центров:

1. Учебный и центр;

2. Научно-исследовательский центр;

2. Пресс-центр

3. Культурно-массовый центр;

4. Трудовой центр;

5. Спортивно-оздоровительный центр;

6. Библиотечный центр;

7. Краеведческий центр;

8. Центр дисциплины и порядка;

9. Центр милосердия;

10. Управленческий центр советом «Солнышко».

Каждый центр выбирает командира, который вместе с курирующим педагогом планирует работу на год.

Заседания Совета командиров и центров проводятся еженедельно, где подводятся итоги, проведенных мероприятий и планируется работа на неделю. Решения на Совете командиров принимаются большим голосованием от числа присутствующих.

### ***Содержание работы центров.***

**1. Учебный центр** предназначен для развития познавательных интересов учащихся, творческого подхода и активной позиции в образовательном процессе, для поиска новых образовательных форм.

Функции:

-помогает педагогам в подготовке и проведении предметных олимпиад, тематических недель по предмету, интеллектуального марафона и других конкурсов;

-ведет учет и разрабатывает систему поощрения и наказания учеников школы;

-ведет контроль за ведением дневников;

- отвечает за работу группы взаимопомощи в учебе;

-является организатором предметных экскурсий, отвечает за участие учащихся класса в работе кружков, факультативов познавательной направленности;

- помогает в организации учебных экскурсий, встречи с интересными людьми.

**2.Научно-исследовательский центр** предназначен для управления деятельностью научного общества учащихся школы «Кристалл».

Функции:

- помощь в составлении плана деятельности секции на год;

- помощь в организации, подготовке и проведении различных интеллектуальных конкурсов: олимпиад, НПК, форумов и других конкурсов разного уровня;

- обсуждение и подведение итогов конкурсов.

**3. Пресс-центр** предназначен для творческого самовыражения каждого ученика.

Функции:

- выпуск общешкольных фотогазет и информационных газет, стендов;
- оформление актового зала для школьных мероприятий;
- выпуск праздничных газет;
- участие в школьных, городских и республиканских конкурсах.

**4. Культурно-массовый центр** предназначен для формирования и развития творческих способностей учащихся, выявления интересов, способностей и наклонностей учеников.

Функции:

- планирует и организует, проводит коллективные творческие дела;
- проводит акции;
- активно участвует в оформлении мероприятий;
- активное участие в оформлении стендов в классах и школе;
- организует творческую деятельность в сфере нравственного, духовного, гражданского воспитания;
- ведет учет и разрабатывает систему поощрений творческих достижений учащихся.

**5. Трудовой центр** предназначен для формирования трудовых умений и навыков учащихся.

Функции:

- организует творческую деятельность учащихся в сфере трудовой деятельности;
- проводит все трудовые десанты школы.

**6. Спортивно-оздоровительный центр** (центр ЗОЖ) предназначен для формирования у учащихся здорового образа жизни, приобщение к

спорту и физической культуре, воспитания уважения к себе, своему здоровью и здоровью окружающих.

Функции:

- занимается профилактикой вредных привычек, формирует навыки ЗОЖ;
- подготовка и организация «Дней здоровья»;
- организует и проводит спортивные общешкольные праздники и мероприятия;
- ведет учет и пропаганду спортивных достижений учащихся;
- проведение конкурса самый «спортивный класс»;
- определение и награждение лучших спортсменов.

**7. Библиотечный центр** предназначен для формирования у учащихся любви к чтению книг, к родному языку.

Функции:

- планирует и организует КТД совместно с сельской и школьной библиотеками;
- проводит конкурсы, предназначенные для формирования у учащихся любви к родному краю, семье, Отечеству;
- проводит рейды совместно с библиотекарем школы по выявлению лучшего посетителя библиотеки (итоги подводятся по школе, по классу, по каждому ученику).

**8. Краеведческий центр** предназначен для развития воспитания сознания школьников в духе патриотизма, гражданственности, обеспечения активного участия родителей, учащихся, педагогов в возрождении патриотизма как духовного начала формирования России.

Функции:

- накопление и систематизация знаний по истории своей малой родины: республики, города, поселка;

-приобщение учащихся к краеведению, изучению родного края, сбору историко-краеведческих материалов.

**9. Центр дисциплины и порядка** отвечает за организацию дежурства по школе и в классе, проверяет питание учащихся и организует дежурство в столовой, организует работу поста бережливых.

Функции:

- организация дежурства по школе и в классе;
- контроль посещаемости уроков;
- контроль за дисциплиной и порядком в школе во время учебного процесса и на школьных мероприятиях;
- проверка питания учащихся и организация дежурства в столовой;
- контроль за внешним видом учащихся.

**10. Центр милосердия** призывает учеников к проявлению доброты, милосердия к ближнему.

Функции:

- организация и проведение акции: «День пожилого человека»;
- чествование ветеранов, помощь детям из малообеспеченных семей и т.д.;

**11. Управленческий центр советом «Солнышко»** отвечает за учебно-воспитательную деятельность в начальной школе.

Функции:

- помогает педагогам в подготовке и проведении предметных олимпиад и других интеллектуальных конкурсов;
- помогает в организации экскурсий, встречи с интересными людьми;
- помогает в выпуске праздничных газет;
- помогает в организации и проведении внеклассных мероприятий.

**Общешкольная конференция.**

Высшим органом детского самоуправления является общешкольная конференция, которая проводится два раза в год (сентябрь, май).

Общешкольная конференция:

- решает вопросы о создании Детской организации;
- утверждает положения, вносит изменения;
- выбирает направление деятельности;
- подводит итоги работы за год.

**Детская организация** – это добровольная школьная ученическая организация, членами которой могут быть дети с 6,5 до 17 лет и взрослые, заинтересованные в совместном решении задач ДО.

***Права членов детской организации (ДО).***

Все члены ДО имеют равные права:

- добровольно вступать в другие ДО, цели которых не противоречат целям и задачам нашего объединения;
- выражать свое мнение по любому вопросу, вносить предложения в руководящие органы ДО;
- избирать и быть избранным в органы самоуправления;
- иметь право на уважение и защиту своего человеческого достоинства;
- добровольно выйти из ДО.

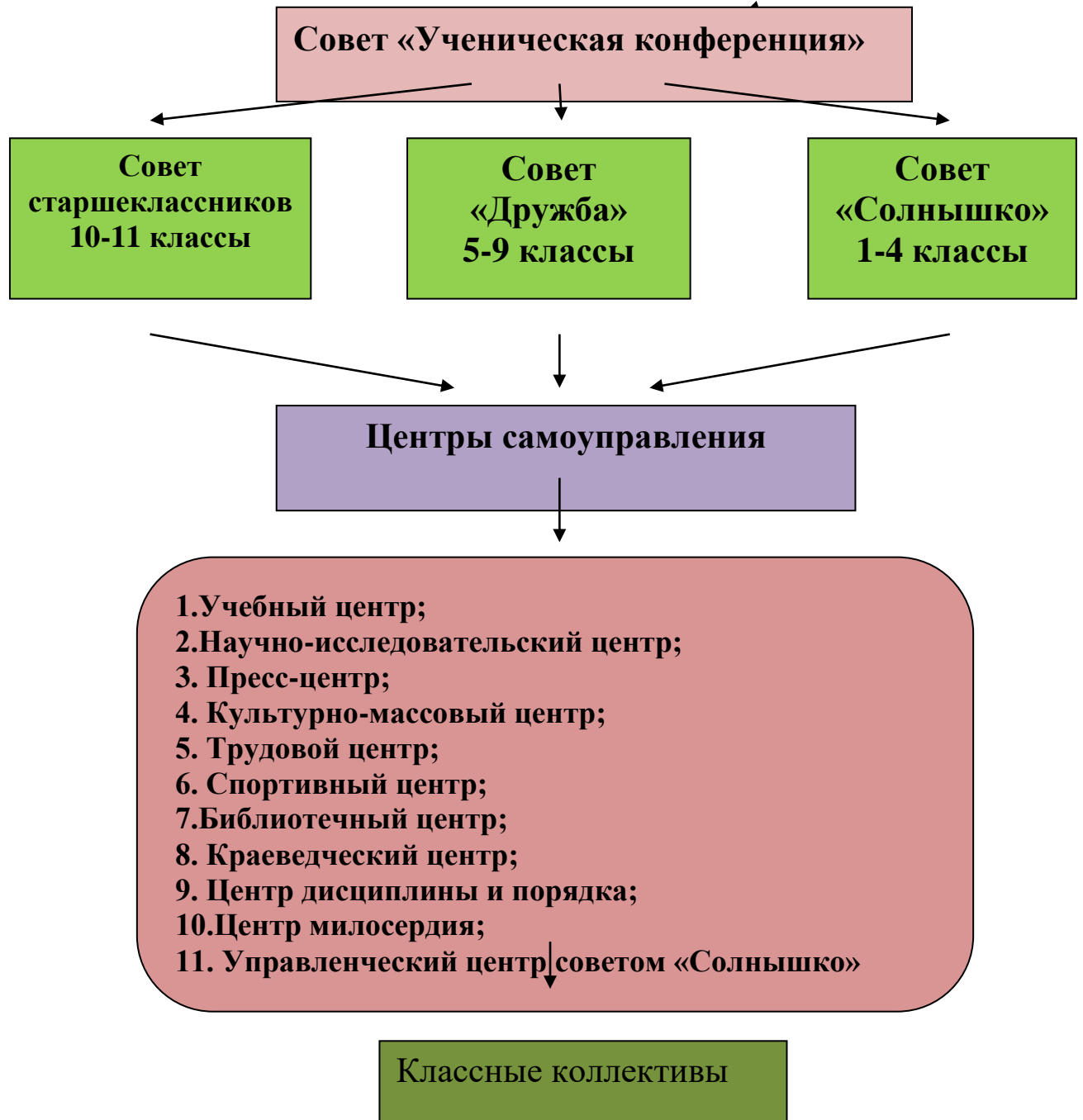
***Обязанности членов детской организации (ДО).***

Каждый член ДО имеет обязанности:

- добросовестно выполнять внутренний режим ОУ;
- быть примером в учебе и труде, беречь собственность школы;
- проявлять уважение к старшим;
- активно участвовать в жизни ДО, ответственно относиться к порученному делу;
- соблюдать положение о ДО.

**Детская организация** – это серьезное творчество, возможность выразить себя и помочь другому, радости общения и счастья взаимопонимания взрослых и детей.

## Модель ученического самоуправления



### Ученическая конференция школьников:

-рассматривает и утверждает перспективный план, основные направления деятельности органов ученического самоуправления на предстоящий период, ориентированный на реализацию потребностей учащихся;

-решает вопросы, связанные с участием учащихся в управлении школой; обсуждает и принимает планы совместной работы органов самоуправления учащихся с педагогами, родителями, советом школы;

-формирует органы самоуправления учащихся в школе;

-вырабатывает и формулирует предложения ученического коллектива по совершенствованию учебно-воспитательного процесса; выражает отношение учащихся к проектам школьных документов, планам и программам их осуществления;

-рассматривает и утверждает положения, правила, памятки и инструкции, регулирующие внутреннюю деятельность учащихся в своем коллективе, работу ответственных и уполномоченных коллективом лиц;

- заслушивает отчеты и информации, оценивает результаты деятельности органов ученического самоуправления и др.

Все решения органов ученического самоуправления принимаются большинством голосов правомочного собрания, заседания, конференции. Решение школьного ученического собрания никто не вправе отменить, кроме самого собрания, повторно собранного по просьбе администрации или органов самоуправления: совета школы, педсовета, родительского комитета.

Высшим органом ученического самоуправления в школьный период между школьными ученическими собраниями является школьный ученический совет (совет учащихся школы), избираемый школьным ученическим собранием, которое определяет также срок его полномочий.

Школьный ученический совет созывается по мере необходимости, но не реже одного раза в учебную четверть.

### **Школьный ученический совет:**

-координирует деятельность всех органов и объединений учащихся, планирует и организует внеклассную и внешкольную работу;



- организует самообслуживание учащихся, их дежурство, поддерживает дисциплину и порядок в школе;
- устанавливает шефство старших классов над младшими;
- готовит и проводит собрания и конференции учащихся школы;
- в случае необходимости принимает решение о досрочном проведении отчетно-выборного школьного ученического собрания;
- организует выпуск своих стенгазет и радиogaзет;
- на своих заседаниях обсуждает и утверждает планы подготовки и проведения важнейших школьных ученических мероприятий;
- заслушивает отчеты о работе своих рабочих органов (советов, центров), органов самоуправления первичных коллективов и принимает по ним необходимые решения;
- заслушивает информацию и отчеты ответственных лиц самоуправления о выполнении решений, принятых на предыдущих заседаниях;
- решает вопросы поощрения и наказания, принимает решения об ответственности учащихся в соответствии со своими полномочиями;
- принимает решения об использовании заработанных ученическим коллективом школы денег;
- организует соревнование между классными коллективами и рабочими органами самоуправления и подводит его итоги;
- утверждает состав делегации учащихся школы на городские и т.д. совещания и конференции школьников и т.д.

Школьный ученический совет имеет следующую структуру внутри своей организации: Совет старшеклассников (9-11 классы), Совет «Дружба» (5-8), Совет «Огоньки» (1-4). Свою работу Советы реализуют через Центры самоуправления.

#### **Классное ученическое собрание:**

-обсуждает любые вопросы жизнедеятельности своего коллектива и принимает по ним необходимые решения;

-рассматривает и утверждает план внеклассных мероприятий, слушает отчеты и информацию ответственных лиц и органов самоуправления своего класса о проделанной работе;

-высказывает свои предложения по улучшению учебно-воспитательного процесса в классе и школе;

-заслушивает информации о выполнении решений предыдущего собрания и принимает по ним соответствующие решения;

-избирает делегации на школьные конференции;

-принимает решения о расходовании заработанных учащимися класса денег;

-в пределах своей компетенции решает вопросы поощрения и наказания учащихся и др.

Деятельность органов ученического самоуправления в классе, так же как и в школе в целом, направлена на удовлетворение потребностей и интересов учащихся. Классные центры делегируют своих представителей в школьные центры ученического самоуправления.

Высшим органом самоуправления в классе в период между ученическими собраниями является классный ученический совет, избираемый классным собранием и проводящий свои заседания по мере необходимости, но не реже одного раза в месяц.

#### **Классный ученический совет:**

-организует работу по выполнению решений классного ученического собрания и школьных органов ученического самоуправления;

-обеспечивает дисциплину и порядок в своем коллективе, организует самообслуживание, питание и дежурство учащихся;

-организует помощь неуспевающим и отстающим в учении ученикам;

-готовит и проводит классные ученические собрания и внеклассные мероприятия, обеспечивает участие класса в общешкольных делах;

-обсуждает отчеты и информацию ответственных и уполномоченных лиц, принимает по ним решения;

-организует оформление классной комнаты, выпуск классной стенгазеты. «молний», «боевых листков» и т.д.;

-решает конфликты и споры между учащимися и др. Председатель и члены классного ученического совета, как и коллеги в школьном ученическом самоуправлении, властными личными полномочиями не обладают - они обладают совокупной властью своего органа самоуправления в период его заседания.

Важнейшее значение имеет в школе способ организации ученического самоуправления.

На первом этапе в школе проводится анкетирование учащихся 5-11 классов. Учащимся задаются следующие вопросы: «Что нравится тебе в нашей школе?», «Что ты хотел (а) бы изменить в школе?», «Какое общественное поручение ты выполнял (а) в прошлом учебном году?», «Удовлетворен(а) ли ты этой работой?», «Какие дела и мероприятия необходимо, на твой взгляд, провести в нашей школе в новом учебном году?», «Какие из них ты хотел(а) бы организовать сам (а)?».

Организация деятельности органов самоуправления	Выборы совета старшеклассников. Организация самоуправления в классе. Организация учащихся для записи в кружки, секции. Оформление классных комнат, классных уголков. Контроль за учебной деятельностью учащихся в классах (выявление неуспевающих среди учащихся и оказание помощи). Помощь в подготовке и проведении интеллектуальных мероприятий среди учащихся школы (предметные олимпиады, НПК, форумы и т.д.). Помощь в подготовке и проведении культурных и спортивно-массовых мероприятий в школе. Организация и контроль дежурства по школе и в столовой. Рейды («внешний вид», «портфель», «сменная обувь», состояние классных комнат, опоздания, состояние классных уголков). Конференция ученического самоуправления (подведение итогов работы органов ученического самоуправления).
---	--

## СИСТЕМА ПООЩРЕНИЙ И НАКАЗАНИЙ

В соответствии с приказом Министерства образования в нашей школе установлены следующие виды поощрений и наказаний для учащихся.

### ПООЩРЕНИЯ:

- Благодарность учителя.
- Благодарность классного руководителя.
- Благодарность завуча.
- Благодарность директора.
- Письменная благодарность директора, объявленная перед классом.
- Письменная благодарность директора, объявленная перед школой.
- Награда книгой или подарком.
- Награда похвальной грамотой.
- Награда серебряной или золотой медалью.

### НАКАЗАНИЯ:

- Порицание учителя.
- Порицание классного руководителя.
- Порицание завуча.
- Приказание встать у парты.
- Выговор перед классом.
- Оставление после уроков для выполнения домашнего задания. Вызов на педагогический совет.
- Выговор в приказе по школе.
- Исключение из школы.

Поощрения и наказания вписываются в личное дело учащихся.

## 2.2. Программно-целевой метод управления инновационным воспитательным процессом в школе

### **МЕХАНИЗМ ВОСПИТАНИЯ ШКОЛЫ СИСТЕМА ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ.**

В школе ведется большая по содержанию и многообразная по форме внеурочная работа, включающая почти каждого ученика физкультурно-оздоровительную, художественно-творческую, общественно полезную деятельность.

Коллективы формируются только по желанию детей.

Программа развития дополнительного образования в школе строится на принципах взаимодополнения, целостности образовательного пространства и носит личностно-ориентированный характер.

Воспитательная система школы строится таким образом, что дополнительное образование занимает в ней приоритетные позиции.

Широкая сеть дополнительного образования - важная составная часть воспитательной системы школы. Здесь появляется возможность проявить свои способности и таланты у каждого ребенка. Дополнительное образование школы обеспечивает возможность выбора и возможность смены кружка или клуба по желанию.

Сеть кружков достаточно разнообразна. Они обеспечивают двигательную активность ребенка, что важно в современных условиях, пробуждают любознательность, формируют потребность умения делать что-то своими руками, умение слушать, видеть, понимать.

В школе работают следующие кружки: кружок «Юный турист», экологический кружок «Умелец», клуб общения сверстников, клуб «Почемучки», клуб «Веселый этикет», хоровые, вокальный ансамбль «Радуга», хореографические, туристический клуб «Колумб», фольклорный

ансамбль «Частушка», кукольный театр художественного слова, кружок «Декоративно-прикладное искусство», умелые руки, спортивные: карате, баскетбольный, настольный теннис, волейбольный, футбол.

Система дополнительного образования школы взаимодействует с системой дополнительного образования КГКП «Дворец развития и творчества детей и юношества» отдела образования города Рудного Управления образования акимата Костанайской области.

Система воспитательной работы реализуется через внедрение во внеурочную деятельность воспитательных программ:

- Республиканская программа патриотического воспитания на 2020-2025 гг.,
- Региональная программа патриотического воспитания на 2020-2025 гг.;
- Введение в этику;
- Междисциплинарная программа «Здоровье»;
- «Этика и психология семейной жизни»;
- «Правила безопасного поведения на дорогах»;

#### РАБОТА НАУЧНОГО ОБЩЕСТВА УЧАЩИХСЯ «КРИСТАЛЛ»

Основная форма работы НОУ «Кристалл»- это секция, в которую могут быть объединены учащиеся тех классов, возраст которых определен положением НОУ школы.

Основным документом работы секции НОУ является план деятельности на учебный год. Он состоит из следующих пунктов и разделов:

1. Название секции.
2. Список членов секции.
3. Руководитель секции.
4. Цель создания секции и ее основные задачи.
5. Главные направления ее работы.
6. Формы работы секции:  
-теоретические занятия;

- практические занятия;
- творческие занятия;
- исследовательско-итоговая работа (предметные олимпиады, защита докладов, рефератов, конкурсы, малые и большие конференции, форумы).

План работы секции обсуждается на одном из первых занятий и утверждается на заседании НОУ.

В каждой секции избираются органы управления. Это необходимо для того, чтобы занятия проходили с максимальным участием всех его членов.

На первом занятии руководитель знакомится с учащимися, излагает им перспективы и значимость работы секций секции, определяет уровень их подготовленности кругозор, интерес к научной деятельности вообще и к той теме, над которой они предполагают работать. Для того, чтобы это получилось интересно и значимо для учащихся и информативно для руководителя, учащимся предлагается анкетирование. По результатам анкетирования свыше 50% учащихся участвуют в предметных олимпиадах, научно-практических конференциях, форумах, творческих конкурсах, смотрах, и других мероприятиях, отмечают, что НОУ дает им дополнительные знания, интересный круг общения и возможность самоутвердиться.

#### РАБОТА ШКОЛЬНОГО ИНФОРМАЦИОННО-БИБЛИОТЕЧНОГО ЦЕНТРА

*Цель работы школьного библиотечного центра:* формирование библиотечно-поисковых навыков.

Уроки по привитию навыков и умений исследовательской, информационной библиографической работы учащихся в средних школах с помощью школьных библиотечных центров.

**Цель воспитания:** развитие навыков критического, самостоятельного мастерства, умения пользоваться индуктивными, дедуктивными и

аналогическими рассуждениями, умения строить свою концепцию, обобщать, контролировать свои мыслительные процессы, вести поиск.

Школьный библиотечный центр - мощный дидактический резерв в данном направлении обучения, интегрированная часть учебного процесса.

Библиотекарь и учитель - координаторы работы с литературой.

## **ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С СЕМЬЕЙ**

### **ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ РАБОТЫ С СЕМЬЕЙ**

Воспитание и социализация школьников осуществляются не только образовательным учреждением, но и семьей, внешкольными учреждениями по месту жительства. В современных условиях на сознание ребенка, процессы его духовно-нравственного, психо-эмоционального развития, социального созревания большое влияние оказывает содержание телевизионных программ, кинофильмов, компьютерных игр, Интернета. Взаимодействие школы и семьи имеет решающее значение для организации нравственного уклада жизни младшего школьника. Включение родителей учащихся в организацию воспитательного процесса в школе будет способствовать естественному и эффективному формированию у детей чувства причастности к школе. Использование совместных с родителями форм и принципов взаимодействия будет способствовать формированию особой школьной общности – коллектива педагогов, родителей и детей, объединенных общими целями и ценностями. Целью такого взаимодействия является в конечном итоге функционирование механизма коллективистской идентификации - определенного типа гуманных отношений, когда личностная позиция ребенка сознательно преобразуется или формируется в соответствии с целями и ценностями, выработанными в ходе совместной деятельности с взрослыми.



В формировании такого уклада свои традиционные позиции сохраняют учреждения дополнительного образования, культуры и спорта. Активное участие в процессах духовно-нравственного развития, воспитания и социализации учащихся на основе национальных ценностей и духовных приоритетов могут принимать традиционные российские религиозные организации.

Эффективность взаимодействия различных социальных субъектов духовно-нравственного развития и воспитания обучающихся зависит от систематической работы школы по повышению педагогической культуры родителей, согласованию содержания, форм и методов педагогической работы с традиционными религиозными организациями, учреждениями дополнительного образования.

#### ПОВЫШЕНИЕ ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ РОДИТЕЛЕЙ

Педагогическая культура родителей – один из самых действенных факторов духовно-нравственного развития, воспитания и социализации младших школьников. Уклад семейной жизни представляет собой один из важнейших компонентов нравственного уклада жизни обучающегося. В силу этого повышение педагогической культуры родителей необходимо рассматривать как одно из важнейших направлений воспитания и социализации младших школьников.

В нашей стране в советский период ее истории был накоплен позитивный опыт организации систематического повышения педагогической культуры родителей, деятельности родительских комитетов школ и классов, советов содействия семье и школе на предприятиях, советов общественности по месту жительства. Сегодня этот опыт требует переосмысления. Необходимо восстановить с учетом современных реалий традиции содержательного педагогического взаимодействия семьи и школы. В быстро меняющемся мире родители,

чтобы не разрушить семейные связи, должны развиваться так же динамично как и их дети.

### ***Права и обязанности родителей по воспитанию и образованию детей***

1. Родители имеют право и обязаны воспитывать своих детей.

Родители несут ответственность за воспитание и развитие своих детей.

Они обязаны заботиться о здоровье, физическом, психическом, духовном и нравственном развитии своих детей.

Родители имеют преимущественное право на воспитание своих детей перед всеми другими лицами.

2. Родители обязаны обеспечить получение детьми основного общего образования.

Система работы школы по повышению педагогической культуры родителей основана на следующих принципах:

- совместная педагогическая деятельность семьи и школы;
- сочетание педагогического просвещения с педагогическим самообразованием родителей;
- педагогическое внимание, уважение и требовательность к родителям;
- поддержка и индивидуальное сопровождение становления и развития педагогической культуры каждого из родителей;
- содействие родителям в решении индивидуальных проблем воспитания детей;
- опора на положительный опыт семейного воспитания.

Родители принимают деятельное участие в определении основных направлений, ценностей и приоритетов деятельности школы по воспитанию и социализации младших школьников, в разработке содержания и реализации программ воспитания и социализации обучающихся, оценке эффективности этих программ. Соответственно

составной частью содержания деятельности школы по воспитанию и социализации обучающихся является деятельность школы по повышению педагогической культуры родителей. Знания, получаемые родителями, должны быть востребованы в реальных педагогических ситуациях. Эти знания должны открыть родителям возможности активного, квалифицированного, ответственного, свободного участия в воспитательных программах и мероприятиях.

Содержание программ повышения квалификации родителей отражает содержание основных направлений воспитания и социализации учащихся начальной школы.

Сроки и формы проведения мероприятий в рамках повышения педагогической культуры родителей должны быть согласованы с планами воспитательной работы школы. Работа с родителями, как правило, должна предшествовать работе с учащимися и подготавливать к ней.

В системе повышения педагогической культуры родителей могут быть использованы следующие формы работы: родительское собрание, родительская конференция, организационно-деятельностная и психологическая игра, собрание-диспут, родительский лекторий, семейная гостиная, встреча за круглым столом, вечер вопросов и ответов, семинар, педагогический практикум, тренинг для родителей и др.

Педагогическая культура родителей – один из самых действенных факторов духовно-нравственного развития, воспитания и социализации младших школьников. Уклад семейной жизни представляет собой один из важнейших компонентов нравственного уклада жизни младшего школьника. В силу этого повышение педагогической культуры родителей необходимо рассматривать как одно из важнейших направлений воспитания и социализации младших школьников.

Основная задача - консолидация сил по воспитанию детей. Деятельность родителей и педагогов в интересах ребенка может только

тогда стать успешной, если они станут союзниками, что позволит им лучше узнать ребенка, увидеть его в разных ситуациях, и таким образом помочь взрослым в понимании индивидуальных особенностей детей, развитии их способностей, формировании ценностных, жизненных ориентиров, преодолении негативных поступков и проявлений в поведении. Педагогам важно установить партнерские отношения с семьей каждого воспитанника, создать атмосферу взаимоподдержки и общности интересов. Именно семья с раннего детства призвана заложить в ребенка нравственные ценности, ориентиры на построение разумного образа жизни.

В школе проблемами взаимодействия с семьей занимаются в соответствии со своими должностными обязанностями заместитель директора по воспитательной работе, педагог-психолог, классные руководители, воспитатели, руководители дополнительного образования. На основе нормативных и локальных актов предполагается построить открытую социально-педагогическую систему, готовую к укреплению и расширению взаимодействия со всеми социальными институтами и прежде всего с семьей.

Основные формы взаимодействия работы с семьей в воспитательной системе нашей школы следующие:

- составление характеристик семей обучающихся (состав родителей, сфера их занятости, образовательный и социальный уровень);
- организация диагностической работы по изучению семей;
- использование оптимальных форм и методов в дифференцированной групповой и индивидуальной работе с семьей;
- создание системы массовых мероприятий с родителями, работа по организации совместной общественно значимой деятельности и досуга родителей и учащихся;

-выявление и использование практической деятельности позитивного опыта семейного воспитания;

-внедрение в семейное воспитание традиций народной педагогики;

-оказание помощи родителям в формировании нравственного образа жизни семьи;

-создание условий для обеспечения прав родителей через Совет школы, Попечительский совет, родительский комитет, объединения родителей по семейным проблемам;

-оказание помощи родителям в развитии у детей социального опыта, коммуникативных умений и навыков, подготовке старшеклассников к семейной жизни (введение воспитательных программ «Основы семейного воспитания», кружки);

-разработка тематического оформления по работе с семьей (уголок для родителей, музей семейных традиций, праздники Родительской славы» и др.).

Основными формами взаимодействия педагогов и родителей становятся:

1.Родительское собрание - одна из основных форм работы с родителями, взаимный обмен мнениями, идеями, совместный поиск. Предлагается провести следующие собрания: «Мы - одна семья», «О доброте и милосердии», «Учимся общению», «Психологический климат в коллективе», «Проблемы подросткового возраста», «Природа детской агрессивности» и др. Для привлечения отцов к воспитательной деятельности организовывать специальные встречи с отцами учащихся, проводить специальные конференции, размышления, собрания «Роль отца в воспитании ребенка».

2. Родительский лекторий, «Университет педагогических знаний» – способствуют повышению педагогической культуры родителей, их

психолого-педагогической компетентности в семейном воспитании, выработке единых подходов семьи и школы к воспитанию детей.

3. Тематические конференции по обмену опытом воспитания детей.

4. Вечера вопросов и ответов (с привлечением психологов, врачей и др. специалистов) для родителей с учетом возрастных особенностей учащихся (родители первоклассников, папы мальчиков-подростков, мамы учениц 8-9 классов и др.).

5. Диспуты, дискуссии – обмен мнениями по проблемам воспитания, формы повышения педагогической культуры родителей.

6. Встречи родительской общественности с администрацией школы для составления совместных программ действий, перспективных планов совместной работы.

7. Индивидуальная работа, групповые формы взаимодействия педагогов и родителей. Работа родительского актива, родительского комитета.

8. Родительский клуб. Цель - вовлечение родителей в обсуждение вопросов воспитания.

Организация совместной деятельности родителей и детей предполагает следующие формы работы:

1. Формы познавательной деятельности: общественные форумы знаний, творческие отчеты по предметам, дни открытых уроков, праздники знаний и творчества, турниры знатоков, выпуск предметных газет, отчеты научного общества «Кристалл», конкурсы «Семья-эрудит», «Семейное увлечение», читательская конференция «Круг совместного чтения» и др.

2. Формы трудовой деятельности: оформление кабинетов, благоустройство и озеленение школьного двора, посадка аллей, создание классных библиотек, ярмарка-распродажа семейных поделок, выставки «Мир наших увлечений» и др.

3. Формы патриотического воспитания, досуговой деятельности: совместные праздники, туристические походы, подготовка концертов, конкурсов, КВНы, домашние клубы выходного дня, семейные праздники и фестивали: День матери, День отца, День дедушек и бабушек, День моего ребенка, День взаимного благодарения, День защитника Отечества; игровые семейные конкурсы: «Спортивная семья», «Музыкальная семья», конкурс семейных альбомов, конкурс хозяек, «Мужчины на поверке» и т.д.

Взаимодействие с семьей с целью усиления ее роли в становлении и развитии личности ребенка – важное направление работы.

Реализуя это направление, мы опираемся на информацию о семьях.

Методы изучения семьи:

- 1) наблюдение;
- 2) индивидуальные беседы;
- 3) тестирование;
- 4) анкетирование;
- 5) диагностика;
- 6) деловые игры;
- 7) анализ детских рассказов, сочинений и рисунков о семье.

## ИЗМЕНЕНИЕ УСЛОВИЙ СЕМЕЙНОГО ВОСПИТАНИЯ ТРУДНЫХ ШКОЛЬНИКОВ

Неблагополучные условия семейного воспитания - это одна из основных причин отклонений в моральном облике и поведении учащихся. Поэтому улучшение этих условий играет важную роль в работе школы по перевоспитанию трудных учащихся.

Жизнь показывает, что в семьях, где родители педагогически правильно строят отношения в детьми, показывают им достойный пример собственными поступками, заботятся об их духовном развитии, практически исключена возможность формирования у детей

антиобщественных взглядов, нарушения ими норм морали и права. Большинство родителей являются союзниками и помощниками школы, но в неблагополучных семьях они относятся к школе либо враждебно, либо безразлично. Сами они за помощью к учителям не приходят. Педагогам необходимо настойчиво искать пути и средства воздействия на таких родителей, оздоровления обстановки в их семьях, изменения отношения к детям и методам воспитания.

### ***Требования к работе с неблагополучными родителями.***

Цели воспитания в семье и школе обычно совпадают. Однако средства воспитания и требования к детям в школе и в семье (особенно неблагополучной) нередко не согласованы. В таких случаях родители и учителя по-разному понимают содержание методов воспитания, не одинаково оценивают значимость материальных и духовных стимулов.

Для обеспечения единства требований родителей и педагогов к учащимся, изменения характера отношений между взрослыми и детьми в семье в лучшую сторону необходимо соблюдать определенные требования.

Во-первых, неправильно видеть только в родителях причину всех наших трудностей в работе с трудными учениками. Негативные поступки детей огорчают любого отца и мать, хотя нередко именно они своими ошибочными действиями и вызывают их. Не следует резко критиковать применяемые родителями методы воспитания, постоянно предъявлять им претензии. Это лишь приводит к ненужным конфликтам между школой и семьей. Даже в неблагополучных родителях нужно уметь видеть своих помощников и союзников. Следовательно, главное в отношениях с ними - это тактичность, доброжелательность и терпение.

Во-вторых, чтобы знать, как именно работать с данной семьей надо всесторонне ее изучить, выявлять положительные и отрицательные особенности внутрисемейных отношений, определять реальные пути их



оздоровления. Информацию такого рода дает посещение на дому, беседы с родителями и детьми. Многого можно узнать из сочинений учеников на такие темы, как «Моя семья», «За что я уважаю своих родителей», «Как я провожу свое свободное время».

В-третьих, действия педагогов по изучению семьи и обстановки в ней надо подчинить продуманному плану. Недостатки семейного воспитания возможно преодолеть лишь в том случае, если меры воздействия на родителей выбраны в соответствии с их индивидуальными особенностями, осуществляются на протяжении достаточно длительного периода времени и в определенной системе.

В-четвертых, когда меры педагогического воздействия не дают должных положительных результатов, школа должна обращаться в самоуправления и правоохранительные органы с просьбой о применении мер, предусмотренных законодательством в отношении лиц, злостно уклоняющихся от исполнения своих родительских обязанностей.

Меры воздействия школы на родителей трудных учащихся условно можно подразделить на следующие виды: повышение педагогической культуры родителей; педагогическое руководство воспитанием детей в семье; привлечение родителей к воспитательной работе с детьми в школе; организация административно-правового воздействия на отцов и матерей, уклоняющихся или относящихся безответственно к выполнению своих родительских обязанностей по воспитанию детей.

### ***Содержание работы с родителями.***

Практика показывает, что те родители, которые неправильно строят свои отношения с детьми, не умеют использовать приемы воспитательного воздействия, подают отрицательный личный пример, тем не менее считают себя сведущими в вопросах воспитания, не осознают своих ошибок.

Обычно педагогическое просвещение родителей трудных учеников в школах пытаются осуществлять в индивидуальных беседах или на

родительских собраниях. Однако жизнь показывает, что большинство таких родителей не приходят в школу. В таких случаях, если гора не идет к Магомету, то Магомет идет к горе. Классному наставнику необходимо установить с родителями тесный контакт.

Педагогическое руководство семейным воспитанием заключается в указании родителям конкретных путей и средств оздоровления обстановки в семье, улучшения отношений с детьми. Оно осуществляется в процессе бесед классного руководителя с родителями, как в школе, так и дома. Педагог обсуждает с родителями те трудности, которые их сын или дочь испытывают в учебе, методы воздействия на его сознание и поведение, вопросы его дружбы со сверстниками, характер отношения к труду, общественным обязанностям и взаимоотношения с самими родителями. Подсказать родителям наиболее подходящие в данном конкретном случае меры воздействия, практические шаги по нормализации положения педагог может лишь при условии, что он разобрался в ситуации, сложившейся в семье, достиг с родителями откровенности и взаимопонимания.

В ряде случаев родителей, чей моральный облик не вызывает нареканий, но которые не умеют находить со своими детьми общего языка, имеет смысл привлекать к работе по организации и проведению воспитательных мероприятий в классе и школе. Чем активнее они участвуют в работе школы с детьми, тем лучше начинают понимать детей, острее ощущают необходимость повышения своей педагогической культуры.

Что касается мер общественного воздействия, то часто оказывается вполне достаточно мер, принимаемых советом школы или родительским комитетом. В особо сложных случаях школа может обратиться в муниципалитет, поставить там вопрос о привлечении родителей к

административной ответственности, вплоть до лишения родителей права на воспитание или лишения родительских прав и изъятия детей из семьи.

В работе школы с родителями трудных учеников не всегда удается добиться желаемого результата. Но если последовательно и настойчиво использовать все вышеперечисленные меры воздействия, то улучшение обстановки в семье произойдет. А это самым положительным образом скажется на поведении трудных школьников в жизни и на улице, а также на качестве их учебы.

## Выводы по главе 2

1. Обновлённое качество школьного образования на основе развития компетентностных показателей подготовки обучающихся и педагогов.

2. Инновационность профессиональной деятельности педагогического коллектива (соответствие образовательной среды образовательного учреждения критериям современного общеобразовательного учреждения согласно требованиям стандартов второго поколения).

3. Укрепление статуса школы как одного из лидеров образовательной среды. Удовлетворенность всех субъектов образовательного процесса сферами жизни и деятельности в образовательном учреждении.

4. Конкурентоспособность образовательных услуг школы

5. Количественные показатели эффективности реализации Программы воспитания - качество образования обучающихся не ниже 50%;

-количество победителей в олимпиадах, конкурсах различного уровня в положительной динамике;

-количество образовательных услуг, предоставляемых обучающимся;

-наличие социальных и образовательных проектов;

-100 % охват информатизацией и компьютеризацией всех направлений деятельности школы;

-количественные показатели здоровья обучающихся

6. Качественные показатели эффективности:

-уровень развития учебно-методической базы школы;

-условия для личностного развития каждого участника образовательного процесса на уровне требований новых стандартов образования;

-степень демократизации управления школой;

-уровень воспитанности и гражданской ответственности обучающихся;

-уровень развития классных коллективов и степень социально-психологического комфорта в коллективе в целом;

-степень развитости организационных форм образовательного процесса;

-степень инновационных форм работы с кадрами по различным направлениям модернизации российского образования.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основываясь на вышеизложенном материале, можно с уверенностью сказать, что те задачи, которые ставит перед нами жизнь в области образования, будут решены с помощью различных педагогических инноваций.

В работе всесторонне рассмотрен вопрос об инновациях в образовании, раскрыто значение педагогических инноваций, дана их классификация, выявлены различия между инновацией и реформой, инновацией и новацией,

Показана эффективность управления образовательным учреждением через внедрение инновационных технологий в планирование, диагностике и контроле.

В области планирования они направлены на упорядочение управляющей системы, обеспечение ее определенности и четкой направленности. Работа доказала, что все это было достигнуто комплексным нововведением в планировании - разработкой целостной программы развития образовательного учреждения. Инновации здесь связаны с анализом состояния и прогноза развития с учетом социального.

Разработка программы стимулирует самоанализ и самооценку достижений как отдельных членов, так и всего коллектива. Разрабатывая технологию планирования, мы руководствовались идеями о том, что планирование - это разработка системы предстоящей деятельности, процедура формирования целей и задач деятельности, это динамический процесс, нуждающийся в постоянном развитии и поправках. Использование инновационных технологий в планировании обеспечивает программно-целевой подход в развитии воспитательно-образовательного

процесса. Особое место в совершенствовании управления образовательным учреждением занимает изучение личности педагога - главного действующего лица, осуществляющего функционирование и развитие школы, учебно-воспитательного процесса в целом.

Изучение и анализ общей теории управления инновационными процессами образовательного учреждения позволили определить следующие положения, составляющие методологические основы проведенного исследования:

1. Управление обеспечивает целенаправленную и интегрированную деятельность субъектов педагогического процесса.

2. Управление направлено на создание, становление, оптимальное функционирование и обязательное развитие образовательного учреждения.

3. Управление осуществляется с помощью управленческих действий анализа, планирования, организации, контроля, регулирования.

4. Управление эффективно, когда оно обладает такими свойствами, как целенаправленность, системность, прогностичность, цикличность, демократичность.

5. Управление достигает цели, если: его механизм соответствует сложности объекта и возможностям субъекта; имеются резервы вариантов управленческих решений; используются критерии конечного результата; хорошо развита система обратной связи; всегда учитывается человеческий фактор.

Говоря об инновации в управлении, следует подчеркнуть, что это целенаправленное изменение, вносящее в среду внедрения новые стабильные элементы (новшества), вызывающие переход системы из одного состояния в другое. В целом, управленческие нововведения - это организационные решения, системы процедур или методов управления, существенно отличающиеся от сложившейся практики и впервые используемые в данной образовательной организации.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авдеев, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды [Текст]. - М.: Финансы и статистика, 2003. - 544 с.
2. Агеев, В.С. Межгрупповые взаимодействия: социально – психологические проблемы [Текст] / В.С. Агеев. – М.: «Академия», 2000. - 220 с.
3. Акатов, Л.И. Социальная реабилитация детей с ограниченными возможностями здоровья. Психологические основы: Учеб. пособие [Текст] - М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2003. - 368 с.
4. Аникеева, Н.П. Психологический климат в коллективе [Текст]. М.: Экономика, 1989. С. 3 – 16.
5. Афанасьев В. Г. Общество: системность, познание, управление. М: ЮНИТИ, 2007. – 432 с.
6. Афанасьев, В.Г. Управление обществом как социологическая проблема [Текст] // Научное управление обществом. Вып. 2. / Под ред. В.Г. Афанасьева. – М.: Политиздат, 1968.- 392 с
7. Афанасьев, В.Г. Управление [Текст] / В.Г. Афанасьев // Филос. энцикл. словарь. – М.: Политиздат, 1983. – С. 704.
8. Афанасьев, В.Г. Управление коллективом [Текст] / В.Г. Афанасьев // Филос. энцикл. словарь. – М.: Политиздат, 1997. – 350 с.
9. Базаров, Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом: Учебное пособие [Текст].– 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002.
10. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов [Текст] / Т.Ю.Базаров, Б.А.Еремина.-М.: ЮНИТИ, 2012. – 560 с.
11. Башмаков, В. И. Изменение в экспертных оценках актуальности исследования социальных проблем труда (опыт мониторинга) [Текст] / В.И. Башмаков // Социс. - 2006. - № 5. С. 89.

12. Борытко, Н.М. Управление образовательными системами: Учебник для студентов педагогических вузов [Текст] / Н. М. Борытко, И. А. Соловцова; Под ред. Н.М. Борытко. - Волгоград: Изд-во ВГИПК РО, 2006.- 48 с. (Сер. «Гуманитарная педагогика». Вып. 4).
13. Василенко, Е.И. Курс лекций: «Управление персоналом» [Текст] / Е.И. Василенко// РУДН. – (<http://www.edu-zone.net/show/45014.html>)
14. Вебер, М. Протестантская этика и дух капитализма. Избранные произведения [Текст]. – М., 1990.
15. Волгин, А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики [Текст] / А.П. Волгин. – М.: Юнити, 2008. – 541с.
16. Генкин, Б.М. Основы экономики и социологии труда: Учебник для вузов[Текст] / Б. М. Генкин. – М.: НОРМА, 2001. –223 с.
17. Горфинкель, В.Я. Экономика организаций (предприятий): учебник для вузов [Текст] / Под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. В. А. Швандара. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – с.312.
18. Гудушуари, Г.В., Литвак Б.Г. Управление современным предприятием [Текст]. М.: Дело, 2008. – 250 с.
19. Дежникова, Н.С. Педагогический коллектив школы [Текст] / Н.С. Дежникова. - М.: Знание, 1984. - 80 с.
20. Долгова, Н.Г. Управление персоналом как подсистема в общей системе управления организацией [Текст] // Вестник непрерывного образования. - 2016. - № 1. - С. 9-12
21. Донцова, А.И. Психология коллектива [Текст]. М., 1984
22. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршин– 2-е изд. – Н. Новгород: Нимб, 1999. – 306 с.
23. Зайцев, Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: Учебное пособие [Текст] / Н.Л. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2008. – с. 21.
24. Иванова, Н.А. Инновационные технологии в управлении персоналом [Текст] // Теория и практика экономики и



предпринимательства. Труды XII Международной научно-практической конференции. - 2015. - С. 216-217.

25. Карлик, А.Б. Экономика предприятия [Текст] / Под ред. А.Е. Карлика, М. Л. Шухгальтер: Учебник для вузов. 2-е изд., переработанное и допол. – СПб.: Питер, 2009. – 464 с.

26. Карташов, П. И. Внедрение рекомендаций педагогической науки в практику: Организационно-управленческий аспект [Текст] / П. И. Карташов. - М., 1984.

27. Каспарьян, Г.И. Формирование стабильного трудового коллектива [Текст] / Г.И. Каспарьян. – Ростов-на-Дону: 2000, с.33;

28. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Практикум [Текст] / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 1999. – с. 180.

29. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 1997;

30. Коджаспирова, Г.М. Педагогика: учебник [Текст] / Г.М. Коджаспирова. - М. : КНОРУС, 2010. - 744 с.

31. Конаржевский, Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление [Текст]. М.: Центр «Педагогический поиск». 2000. 222 с.

32. Кравченко, А.И., Тюрина, И.О. Социология управления: фундаментальный курс: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений [Текст]. – М.: Трикта, 2004, с. 708.

33. Кричевский, Р.Л., Дубровская Е.М. Психология малой группы [Текст]. М.: Знание, 1991.

34. Кузнецова, И.В. Система управления персоналом как главная составляющая системы управления предприятием [Текст] // Инновационные процессы в экономике и бизнесе: научный взгляд. Материалы Международной научно-практической конференции. - 2016. - С. 106-109

35. Кузьмин, В.П. Место системного подхода в современном познании и марксистской методологии. М: Политиздат, 1980. – 312 с.
36. Лазарев, В.С. Управление школой: теоретические основы и методы [Текст]. – М., 1997. 230 с.
37. Литвинюк, А.А. Управление персоналом [Текст]. – М.: Юрайт, 2015. – 388 с.
38. Макаренко, А.С. Соч.: В 7 т. Т. V [Текст]. - М., 1958. - С. 179.
39. Мальцева, Т.И. Система управления персоналом образовательного учреждения [Текст] // Проблемы и перспективы развития образования: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Пермь, май 2012 г.). – Пермь: Меркурий, 2012. – С. 43-44.
40. Маркова, Л.С. Управленческая деятельность руководителя социального учреждения [Текст] / Маркова Л.С. М. 2014. 160 с.
41. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Е.В. Маслов. – М.: Новосибирск, 2001. 345 с.
42. Ментцель, В. Деловой разговор с сотрудниками как инструмент управления [Текст] / В. Ментцель; (пер. с нем. Е. А. Зись). – 2-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2006. – 23 с.
43. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента [Текст]: Пер. с англ. - М.: Дело, 1999, 2001;
44. Начала современного естествознания: тезаурус [Текст] / В. Н. Савченко, В. П. Смагин. - Ростов н/Д.: Феникс, 2006.).
45. Немова, Н. Цель - повышение квалификации. Подходы к обучению учителей непосредственно в школе [Текст] / Н. Немова // Директор школы. - 1998. - № 6.
46. Позняк, Л. Основы управления ДОУ [Текст] / Л. Позняк. 2014. 45 с.
47. Поташник, М.М. Управление развитием школы: пособие для руководителей образовательных учреждений [Текст]. М.: Новая школа, 1995. 270 с.

48. Прохорова, Л.Н. Мастер – класс по созданию творческого коллектива в ДОУ [Текст] / Л.Н. Прохорова. – М.: «5 за знания», 2018. – 117 с.

49. Российская педагогическая энциклопедия [https://www.gumer.info/bibliotek\\_Buks/Pedagog/russpenc/](https://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Pedagog/russpenc/)

50. Слостенин В.А. и др. Педагогика Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений [Текст] / В. А. Слостенин, И.Ф. Исаев, Е.Н. Шиянов; Под ред. В.А. Слостенина. - М.: Издательский центр «Академия», 2002. - 576 с.

51. Сухомлинский, В.А. Разговор с молодым директором школы [Текст]. - М.: Просвещение, 1982. - 206 с.

52. Таланова, А.В. Основные подходы к управлению персоналом организации // Экономика, предпринимательство и право. – 2014. – Том 4. – № 1. – С. 3-7.

53. Тебекин, А.В. Управление персоналом [Текст]. – М.: КноРус, 2014. – 426 с.

54. Менеджмент в образовании: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры [Текст] / Под ред. С.Ю. Трапицина.-М.: Издательство Юрайт, 2017 С.365 - 412

55. Управление развитием школы [Текст]. Под ред. М.М. Поташника и В.С. Лазарева. - М.: Новая школа, 1995. - 464 с.

56. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации: учеб. По спец. «Менеджмент организации» [Текст] / Н.В. Федорова. - Москва: КноРус, 2011.- 536 с.

57. Шакуров, Р.Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив / Р.Х. Шакуров // - М.: Просвещение, 1990 г.

58. Шамова Т.И., Третьяков П.И., Капустин Н.П. Название: Управление образовательными системами Издательство: Владос Год: 2002

59. Шнайдер, Б. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников. Пер. с англ. под ред. Гришиной Н.В. [Текст] / Б. Шнайдер. - СПб.: Экономическая школа, 2021. - 560 с.