



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

**Реализация инновационных подходов в управлении образовательной  
организацией**

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

Проверка на объем заимствований:  
86,90% авторского текста

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

Выполнил:  
Студент группы ЗФ-309-169-2-3  
Гриценко Алёна Викторовна

Научный руководитель:  
к.п.н., доцент  
Лапчинская И.В.



Челябинск  
2023

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ ПОДХОДОВ В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ .....	9
1.1 Ключевые аспекты управления образовательной организацией .....	9
1.2 Особенности реализации инновационных подходов в управлении образовательной организацией .....	18
1.3 Механизмы управления инновационными процессами в образовательной организации .....	31
Вывод по первой главе .....	39
ГЛАВА 2 ОПЫТНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ ПОДХОДОВ В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ .....	41
2.1 Анализ применения инновационных подходов в управлении образовательной организацией .....	41
2.2 Программа по совершенствованию управления образовательной организацией на основе инновационных подходов .....	55
2.3 Оценка эффективности программы по совершенствованию управления образовательной организацией на основе инновационных подходов .....	60
Выводы по второй главе .....	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	66
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	70
ПРИЛОЖЕНИЕ .....	76

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Радикальные перемены, происходящие в обществе, поставили перед системой образования жесткую необходимость её трансформации и адаптации к новым условиям, чтобы ответить вызову времени и обеспечить стран, с одной стороны, стабильность, а с другой – развитие и динамизм. Опыт последнего десятилетия показал, что наиболее перспективными оказались те образовательные учреждения, руководители которых, сохраняя лучшие отечественные традиции, совершенствуются в управлении за счет новое, передовое.

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.

Направленность всей системы управления на конечный результат предполагает не только особую мотивационно-целевую ориентацию руководителей образовательных учреждений, но и новый подход к информационному обеспечению, педагогическому анализу, планированию, организации, контролю и регулированию всей деятельности.

Анализ состояния в управлении образовательным учреждением позволил выделить следующие общие проблемы:

- недостаточная подготовленность к внедрению инноваций в управлении как со стороны управляющей, так и со стороны управляемой стороны; зависимость между совершенствованием системы управления нововведениями и степенью осведомленности об этом вопросе всего педагогического коллектива.

- необходимостью целенаправленной работы по реализации инновационных подходов в управлении образовательной организацией и недостаточностью программ и методик для осуществления этого процесса.

**Цель исследования:** теоретически обосновать, разработать и апробировать программу по совершенствованию управления образовательной организацией на основе инновационных подходов

**Объект исследования** – управление образовательной организацией.

**Предмет исследования** – инновационные подходы в управлении образовательной организацией.

**Гипотеза исследования:** Если использовать инновационные подходы в управлении образовательной организацией, то повысится эффективность этого процесса.

**Задачи исследования:**

1. Выделить ключевые аспекты управления образовательной организацией на основе инновационных подходов.

2. Рассмотреть особенности и механизмы управления инновационными процессами в образовательной организации.

3. Проанализировать применение инновационных подходов в управлении образовательной организацией.

4. Разработать и апробировать программу по совершенствованию управления образовательной организацией на основе инновационных подходов.

5. Оценить эффективность программы по совершенствованию управления образовательной организацией на основе инновационных подходов.

**Теоретико-методологическая основа исследования:**

1) методологические основы управления педагогическими системами в работах Беспалько В.П., Конаржевского Ю.А., Лазарева В.С., Поташника М.М., Шамовой Т.И. и другие;

2) результаты исследований в области качества образования в работах Барабаш О.А., Кальней В.А., Шишова С.Е., Селитрениковой Т.А. и другие.

3) 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 в работах В.С.Лазарева, М.А.Моисеева, М.М.Поташника, К.М. Ушакова, Н.Р.Юсуфбековой, К.Ангеловски, Э.М.Роджерса и др.;

4) собирательный образ руководителя образовательного учреждения, открытого для изменений в работах Ш.А.Амонашвили, В.П.Симонова, В.А. Сухомлинского, Е.А.Ямбурга и др.;

5) Дидактические и психологические основы управления образовательными инновационными процессами в работах Ю.К.Бабанского, Г.Г.Воробьева, В.П.Симонова, П.И.Третьякова, Р.Х.Шакурова, Т.И.Шамовой и ряда других ученых.

**Положения, выносимые на защиту:**

1. Инновационный подход – это комплексная деятельность по созданию, освоению, использованию и распространению новшеств.

2. Использование инновационных подходов в управлении образовательной организацией позволит повысить эффективность ее управления.

**Научная новизна.** Разработана программа по совершенствованию управления образовательной организацией на основе инновационных подходов.

**Теоретическая значимость** исследования определяется тем, что результаты позволяют расширить и углубить научные представления о повышении эффективности управления образовательной организацией на основе инновационных подходов.

**Практическая значимость** исследования заключается в разработке программы по совершенствованию управления образовательной организацией на основе инновационных подходов. Материалы исследования могут быть использованы директорами и их заместителями, и другими специалистами для организации процесса управления образовательной организацией.

Для решения поставленных задач исследования использовался комплекс следующих **методов** исследования:

- 1) теоретические: анализ психолого-педагогической литературы и методической литературы, интерпретация, обобщение опыта педагогической деятельности по проблеме повышения эффективности управления образовательной организацией;

2) эмпирические: психолого-педагогический эксперимент (констатирующий, формирующий, контрольный этапы), проектная работа, анкетирование, наблюдение;

3) методы количественной и качественной обработки данных.

**Экспериментальная база** исследования: Товарищество с ограниченной ответственностью «Фиалка 2018».

**Этапы** экспериментальной работы. Исследование проводилось в 4 этапа:

1 этап (декабрь 2020 г. – февраль 2021 г.). На этом этапе проанализированы основные положения научной психолого-педагогической и методической литературы по проблеме повышения эффективности управления образовательной организацией.

2 этап (март 2021 г. - май 2021 г.). На этом этапе была произведена оценка использования инновационных подходов в управлении образовательной организацией.

3 этап (сентябрь 2021 г. - май 2022 г.). Была разработана и реализована программа по совершенствованию управления образовательной организацией на основе инновационных подходов

4 этап (май 2022 г. – ноябрь 2022 г.). На данном этапе была проведена повторная оценка использования инновационных подходов в управлении образовательной организацией; проанализированы и обобщены полученные данные экспериментальной работы, 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 февраля 2021 г.).

**Структура** работы: работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников, приложения. Основная часть работы изложена на 83 страницах, в число которых входит 6 рисунков и 2 таблицы. Список использованных источников содержит 61 наименование.



# ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ ПОДХОДОВ В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

## 1.1 Ключевые аспекты управления образовательной организацией

Управление в сфере образования требует решения множества разнообразных и сложных задач в условиях постоянно меняющегося общества и требований, предъявляемым социумом к качеству образования.

Для построения концепции управления образовательной системой (организацией) необходимо проанализировать суть сложившегося понятия «управление» и выбрать научно-обоснованный подход к созданию систем управления в образовании. На данный момент времени исследователями разработаны теоретические предпосылки для создания систем управления в сфере образования: изучены философские проблемы управления (В.Г. Афанасьев); предложены способы совершенствования управления в вузах (И.В. Жуковский) и школах (Ю.А. Конаржевский, Т.И. Шамова); исследованы вопросы управления инновациями в школе (В.С. Лазарев), профессиональным ростом учителей (М.М. Поташник), методической работой в школе (Н.В. Немова); разработана теория педагогического менеджмента образовательного процесса (В.П. Симонов); выявлена специфика управления образовательным процессом в условиях информационного общества (И.С. Бусыгина; Ф.И. Семяшкин); разработаны концепции адаптивного управления педагогическими системами (П.И. Третьяков), управления качеством образования в высшей школе (П.И. Третьяков, Т.И. Шамова). Однако в целом теория управления образовательными процессами разработана слабо, что обуславливает дальнейшее уточнение термина «управление» в сфере образования [15].

В ранних исследованиях теории управления (А. Файоль, М. Вебер) ставился акцент на «руководстве и контроле», сейчас на «управлении» в

связи с тем, что объект управления (образовательное учреждение) является более динамичным, автономным, что снижает функции контроля в процессе демократизации и автономности учреждений. Термины «управление» и «руководство» имеют общий управленческий смысл и в то же время между ними есть различия. Так, в ряде зарубежных теорий (Э. Воутилайнен, Й. Ниссенен, П. Поренне, Т. Санталайнен) существует деление на управление деятельностью и руководством людьми [17].

В отечественной науке также предпринята попытка (В.С. Пикельная) разделения понятий «управление» и «руководство»: «руководство» осуществляется каким-то одним лицом, в то же время как «управление» – это деятельность, которая направляет и регулирует общественные отношения посредством какого-то специально созданного органа; «руководство» шире «управления». Кроме того, в образовательной сфере термин «руководство» часто связывают с предоставлением педагогической помощи и методических рекомендаций в учебной работе с использованием различных механизмов инструктирования [61], что обуславливает применение данного термина в семантической конструкции «методическое руководство». Ученые (Е.С. Кузьмин, В.С. Семенов) утверждают, что управление – это субъект-объектная деятельность, а руководство есть преломление этой деятельности через субъект-субъектные отношения.

При этом под управлением понимаются функции организованной системы (общества), обеспечивающие поддержание режима деятельности и реализацию программы по достижению цели [4], а под руководством – функции должностного лица по непосредственному управлению персоналом организации.

Управление (Философский энциклопедический словарь) рассматривается как функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности (гомеостазис), для живых систем – реализацию программы развития.

Коллективная деятельность невозможна без создания определенного порядка, разделения труда, установления места и функций каждого человека в коллективе, осуществляемых с помощью управления. Управленческие действия предполагают изменение, переход систем, ситуаций из одного качества в другое, более высокое. Согласно концепции А. Файоля, «управлять» – это значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, согласовывать, контролировать. А. Файоль рассматривает управление как совокупность принципов, правил, приемов, направленных на осуществление предпринимательской деятельности, наиболее эффективно, оптимально используя ресурсы и возможности фирмы [9].

Для нашего исследования значимо, что, несмотря на синонимичность терминов, под управлением понимается управление процессами, под руководством – руководство людьми, под менеджментом – управленческие действия ресурсообеспечивающего характера. Современные исследователи менеджмента образования (Н.В. Соловова, Е.В. Яковлев) выделяют его отличия от управления обычными бизнес-процессами:

- 1) обусловленность – зависимость образовательных процессов от человеческого фактора и необходимость вовлечения преподавателей и учеников в данный процесс;
- 2) изменчивость – зависимость образовательных процессов от целей и содержания обучения, контингента учеников и возможностей образовательной среды;
- 3) инновационность – сложность внедрения инноваций в образование и необходимость стимулирования творческой активности преподавателей и учеников;
- 4) рефлексивность – направленность учебных процессов на развитие у учеников способностей к самоуправлению учебной деятельностью;

- 5) прогностичность – необходимость прогноза степени достижения запланированных образовательных результатов;
- б) информационность – особая роль информации в функционировании образовательных учреждений [57].

Традиционно, под управлением образованием понимают сложную систему, «в которой выделяются структуры государственного, регионального управления образованием, соответствующие муниципальные структуры управления, а также структуры управления самих образовательных учреждений» [33].

По мнению С. Ю. Трапицына для более глубокого изучения процесса управления образованием необходимо само образование представлять в виде своеобразных социальных «ипостасей»: как сферу общественного воспроизводства, как особую отрасль экономических взаимоотношений, как производственную деятельность и как систему образовательных организаций [55].

На протяжении всех исторических эпох развитие общества идет параллельно с развитием системы образования как сферы общественного воспроизводства. Образование, определяемое законодательством как «целенаправленный процесс воспитания и обучения в интересах человека, общества, государства» [61], организует профессиональную подготовку специалистов в соответствии с государственной политикой в области образования, запросами работодателей и потребностями личности, обусловленными сложившейся социальной обстановкой. В данном контексте образование классифицируется как потребительская социокультурная услуга, направленная непосредственно на человека (наряду с медицинскими, юридическими и другими подобными услугами).

Образовательные услуги относятся к так называемым квазиобщественным благам, которые обеспечивают большие выгоды всему обществу. Вместе с тем, исследователи считают (С. Ю. Трапицына), что сводить сферу образования только к предоставлению комплекса услуг

было бы неправильным, так как в этом случае теряется главная – социальная функция образования как общественного института, который выполняет целый ряд важных социальных функций:

- 1) передача подрастающему поколению общественных норм и ценностей, необходимых для стабильности социума, что накладывает на систему управления образованием задачи по разработке долгосрочных целей его развития, выработке единых механизмов контроля содержания обучения и реализации образовательных программ;
- 2) сохранение традиционной культуры общества, что предполагает формирование культурных стереотипов поведения субъектов образовательной деятельности, организации взаимодействия образовательных организаций с учреждениями культуры, выработкой механизмов адаптации образовательных систем к особенностям национальной культуры;
- 3) увеличение человеческого капитала общества, создание условий для повышения доступности качественного образования для всех слоев населения, формирование системы государственной поддержки одаренных детей, талантливой молодежи, что предполагает выполнение управленческих функций по обеспечению доступности услуг для тех, кто проявляет себя в качестве способных учеников вне зависимости от их покупательской способности [23].

В образовании как сфере производственной деятельности помимо образовательных услуг осуществляется целый комплекс обеспечивающих процессов: организация и поддержание в рабочем состоянии современной технологической инфраструктуры, функционирование системы безопасности, комфортной и здоровьесберегающей среды, обеспечение питанием медицинским обслуживанием, клининговое обеспечение,

материально-техническая поддержка учебного процесса и т.п. В этом контексте, управление образованием предполагает организацию качественных условий для образовательной деятельности потребителей образовательных услуг, для профессиональной деятельности профессорско-преподавательского состава и других сотрудников сферы образования. При этом возникает масса разнообразных взаимоотношений, в том числе экономических [24].

Одновременно образование является сложной открытой системой, состоящей из огромного количества образовательных организаций, активно взаимодействующих между собой и с органами государственной и муниципальной власти, общественностью и представителями обучающихся, работодателями и партнерами, культурно-просветительскими организациями и правоохранительными органами, средствами массовой информации.

Задачей управления в этом контексте является выстраивание эффективных взаимоотношений со всеми элементами социального окружения. Кроме того, образовательная организация имеет собственный штат работников и контингент обучающихся, и от того, насколько грамотно будет выстроена политика управления человеческими ресурсами, процессами организации труда, развития персонала, также зависит «социальное качество» управления образованием [18].

Отметим, что основной стратегической целью современного образования является обеспечение доступа всем желающим к качественному непрерывному образованию, направленному на формирование творческой и социально ответственной личности. Достижению поставленной цели будут способствовать следующие направления развития образования: стандартизация образования и сохранение его фундаментальности; внедрение компетентностного подхода; обеспечение непрерывности профессиональной подготовки и реализация ее многоуровневой модели; технологическая модернизация

образовательных учреждений; поддержка сетевого взаимодействия вузов и академической мобильности студентов и преподавателей, создание образовательных объединений кластерного типа; приоритет образовательных программ инновационной экономики и регионализация образования; социализация образования и развитие системы оценки качества обучения [41].

В условиях значительного повышения самостоятельности образовательных организаций традиционные методы управления не позволяют обеспечить гарантированное достижение запланированных результатов и обеспечивать:

- 1) качество предоставляемых образовательных услуг;
- 2) безопасность жизнедеятельности и информационную безопасность субъектов учебного процесса и сотрудников;
- 3) предупреждение появления рисков разной природы в учебном процессе;
- 4) экономическую эффективность функционирования [43].

Для сложных деятельностных систем, которыми являются практически все образовательные системы, характерно наличие уровней иерархий и иерархий уровней – верхний уровень всегда занимает ведущая подсистема – управляющий орган.

При проектировании таких систем исследователи обращаются к принципам уровневого подхода: последовательности, ступенчатости, полиструктурности, иерархичности, сложности, множественности. Иерархичность уровней состоит в том, что могут быть рассмотрены системы разных порядков.

Уровневый подход предполагает введение понятия уровней системы, регулирование иерархий которых выражается в управлении системами. По мнению исследователей (М.П. Карпенко), в иерархической системе высшего образования России следует выделять три уровня: на верхнем уровне – отрасль высшего образования, на следующем уровне – вузы и на

третьем уровне – учебные процессы [31]. Каждый уровень сопровождается адекватным определением целей и базовых принципов управления.

Так, на верхнем уровне задаются цели всей сферы высшего образования, отражающие требования общества к профессиональной подготовке. Затем эти цели детализируются в управленческие решения на уровне образовательных организаций. Реализацию многоуровневой системы управления образованием необходимо проводить как «сверху вниз», так и «снизу вверх»: реализация «сверху вниз» происходит на федеральном, региональном и муниципальном уровнях управления через обеспечение образования нормативной базой, научно-методическим сопровождением, подготовкой кадров, разработкой специальных технологий и методик; реализация «снизу вверх» происходит на локальном уровне осуществлением конкретных действий по реализации поставленных задач и обеспечению качества обучения [19].

Очевидно, что на каждом уровне управления будет складываться особая по масштабу, целям и средствам образовательная система:

1) государственно-общественная система образования, региональные системы образования, системы образования отдельных регионов, муниципальные системы образования;

2) система обучения в конкретном образовательном учреждении, деятельность детских организаций и других социальных институтов общества, реализующих педагогические цели;

3) отдельная образовательная программа, отдельный учебный процесс, авторские системы обучения и системы обучения, сложившиеся в рамках деятельности отдельных групп учителей и учащихся [22].

В любом случае каждая образовательная система по целям, содержанию и основному виду деятельности представляет собой педагогическую систему. Исследователи педагогических систем и процессов (В.П. Беспалько, Н.В. Кузьмина, Т.И. Руднева и др.) определяют педагогическую систему: как множество взаимосвязанных структурных и



функциональных компонентов, подчиненных целям воспитания, образования и обучения подрастающих поколений; как совокупность взаимосвязанных средств, методов и процессов, необходимых для создания организованного, целенаправленного педагогического влияния на формирование личности; как очень устойчивое и прочное объединение элементов, остающееся неизменным при незначительных изменениях, и качественно изменяющееся, если нововведения превышают некий допустимый запас прочности [8].

Так, по мнению ученых, трансформация современного общества и его переход в информационную фазу, и последующая информатизация сферы образования (А.А. Андреев, Е.О. Иванова, И.М. Осмоловская, В.И. Солдаткин) изменяют понимание базовых дидактических понятий, но структура педагогических систем все равно остается традиционной, меняется лишь содержание ее элементов [27].

Структура любой педагогической системы представляется взаимосвязанной совокупностью вариантных элементов: цели обучения и воспитания; содержание обучения и воспитания; организационные формы образовательной деятельности; методы и средства обучения и воспитания; обучающиеся, педагоги и преподаватели. Важным элементом педагогических систем, не сводимым к перечисленным, являются также «результаты» обучения, обусловленные целями обучения.

Полнота совпадения цели с результатами служит надежным критерием эффективности педагогического процесса. Функционирование любой педагогической системы осуществляется с опорой на принципы системного подхода: целостность, структурность, функциональность, интегративность[61].

Педагогические системы необходимо рассматривать как динамические системы, отношения между элементами которых постоянно меняются. В соответствии с теорией систем отдельные элементы системы должны образовывать некоторую целостность, обеспечивающую

функционирование этой системы и достижение поставленных целей. Целостность системы определяется связями между элементами, обусловленными системообразующими и системоформирующими факторами. Системообразующий фактор обусловлен причиной и целями возникновения системы, а системоформирующий задает реальные возможности и условия ее построения, определяет конкретную структурную реализацию системы – ее элементов и связей между ними [2].

## 1.2 Особенности реализации инновационных подходов в управлении образовательной организацией

Инновационные процессы особенно интенсивными стали в педагогической теории и практике в последние годы. Период преобразования общества породил школу нового типа, которая ведет поиск путей достижения инвариантных целей образования: подготовить молодое поколение к жизни, к адаптации в социуме и его преобразованию; развить потребности и способности человека, стимулировать процессы его самореализации [31].

Если обратиться к анализу психолого-педагогической литературы, то можно увидеть, что ученые изучали различные аспекты инновационных процессов в образовании: проблемы педагогических инноваций исследовали М.М. Поташник, О. Г. Хомерики, Н. Р. Юсуфбекова и др.; исследования нововведений в области образования представлены в работах М. В. Кларина, В. Т. Кудрявцева, М. М. Поташника, В. А. Сластенина, К. Е. Сумнительного и др.; проблемы развития инновационных процессов в деятельности дошкольных учреждений изучали К. Ю. Белая, Л. В. Поздняк и др.; условия внедрения и развития инноваций в содержании, технологии образовательного процесса детского сада рассматривали Е. П. Новикова, Г. В. Яковлева и др. [31].

Несмотря на большое количество современной литературы и различных исследований в области инноваций, единого понимания и

толкования термина «инновация» до настоящего времени не сформировано.

Дословно «инновация» - от латинского *in* - в и *novus* - новое. Интерпретации данного термина имеют более широкую трактовку: «новшество», «нововведение» и масса понятийных новообразований: «инновационный фон», «инновационный потенциал», «инновационная технология», «инновационная деятельность» и т.д. [38].

Первоначально термин «инновация» появился в XVIII веке, обозначая при этом «придумывание чего-нибудь нового, опережающего своё время» [58].

В XIX столетии он приходит в сферу научного знания. В начале XX века термин закрепляется в экономической науке, где на основе исследований И. Шумпетера нововведения стали рассматривать как «важнейшее средство преодоления циклических кризисов» [7].

В России развитие знания об инновациях происходило в рамках концепции научно-технического прогресса. Педагогические инновационные процессы стали предметом активного изучения примерно с 50-х годов XX века на Западе и с 80-х годов в нашей стране.

При обращении к современным словарям и публикациям по результатам научных исследований ученых в области инновационной деятельности можно выделить несколько подходов к толкованию данного понятия.

В Современном словаре иностранных слов 2005 года «инновация» (лат. *innovatio*) рассматривается как:

- 1) нововведение, новшество;
- 2) комплекс мероприятий, направленных на внедрение в экономику новой техники, технологий, изобретений и т. п.; модернизация [15].

По мнению С.Д. Ильенковой, А.И. Пригожина, К. Ангеловски и других, определение понятия «инновация» связано с определением

учеными, исследующими данную проблему, места категории «изменение» в его содержании. По мнению этих ученых, «специфическое содержание инновации составляет изменение, а главной функцией инновационной деятельности является функция изменения» [22].

В последних исследованиях акцентируется внимание, что существуют различные точки зрения на разделение терминов «новшество» и «инновация». Так, в своих работах Р.А. Фатхутдинов разграничивает понятия «инновация» и «новшество». Новшество он рассматривает как оформленный результат фундаментальных, прикладных исследований, разработок или экспериментальных работ в какой-либо сфере деятельности по повышению ее эффективности [57].

Новшества могут оформляться в виде открытий, изобретений, патентов, товарных знаков, рационализаторских предложений, документации на новый или усовершенствованный продукт, технологию, управленческий или производственный процесс; организационной, производственной или другой структуры, ноу хау, понятий, научных подходов или принципов, документа (стандарта, рекомендаций, методики, инструкции и т.п.), результатов маркетинговых исследований и т. д.

Вложение инвестиций в разработку новшества - половина дела. Главное – внедрить новшество, превратить его в форму инновации, т.е. завершить инновационную деятельность и получить положительный результат, затем продолжить диффузию инновации [3].

В различных научно-теоретических источниках выделяют несколько уровней новизны: абсолютная новизна, основанная на создании того, что нигде и никогда прежде не существовало; локальная новизна, когда создается новое для данной области, но имеющее аналог в других областях; условная новизна, основанная на актуализации известного ранее, но забытого на сегодняшний день объекта; нормативная новизна, когда объект считается новым по сравнению с другим, считающимся нормой;

субъективная новизна, когда объект нов для данного субъекта, но достаточно широко известен другим субъектам [54].

Процесс создания нового называется «новшеством» и в ряде исследований трактуется так: построение известного в другом виде; повторение существующего с незначительными изменениями; уточнение, конкретизация известного; дополнение известного существенными элементами; создание качественно нового [52].

Инновация- конечный результат внедрения новшества с целью изменения объекта управления и получения экономического, социального, экологического, научно-технического или другого вида эффекта [18].

Т.И. Шамова, А. Н. Малинин, Г.М. Тюлю, П.И. Третьяков понимают под инновацией новшество, введение в практику которого приводит к обновлению (кардинальному изменению) процессов, протекающих в школе (в содержании образования, в процессе обучения, воспитания и развития, в управлении школой). П.И. Третьяков рассматривает педагогическую инновацию как содержательную сторону инновационных процессов, как научную идею и технологию ее реализации, а нововведение как процесс перехода системы из одного качественного состояния в другое с помощью использования инноваций [55].

Т.И. Шамова и Г.М.Тюлю разделяют жизненные циклы инновации и нововведения. С их точки зрения, жизненный цикл инновации состоит из следующих стадий: разработка новшеств, создание модели, проекта; создание новшества; широкое использование его; устаревание новшества - исчерпывание возможностей, появление альтернативного новшества [22].

В отличие от новшества, нововведение проходит следующие этапы: зарождение нововведения (осознание потребности к возможности изменений); поиск новшеств; освоение (внедрение на объекте, опытная и экспериментальная работа, осуществление производных изменений); диффузия (тиражирование, многократное повторение на других объектах);

рутинизация (нововведение реализуется в стабильно функционирующем режиме [12].

А.Я. Найн различает новшество и инновацию следующим образом: «Новшество в качестве педагогического понятия означает введение нового в образовательно-воспитательную работу. Новшества часто относятся к введению и применению новых методов, способов, средств, новых концепций, к освоению новой учебной литературы, к реализации новых учебных программ, мер воспитания и др. Под инновацией мы понимаем принципиально новое образование (иной, иновидный подход), новую идею, существенно меняющую сложившуюся технологию обучения, новый тип учебного заведения или управления образованием» [25].

Таким образом, А.Я.Найн различает инновацию и новшество не как процесс и средство, а по степени их новизны: абсолютная и относительная.

По мнению Н.Ю. Бородавниковой, В.Шмелевой и других ученых, инновация - это нововведение. Это целенаправленное изменение, вносящее в среду внедрения новые стабильные элементы (новшества), вызывающие переход системы из одного состояния в другое. Новшество как система или элемент педагогической системы, позволяющие эффективно решать поставленные задачи. Это именно средство, новый метод, методика, технология, учебная программа и т. п. [1]

По мнению Л.О. Кочешковой различия в понятиях следует рассматривать следующим образом:

- 1) новшество - это новое средство (новый метод, методика, технология, программа) и оформленный результат фундаментальных, прикладных исследований, разработок или экспериментальных работ в какой-либо сфере деятельности;
- 2) инновация - это целенаправленное изменение, вносящее в систему новые элементы (новшества), обуславливающие ее переход из одного качественного состояния в другое,

приводящее систему (в том числе и образовательное учреждение как целостную социально-педагогическую систему) к развитию [30].

В.Г. Горохов и В.Ф. Халипов дают следующее определение термину инновации «...результат творческой деятельности, направленной на разработку, создание и распространение новых видов изделий, технологий, внедрение новых организационных форм и т.д.» [39].

В свою очередь Ю.А. Карпова уточняет это определение «...прогрессивный результат творческой деятельности, который находит широкое применение и приводит к значительным изменениям в жизнедеятельности человека, общества, природы» [26].

Отношения между понятиями «новшество» и «инновация» можно описать следующим образом. «Новшество - это именно средство (новый метод, методика, технология, программа и т.п.), а инновация - это процесс освоения этого средства» (М.М. Поташник, О.Г. Хомерики) [48].

Более общим понятием является «нововведение», которое Г. Тарт определяет, как процесс освоения изобретения как социокультурной нормы [56].

А.И. Пригожин дает свою трактовку нововведениям, где нововведение выступает как форма управляемого развития, целенаправленного изменения, которое вносит в среду внедрения новые, относительно стабильные элементы [49].

Соответственно предметом инноватики является создание, распространение разного типа новшеств. Отдельные авторы, исследующие инновационные явления в сфере образования, утверждают, что «...сама концепция перманентности образования подразумевает перманентность преобразований» и соответственно рассматривают инновации как органическую часть повседневной деятельности, то есть как непрерывный процесс [9].

Важным критерием феномена инновации является то, что он не является естественным, стихийно протекающим процессом, а носит характер «...инициируемых и контролируемых изменений, изменений, происходящих на основе рационально-волевого действия» (А.А. Радугин, К.А. Радугина) [42].

Иными словами, это сознательно организованный процесс, инициируемый для достижения некоторого результата [42].

В документах международной организации по делам образования ЮНЕСКО инновация определяется как «попытка изменить систему образования, осуществляемая сознательно и намеренно, с целью совершенствования этой системы» [19].

Тезаурус определяет инновации как «актуально значимые и системно самоорганизующиеся новообразования, возникающие на основе разнообразия инициатив и новшеств, которые становятся перспективными для эволюции образования и позитивно влияют на его развитие, а также на развитие более широкого мультикультурного пространства образования» [21].

К.В. Шилов рассматривает классификацию инноваций по значимости в экономическом развитии: интегрирующие, базисные, улучшающие; по направленности результатов и сфере приложения: продуктовые, рыночные; по причинам возникновения: реактивные, стратегические; по степени новизны: радикальные, инкрементальные; по технологическим параметрам: продуктовые, процессные; по функциональному назначению: технические, технологические, организационно-управленческие, информационные, социальные. По характеру удовлетворяемых потребностей: инновации, ориентированные на удовлетворение существующих потребностей и на формирование новых потребностей [6].

Перечень признаков, по которым классифицируют инновации современные исследователи, можно продолжить. Различные виды



инноваций в образовании находятся в тесной взаимосвязи и предъявляют специфические требования к реализации инновационной деятельности в современном образовательном учреждении. Современными исследователями инновации в образовании классифицируются по различным признакам.

В зависимости от специфики и места использования В.М. Полонский рассматривает различные виды инноваций в образовании: технологические, методические, организационные, управленческие, экономические, социальные, юридические, комплексные, теоретические и практические [46].

Ученые выделяют следующие показатели, характеризующие педагогические инновации: направленность инноваций на решение актуальных педагогических проблем, решаемых школой; педагогическая инновация содержит новое решение этих проблем; инновация может быть использована в широкой педагогической практике; использование педагогической инновации должно приводить к обновлению педагогических процессов, получению качественно новых результатов [35].

По мнению В.И.Андреевой, В.И.Загвязинского, Г.П.Щедровицкого касательно педагогики можно выделить несколько смысловых значений понятия «инновация»:

Смысл 1. Разработка нового содержания и новых методов обучения.

Смысл 2. Внедрение и распространение уже существующих систем, например, внедрение в России идей Монтессори.

Смысл 3. Разработка новых технологий управления школой, ее развития. Смысл 4. Статус школы как экспериментальной площадки.

Смысл 5. Ситуация, когда школа имеет принципиально новую образовательную ориентацию и осуществляет обновление образования и воспитания, которые имеют системный характер, затрагивающий цели,

содержание, формы, методы, а также, возможно, и способы финансирования [18].

Главным показателем педагогических инноваций, считают они, является наличие в них прогрессивного начала.

Инновация в образовательном учреждении получает воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта (образовательной программы, проекта), или услуги, внедренной на рынке образовательных услуг; новых или усовершенствованных технологий и форм организации образовательного процесса, используемых в практической педагогической, управленческой деятельности и направленных на их совершенствование. Инновации в учреждении сферы образования мы рассматриваем с точки зрения их направленности:

- 1) инновационная деятельность в образовательном процессе,
- 2) инновации в управлении инновационной деятельностью образовательного учреждения [23].

В целом в классификацию педагогических новшеств, по мнению Н.Р.Юсуфбековой, может войти их разделение по следующим параметрам:

- 1) по месту появления (в науке или практике);
- 2) по времени появления (исторические или современные);
- 3) по степени ожидания, прогнозирования и планирования (ожидаемые и неожиданные, планируемые и незапланированные);
- 4) по возможности внедрения (современные и несовременные, сравнительно легко внедряемые и трудно внедряемые);
- 5) по отрасли педагогического знания (дидактические, историко- педагогические, школоведческие);
- 6) по степени новизны (абсолютные и относительные);
- 7) по степени преобразования педагогических процессов (вносящие коренные и частичные изменения);

8) по отношению к педагогической системе (системные и несистемные);

9) по оригинальности (оригинальные и неоригинальные) [58].

Комплексная деятельность по созданию, освоению, использованию и распространению нового в педагогической практике называется инновационным процессом [9].

Согласно устоявшемуся определению, деятельность есть специфически человеческая форма активного отношения к окружающему миру, содержание которой составляет целесообразное изменение и преобразование мира на основе освоения и развития различных форм культуры [12].

Инновация же проявляет себя как специфическая деятельность по переводу существующей деятельности в новое качество. Это происходит в силу того, что «деятельность в целом - это органическая система... Непременным признаком органической развивающейся системы является то, что она в процессе своего развития способна к созданию недостающих ей органов» [5].

Соответственно, в ходе инноваций вызывается к жизни соответствующий стиль мышления и образ жизни, меняется характер и вид деятельности, доминантой которой выступает саморазвитие [38].

Следуя этой логике, Ю.А. Карпова, основываясь на теоретическом анализе различных подходов к пониманию феномена инновационной деятельности, предлагает следующее определение: «...инновационная деятельность - это метадеятельность, направленная на преобразование всего комплекса личностных средств субъекта, которые обеспечивают не только адаптацию к быстро меняющейся социальной и профессиональной реальности, но и возможность воздействия на неё» [26].

Инновационная деятельность – комплексная деятельность по созданию, освоению, использованию и распространению новшеств, то есть деятельность, направленная на осуществление инновации. Она включает в

себя новшества; инновации; взаимодействие обучающихся, педагогических кадров, родителей, социума; условия материально-технического, информационного, программно-методического, кадрового, социально-психологического обеспечения; достижение более эффективных результатов деятельности [8].

На взгляд Ю.Г. Лопатиной, неправомерно включать в понятие «инновация» разработку инновации, ее создание, внедрение и диффузию. Эти этапы относятся к инновационной деятельности как процессу, направленному на создание новшества или инновации [36].

Инновационная деятельность современного образовательного учреждения – это «деятельность педагогического коллектива, результатом которой могут быть новшества и инновации» [32].

Инновационная деятельность современного образовательного учреждения - это «процесс, включающий стратегический маркетинг, научные исследования, организационно-технологическую подготовку создания и оформления новшеств в практике обучения и воспитания, распространения и обмена педагогическим опытом, освоения новых форм взаимодействия с социумом, их внедрения и распространения в другие сферы, направленный на удовлетворение какой-либо образовательной потребности» [44].

В.С. Лазарев под инновационной деятельностью в образовании предлагает понимать целенаправленное введение новшеств (нововведений) в педагогическую систему с целью повышения качества образования.[34].

Под инновационной деятельностью в образовании понимается отвечающая образовательной политике государства деятельность, направленная на реализацию результатов законченных научных исследований и разработок, иных научно-технических достижений, объектов интеллектуальной собственности в новый или усовершенствованный педагогический продукт, в новый или усовершенствованный образовательный процесс, в практическую

педагогическую деятельность, а также на связанные с этим дополнительные научные исследования и разработки [50].

М.М. Поташник, О.Г. Хомерики классифицируют инновационную педагогическую деятельность по ряду параметров:

1. На основе соотнесенности с той или иной частью учебно-воспитательного процесса:
  - 1) в содержании образования;
  - 2) в методиках, технологиях, формах, методах, приемах, средствах, способах учебно-воспитательного процесса;
  - 3) организации обучения и воспитания;
  - 4) в системе управления школой.
2. На основе масштабности (объема) преобразований:
  - 1) частные (локальные, единичные), не связанные между собой;
  - 2) модульные (комплекс частных), связанные между собой;
  - 3) системные, охватывающие всю школу.
3. На основе инновационного потенциала деятельности:
  - 1) модификационная, связанная с рационализацией, усовершенствованием существующего в массовой практике;
  - 2) комбинаторная, основанная на соединении элементов из различных педагогических технологий;
  - 3) радикальная, направленная на создание принципиально нового, не применявшегося ранее.
4. На основании отношения к своему предшественнику:
  - 1) завещающая, основанная на введении нового средства вместо устаревшего;
  - 2) отменяющая, основанная на прекращении деятельности;
  - 3) открывающая, направленная на освоение нового;
  - 4) деятельность на основе ретровведения, т.е. использование забытого старого [48].

Целенаправленная организация процесса профессионального становления и развития субъекта является одним из существенных условий инновационной деятельности, обеспечивающим его готовность к осуществлению этой деятельности. Необходимость этого подтверждают Ж.Е. Ажханова, А.С.

Белкина, Л.В. Любимова и другие, которые отмечают, что «...инновация - это целенаправленная реализация того потенциала, который заключён в творчестве личности. Специфика инновации как деятельности порождает определённый тип личности» [37].

В.А. Сластенин, рассуждая с точки зрения социокультурных проблем инновационной деятельности педагога, говорит о взаимопроникновении общей и личностной культур, сочетании индивидуального и коллективного при преобразовании профессиональной деятельности, индивидуально-творческом развитии личности педагога в процессе инновационной деятельности [51].

Инновационная деятельность связана с осознанием педагогом необходимости перемен, нововведений. Э. Роджерс выделил четыре варианта восприятия новшеств индивидом:

- 1) восприятие новшества с последующим его использованием,
- 2) полный отказ от новшества,
- 3) восприятие с отказом от новшества,
- 4) отказ от новшества с последующим восприятием.

В.А. Сластенин, И.В. Сокольникова в качестве структурных компонентов инновационной деятельности выделяют: мотивационный (внешние стимулы, мотивы внешнего самоутверждения педагога или мотивы престижа, профессиональный мотив, мотивы личностной самореализации и др.), креативный (способность порождать новые идеи, не зависеть от традиционных мыслительных схем, быстро разрешать проблемные ситуации и др.), операциональный или технологический (активный поиск инновационной информации, анализ своих способностей

по созданию или освоению нового, принятие решения об использовании новшества, создание «массива» идей, разработка концептуальной основы и этапов экспериментальной работы и др.), рефлексивный (самоанализ, самооценка, самопонимание и самоинтерпретация собственного сознания и деятельности, а также мыслей и действий обучающихся, коллег) [51].

Осуществление инновационной деятельности в дошкольном учреждении требует формирования профессиональных компетенций у руководителей в области инноваций. Компетенция – это измеряемая характеристика человека, которая позволяет ему быть эффективным в определенном виде деятельности [7].

Таким образом, до сих пор нет единого понимания и толкования термина «инновация». Будем придерживаться толкования инноваций как актуально значимых и системно самоорганизующихся новообразований, возникающих на основе разнообразия инициатив и новшеств, которые становятся перспективными для эволюции образования и позитивно влияют на его развитие, а также на развитие более широкого мультикультурного пространства образования [2].

Инновационная педагогическая деятельность – это процесс создания и освоения педагогических инноваций. Инновационная педагогическая деятельность будет рассматриваться как практика обучения и воспитания, создаваемая отдельными педагогами и целыми творческими коллективами для поиска эффективных путей разрешения актуальных проблем. Анализ показывает, что многообразие видов инновационной педагогической деятельности не поддаётся четкому разграничению.

### 1.3 Механизмы управления инновационными процессами в образовательной организации

Менеджмент в сфере образования рассматривается как искусство управления материальными, интеллектуальными, финансовыми, людскими

ресурсами на основе наиболее полной реализации физического и духовного потенциала человека с целью достижения оптимального социально значимого результата в соответствии с действующими правовыми нормами [16].

Т.В. Новиковой были рассмотрены возможности различных теорий управления применительно к практике дошкольного образовательного учреждения (далее – ДООУ). Так, из теории Ф. У. Тэйлора в качестве инноваций в управлении ДООУ можно использовать следующие положения: научная организация труда руководителя и педагогических работников (говоря современным языком, научная организация управленческого труда), научный подбор исполнителей (профессиональная диагностика педагогических кадров), использование руководителем ДООУ научных основ в управлении (принципы, методы управления и т. д.), выделение на производстве управляющих (формирование управленческого аппарата в ДООУ), постоянный отбор и обучение кадров для повышения творческого потенциала работников и введения инноваций в ДООУ [40].

Из классической теории А. Файоля в управлении ДООУ сегодня традиционно используется положение о функциях и принципах управления. Инновацией в управлении дошкольным учреждением можно считать подвижность формальной структуры организации, то есть способа группировки работ и распределения полномочий и ответственности для ее эффективности в зависимости от целей, поставленных перед ДООУ. Например, создание творческих, проблемных групп для решения педагогических проблем.

Из поведенческой теории Э. Мэйо в качестве инноваций в управлении ДООУ можно заимствовать развитие неформальной структуры организации, в которую входит формирование и развитие правил, убеждений, традиций педагогического коллектива отдельного ДООУ; стимулирование педагогов через использование нематериальных мотивов.



В современных условиях на данный аспект управления, с нашей точки зрения, обращается недостаточно внимания.

Из теории системного подхода в качестве относительного нововведения в управлении можно использовать анализ внешней и внутренней среды дошкольного учреждения (организация маркетинговых исследований), что в конечном итоге повысит качество оказываемых дошкольным учреждением образовательных услуг.

Из теории ситуативного подхода можно заимствовать знание и применение руководителем теоретических основ управления, шаблонов управленческих решений при возникновении проблемных ситуаций в процессе повседневной работы.

Как отмечает Т.В. Новикова, каждая из управленческих теорий и научные подходы имеют свои сильные и слабые стороны, но современный руководитель дошкольного учреждения должен знать их и в зависимости от конкретной сложившейся ситуации применять в своей управленческой деятельности [40].

Педагогическая деятельность является инновационной по своей сути, поскольку каждый день профессионал сталкивается с разнообразными педагогическими ситуациями, требующими разнообразных решений. Однако объем исследований, касающихся специфики инновационной деятельности в сфере образования, не в полной мере удовлетворяет потребность в теоретическом осмыслении состояний и тенденций их трансформации в образовательной действительности. Наиболее значимым условием успешности инновационной деятельности является психологическая готовность педагогов к этой деятельности.

В управленческой деятельности заведующего и в управлении дошкольным учреждением можно использовать различные механизмы для управления инновационной деятельностью.

В первую очередь необходим педагогический анализ. К. Ю. Белая, А. Н. Морозова, М. М. Поташник, П. И. Третьяков и другие отмечают, что

педагогический анализ занимает важное место в деятельности современного руководителя ДООУ и взаимосвязан с другими функциями управленческого цикла (планированием, организацией, контролем).

Традиционно педагогический анализ в образовательном учреждении, в том числе и дошкольном, рассматривается как вид деятельности руководителя, в процессе которого осуществляется анализ причинно-следственных связей, выявление причин, тормозящих или влияющих каким - либо образом на развитие того или иного педагогического явления, которые дают возможность руководителю дошкольного учреждения внести необходимые коррективы в учебно-воспитательный процесс [19].

Педагогический анализ может осуществлять только профессионал. Сложность проведения педагогического анализа объясняется тем, что его объектом является педагог, труд которого сам по себе – творчество. Поэтому при проведении педагогического анализа руководитель ДООУ должен не только хорошо знать психологию, педагогику, методику, но и быть корректным, тактичным. Педагогический анализ требует интеллектуального напряжения личности, сформированного аналитического мышления у руководителя ДООУ.

В современных условиях повышения ответственности каждого участника педагогического процесса за конечные результаты общей деятельности образовательного учреждения (школы, детского сада) первостепенной задачей становится формирование у педагогов умения проводить самоанализ своей педагогической деятельности и деятельности других педагогов. Также первостепенной задачей является формирование умения у руководителя проводить самоанализ своей управленческой деятельности (развитие управленческой рефлексии) [13].

Руководитель должен уметь оперативно выявлять и корректировать возникающие проблемы, анализировать результаты работы школы, дошкольного учреждения. В настоящее время необходим перенос акцента с анализа промежуточных результатов на анализ конечных [6].

Важную роль функция педагогический анализ занимает в управлении инновационными процессами. Повышение уровня готовности руководителей и педагогов ДООУ к управлению инновационным процессом предполагает необходимость прогнозирования его развития, анализ ведущих тенденций в его организации, а также объективную оценку достигнутого состояния управляемой системы [16].

Большое значение в настоящее время в процессе управления занимает информационное обеспечение и анализ управленческой информации, поступающей к руководителю дошкольного учреждения [56].

Управленческая информация – это данные, обладающие элементами новизны для заведующего ДООУ и требующие с его стороны принятия решения, а также сведения, которые необходимы для оптимального функционирования управляющей и управляемой системы [9].

Информация выполняет в деятельности руководителя две роли: является основанием для принятия оптимальных управленческих решений и является средством обратной связи о реализации управленческих действий. С этой целью в ДООУ необходимо создать информационную службу [9].

С анализом информации тесно связана организация маркетинговых исследований или маркетинговой службы в детском саду, что, несомненно, является новшеством в деятельности ДООУ [44].

Маркетинговые исследования содержат внешний и внутренний анализ деятельности ДООУ. Внешний анализ, включающий в себя анализ окружающей среды, анализ образовательного рынка, анализ потребителей и анализ «образа дошкольного учреждения» (степень его популярности, престижности среди населения и признания в профессионально педагогическом сообществе), дает руководителю и коллективу достаточно критическую и объективную картину на деятельность дошкольного учреждения.

Внутренний анализ позволяет руководителю оценить внутреннюю среду ДООУ (материальные условия, кадровые резервы), соответствие образовательных услуг ДООУ запросам адресных групп, деятельность ДООУ в сравнении с другими ДООУ, перспективы дошкольного учреждения на образовательном рынке. Итогом маркетинговых исследований является сравнение полученных результатов и реальных фактов деятельности ДООУ, в результате которых будут выделены наиболее значимые несоответствия и определены проблемы, подлежащие решению, а затем и постановка целей и задач.

Планирование – это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению общих целей [10].

Оно включает анализ тенденций предшествующего развития, постановку проблемы, прогнозирование, определение целей и задач, а также путей и средств их достижения, программирование (разработку программы деятельности), проектирование, подготовку, оценку и принятие решения. С планирования начинается и им управляется весь цикл управления. План служит основанием для действий. От качества плана зависит успех управления.

Планирование как механизм управления направлен на снижение эффекта неопределенности деятельности организации, а также на обозначение путей достижения поставленных целей. Цель планирования заключается в определении механизма согласования действий субъектов управления, содержания и сроков их деятельности, обеспечивающих реализацию организационных задач.

Именно планирование отличает социальную организацию от прочих открытых систем. Планирование – это основное средство, с помощью которого предприятие как подсистема может приспособливаться к изменяющейся обстановке во внешней экономической среде [12].

Планирование в образовательном учреждении (школе, детском саду) имеет некоторые особенности, что отражается в выработке единства действий административного и педагогического коллектива, с одной стороны, и коллектива воспитанников – с другой [14].

Планирование тесно связано с прогнозированием и является основой управления и важнейшей стадией управленческого цикла на всех уровнях управления. Применительно к управлению дошкольным учреждением планирование и прогнозирование заключаются в определении зон ближайшего и перспективного развития детского сада в определенных условиях окружающей среды на основе педагогического анализа.

Для успешного планирования необходимо соблюдение следующих условий, которые были выделены исследователями Л. М. Волобуевой, С. А. Езоповой, В. П. Симоновым и другими, – это определение изначальной, «стартовой» позиции организации на момент начала планирования; описание ожидаемых результатов деятельности по окончании реализации планов; выбор оптимальных путей и средств, позволяющих достичь запланированных результатов; включение в процесс планирования сотрудников организации [36].

Процессы планирования и принятие решений неотделимы друг от друга.

Управленческие решения могут быть типовыми, шаблонными и творческими, ведущими к ускорению научно технического прогресса [4].

Для принятия управленческого решения руководителю необходимо пройти 3 этапа: сбор информации о состоянии управляемого объекта, переработка ее и выдача командной информации (управленческое решение). Для принятия объективного решения и для понимания истинных масштабов проблемы необходимым становится наличие адекватной точной информации, способом получения которой является коммуникация с работающими внутри организации людьми [4].

В дошкольном образовательном учреждении традиционно на сегодняшний день используются следующие виды планирования: перспективное и календарное (текущее) планирование [6].

Перспективное планирование отражено в следующих документах: программа развития, годовой план ДООУ, перспективные планы воспитателей и специалистов. Календарное планирование отражено в месячных и недельных планах работы руководителей, воспитателей и специалистов ДООУ. Планы представляют самостоятельный, внутренний нормативный документ, но не всегда учитывается связь и преемственность между ними.

Ряд исследователей (Л. М. Денякина и другие) считают, что, несмотря на достаточную изученность вопроса планирования работы в ДООУ, теория и практика свидетельствуют о том, что качество планирования остается пока еще низким. Одной из причин является низкий аналитический уровень руководителей дошкольных учреждений [47].

Новые подходы к планированию отразились в исследованиях В. С. Лазарева, Л. В. Поздняк, О. В. Солодянкиной, П. И. Третьякова и других ученых. Данные авторы считают, что процесс планирования в образовательном учреждении сегодня должен приводить к созданию целой плановой системы, в которой должны быть отражены основное содержание плана, его временной разрез, ответственные за его выполнение [34].

Цель создания такой системы – гарантированная реалистичность плана, а главная задача – ее превращение в постоянно действующий процесс, учитывающий характерные, индивидуальные черты учреждения.

Данная система планирования состоит из нескольких уровней: стратегического, тактического, оперативного. Это является относительным новшеством в планировании для дошкольных образовательных учреждений на современном этапе.

Процесс стратегического планирования включает в себя: распределение ресурсов, выработку механизмов адаптации к внешней среде, внутреннюю координацию, организационное стратегическое предвидение.

К документам стратегического планирования ДООУ можно отнести следующие документы: основные стратегические направления развития на 5-10 лет, программа развития ДООУ, концепция развития ДООУ, образовательная программа ДООУ, модель выпускника [17].

Таким образом, анализ научно методической и научно практической литературы позволил выделить основные механизмы управления инновационной деятельностью в детском саду: педагогический анализ, который будет способствовать эффективному управлению ДООУ, введение новых форм анализа и самоанализа занятия в зависимости от его компонентов, проведение маркетинговых исследований или создание маркетинговой службы в ДООУ, профессиональная диагностика кадров, создание информационной службы в ДООУ.

#### Вывод по первой главе

Управление в сфере образования требует решения множества разнообразных и сложных задач в условиях постоянно меняющегося общества и требований, предъявляемым социумом к качеству образования.

Основной стратегической целью современного образования является обеспечение доступа всем желающим к качественному непрерывному образованию, направленному на формирование творческой и социально ответственной личности. Достижению поставленной цели будут способствовать следующие направления развития образования: стандартизация образования и сохранение его фундаментальности; внедрение компетентностного подхода; обеспечение непрерывности профессиональной подготовки и реализация ее многоуровневой модели; технологическая модернизация образовательных учреждений; поддержка

сетевого взаимодействия вузов и академической мобильности студентов и преподавателей, создание образовательных объединений кластерного типа; приоритет образовательных программ инновационной экономики и регионализация образования; социализация образования и развитие системы оценки качества обучения.

Инновационный процесс – это совокупность отдельных инноваций (нововведений), каждая из которых понимается как отдельный, частный инновационный процесс. Инновация в образовательном учреждении получает воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта (образовательной программы, проекта), или услуги, внедренной на рынке образовательных услуг; новых или усовершенствованных технологий и форм организации образовательного процесса, используемых в практической педагогической, управленческой деятельности и направленных на их совершенствование. Инновации в учреждении сферы образования мы рассматриваем с точки зрения их направленности:

- 1) инновационная деятельность в образовательном процессе,
- 2) инновации в управлении инновационной деятельностью образовательного учреждения.

Инновацией в управлении дошкольным учреждением можно считать подвижность формальной структуры организации, то есть способа группировки работ и распределения полномочий и ответственности для ее эффективности в зависимости от целей, поставленных перед ДООУ. Например, создание творческих, проблемных групп для решения педагогических проблем.

Из поведенческой теории Э. Мэйо в качестве инноваций в управлении ДООУ можно заимствовать развитие неформальной структуры организации, в которую входит формирование и развитие правил, убеждений, традиций педагогического коллектива отдельного ДООУ; стимулирование педагогов через использование нематериальных мотивов.



## **ГЛАВА 2 ОПЫТНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ ПОДХОДОВ В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

### **2.1 Анализ применения инновационных подходов в управлении образовательной организацией**

Управление в дошкольной образовательной организации – это умение руководителя принимать решения, которые будут эффективными в различных ситуациях рабочего характера. Это очень сложный процесс, который требует от руководителя огромных усилий, квалификации, знаний в области менеджмента. Эффективное управление складывается из правильного выбора целей функционирования дошкольной образовательной организации, корректной постановки задач, а так же планирования своей деятельности во временных рамках. Заведующий ДОО должен уметь работать с информационными источниками, выявлять педагогический опыт коллег, а так же стремиться его внедрять в работу своей организации, распространять передовой опыт своих педагогических работников и специалистов.

Базой исследования выступает Товарищество с ограниченной ответственностью «Фиалка 2018».

Экспериментальная работа проводилась в три этапа:

1. Констатирующий эксперимент, в рамках которого произведена оценка возможностей и угроз внедрения инновационных подходов в управление образовательной организацией.

2. Формирующий психолого-педагогический эксперимент, в рамках которого разработана и реализована программа по совершенствованию управления образовательной организацией на основе инновационных подходов

3. Контрольный этап эксперимента, в рамках которого определена эффективность проведенных мероприятий по совершенствованию управления образовательной организацией на основе инновационных подходов

Исследование проводилось с марта 2021 года по май 2022 года. Испытуемые – 13 сотрудников ТОО «Фиалка 2018».

Педагогический коллектив осуществляет образовательную деятельность по основной образовательной программе детского сада разработанной на основе примерной основной общеобразовательной программе дошкольного образования «От рождения до школы» под редакцией Н.Е.Вераксы.

В работе педагогический коллектив использует парциальные программы, педагогические технологии:

- 1) Р.Б. Стёркина, Н.Н. Авдеева, О.Л. Князева - «Основы безопасности жизнедеятельности»;
- 2) З.И. Береснева - «Здоровый малыш»;
- 3) А.И. Иванова - «Человек»;
- 4) Т.А. Маркова, Н.Н. Кондратьева - «Мы»;
- 5) О.С. Ушакова - Педагогические технологии развития речи дошкольного возраста»;
- 6) Л.Г. Петерсон - Математическое развитие детей дошкольного возраста;
- 7) Л.Д. Глазырина - «Физическая культура –дошкольникам»;
- 8) М.В. Маркина -«Путешествие по родному краю»;
- 9) В.Н. Чернякова - «Экологическая работа в ДОУ».

В своей работе педагогический коллектив использует разные формы взаимодействия с детьми:

- 1) совместная деятельность (повседневные бытовые ситуации, игровая деятельность, праздники, развлечения, экскурсии и др.);

- 2) организованная образовательная деятельность по направлениям: «Физическое развитие», «Социально-личностное развитие», «Художественно-эстетическое развитие», «Познавательное-речевое развитие»;
- 3) самостоятельная деятельность.

Для анализа эффективности деятельности системы управления ТОО «Фиалка 2018» были выбраны методы PEST-анализа и SWOT-анализа.

PEST-анализ осуществляется на основе комплексного социального (Social), технологического (Technological), экономического (Economic), политического (Political) анализа внешних факторов.

Методика STEP-анализа позволяет образовательному учреждению произвести оценку состояния важнейших факторов окружающей макросреды и прогноз их развития для выявления потенциальных угроз и открывающихся новых возможностей.

SWOT-анализ проводится в целях обобщения диагностики позиций образовательного учреждения, а также получения содержательной и наглядной картины состояния и тенденций развития образовательного учреждения и рынка образовательных услуг: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности), threats (угрозы).

Дошкольное образовательное учреждение тесно связано с окружающей их средой и испытывает на себе влияние ее разнородных факторов. Социальная среда задает требования к результатам образования, т.е. определяет социальный заказ. При этом среда не только задает требования к образованию, но и определяет его возможности и ограничения. Организация испытывает на себе влияние социального климата в обществе, экономических, политических, правовых, экологических, демографических, культурных, духовно-идеологических, отраслевых, институциональных факторов. Изменение этих факторов порождает необходимость изменений в его деятельности.

Процессы во внешней среде могут: порождать изменения требований к результатам работы дошкольного учреждения; создавать возможности для достижения более высоких, чем прежде результатов; порождать угрозы снижения эффективности образовательной деятельности.

Таблица 1 – PEST-анализ «Фиалка 2018».

Возможности	Угрозы
<b>Политический фактор</b>	
Изменение законодательства в сфере образования в целом и в дошкольном образовании:	Несвоевременное методическое обеспечение, Изменение социального заказа
Политическая стабильность на территории, создание возможностей для более высоких результатов	Проблемы реализации изменений в части дошкольного образования, касающиеся организации дополнительных услуг
Многонациональный состав населения, положительное национальное настроение	Слабая адаптация миграционного населения в языковом и культурном отношении, соответственно, угроза снижения эффективности образовательной деятельности
<b>Экономические факторы</b>	
Подъем экономического развития страны	Недостаточное количество организованных рабочих мест
Наличие на территории Костанайской области большое количество предприятий	Материальное обеспечение населения находится на низком уровне
Финансирование за счет бюджета	Слабая финансовая база для дополнительного стимулирования педагогических работников
<b>Социальные факторы</b>	
Сотрудничество с: детской музыкальной школой, детской библиотекой, детско-юношеским центром, средней школой, городским музеем	Трудности вовлечения в процесс специалистов
Доступность культурно-досугового потенциала территории	Проблемы с организацией и финансированием выездных мероприятий
<b>Технологические факторы</b>	
Наличие информационного центра Повышение компьютерной грамотности педагогов Пополнение информационного банка по направлениям развития детей раннего и дошкольного возраста	Необходимость в постоянном техническом сопровождении, Организации дополнительных курсов по компьютерной грамотности

PEST-анализ «Фиалка 2018» показал то, какие внешние факторы влияют на развитие дошкольного учреждения, и позволяет сделать

следующие выводы:

1) политика в области образования позволяет повышать качество образования, однако постоянное изменение социального заказа влечет за собой несоответствие качества образования новым стандартам, во многом благодаря недостаточному методическому обеспечению,

2) географические особенности и миграционная политика способствуют межкультурной коммуникации, однако слабая адаптация миграционного населения в языковом и культурном отношении, соответственно снижает эффективность образовательной деятельности,

3) экономическая ситуация в стране влечет нестабильность в кадровом составе дошкольного учреждения, поскольку материальное обеспечение населения находится на низком уровне, слабая финансовая база для дополнительного стимулирования педагогических работников.

Таким образом, внешние факторы на данный момент нельзя назвать абсолютно благоприятными для эффективного развития дошкольного учреждения, поэтому особое внимание следует обратить на внутренние ресурсы дошкольного учреждения.

Анализ SWOT-матрицы позволяет сделать несколько выводов:

1) поскольку сильными сторонами являются компетентность, мобильность управленческой команды; партнерство, как стиль управления; открытость управления на основе отработанных механизмов обратной связи с внутренними (сотрудники) и внешними (родители и партнеры) потребителями, особенности педагогического коллектива позволяют планировать и реализовывать инновационные программы; однако для их внедрения необходимо вести продуманную разъяснительную работу среди педагогов; основные усилия должны быть сконцентрированы на изменениях в образовательном процессе: введении новых методов обучения и современных приемов воспитания с широким применением инновационных технологий;

2) большее внимание следует уделять повышению квалификации

педагогических кадров, так как слабыми сторонами являются недостаточная работа по самообразованию, снижение уровня удовлетворенности персонала и качества деятельности, эмоциональное выгорание; текучесть кадров.

Таблица 2 – SWOT-анализ «Фиалка 2018»

	Сильные стороны	Возможности
Управление	1. компетентность, мобильность управленческой команды; 2. существующая система мотивации и стимулирования кадров; 3. открытость управления на основе отработанных механизмов обратной связи с внутренними (сотрудники) и внешними (родители и партнеры) потребителями.	1. инновационное конкурентоспособное развитие учреждения на основе командного развития; 2. формирование эффективной организационной культуры, основанной на постоянном профессиональном росте и развитии специалистов; 3. объективная оценка деятельности педагогов и учреждения в целом;
	Слабые стороны	Угрозы
	1. несоответствие внешних и внутренних требований; 2. неэффективные механизмы внутреннего контроля; 3. финансовая нестабильность; 4. большой объем информации	1. снижение мотивации
Кадры	Сильные стороны	Возможности
	1. организованность и мобильность коллектива; 2. разновозрастность коллектива; 3. высокий профессиональный уровень административной команды, педагогов, специалистов; 3. мотивация на творчество и развитие; 4. сформировавшийся коллектив.	1. системное профессиональное развитие и рост; 2. участие в конкурсах, проектах 3. развитие дополнительных услуг
	Слабые стороны	Угрозы
	1. слабые навыки командной работы; 2. неумение адекватно оценить себя; 3. недостаточная работа по самообразованию.	1. снижение уровня удовлетворенности персонала и качества деятельности; 2. эмоциональное выгорание; 3. текучесть кадров; 4. нарушение целостности образовательного процесса.

Содержание и технологии	<i>Сильные стороны</i>	<i>Возможности</i>
	1. инновационное содержание образования на основе интеграции образовательных областей 2. индивидуализация обучения на основе индивидуальных образовательных маршрутов детей; 3. наличие на каждой группе воспитателя; 4. проектная деятельность; 5. участие в конкурсах различных уровней	1. обогащение возможностей развития ребенка и конкурентное качество услуг; 2. выпускник, отвечающий современным требованиям; 3. профессиональный рост педагогов; 4. получение дополнительных финансовых ресурсов для развития
	<i>Слабые стороны</i>	<i>Угрозы</i>
	1. разный уровень владения содержанием и технологиями у педагогов; 2. большое количество инновационных проектов.	1. большая нагрузка на детей и педагогов; 2. стрессы, болезни; 3. снижение качества используемых инноваций; 4. снижение мотивации педагогов и специалистов.
Материально-техническая база	<i>Сильные стороны</i>	<i>Возможности</i>
	1. современная, эстетичная среда внутри здания 2. предметно-развивающая среда для реализации образовательного процесса 3. наличие орг. техники и музыкальных инструментов.	1. условия для качественного предоставления услуг; 2. привлекательность для родителей; 3. условия для всестороннего развития ребенка; 4. привлечение спонсоров; 5. условия для личностного и профессионального развития воспитателей
	<i>Слабые стороны</i>	<i>Угрозы</i>
	1. недостаточный набор помещений для осуществления образовательной деятельности 2. недостаточное оснащение территории; 3. неполная оснащенность дидактическим и наглядным материалом 4. совмещенные игровая и спортивно-музыкальный зал.	1. безопасность детей; 2. перегрузка в старшей группе.

На основе SWOT-анализ и PEST-анализа можно сформулировать стратегию дальнейшего развития дошкольного учреждения с целью эффективного внедрения инновационных технологий.

Для диагностики психологической готовности к инновационной деятельности педагогов был использован Опросник «Психологическая

готовность к инновационной деятельности» (В.Е. Ключко, О.М. Красноярцева)

Текст опросника представлен в Приложении А.

Полученные результаты представлены на рисунке 1.

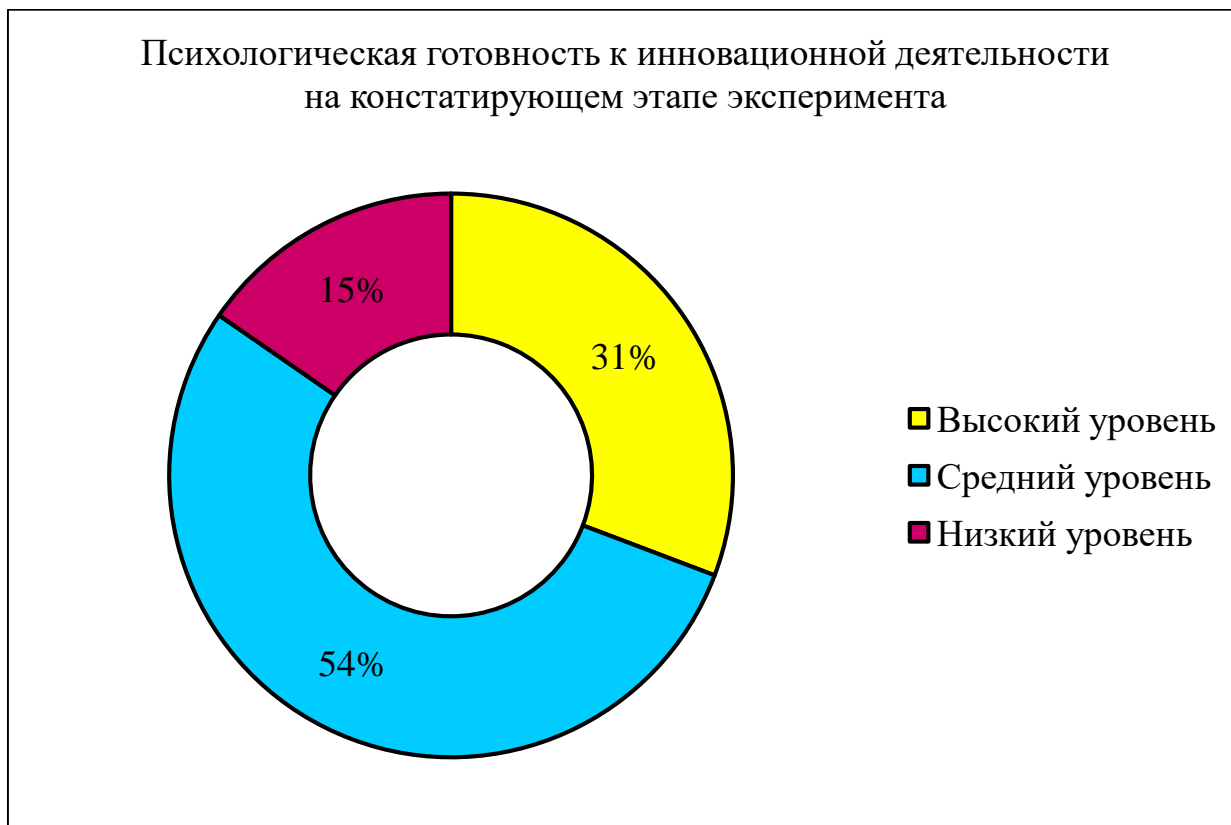


Рисунок 1 – Психологическая готовность к инновационной деятельности на констатирующем этапе эксперимента

Данные, представленные на рисунке, демонстрируют, что в целом психологическая готовность к инновационной деятельности у педагогов «Фиалка 2018» находится на среднем уровне. В то же время реализации инноваций требует максимум психологических усилий со стороны педагога, поэтому полученные результаты нельзя назвать позитивными. Всего 31% педагогов продемонстрировали высокую психологическую готовность к инновационной деятельности, и это низкий показатель.

С целью изучения мотивационной готовности педагогов к инновационной деятельности был проведен опрос по методике Н.Б. Пугачевой (приложение Б) «Мотивационная готовность педагогического



коллектива к освоению новшеств».

На рисунке 2 представлен анализ результатов опроса.



Рисунок 2 – Мотивационная готовность к инновационной деятельности на констатирующем этапе

Анализ результатов опроса свидетельствует о том, что наиболее значимыми для педагогов являются мотивы:

- 1) потребность в контактах с интересными, творческими людьми;
- 2) потребность в новизне, обновлении, смене обстановки, преодолении рутины;
- 3) потребность в самовыражении, самосовершенствовании;
- 4) осознание недостаточности достигнутых результатов и желание их улучшить;
- 5) материальные причины: повышение зарплаты, возможность пройти аттестацию.

Менее значимыми являются мотивы:

- 1) сильная потребность в достижении высоких результатов;
- 2) потребность в лидерстве;
- 3) потребность в поиске исследования;
- 4) желание проверить на практике полученные результаты;
- 5) стремление быть замеченным и по достоинству оценённым.

Проблема отношения воспитателей ДОО к инновациям выражается в действии антиинновационных барьеров - внешних и внутренних препятствий, которые мешают осуществлению деятельности.

Среди внутренних (психологических) барьеров исследователи выделяют консерватизм, ригидность, догматизм, конформизм, стереотипы, неадекватность самооценки, мотивацию избегания неудач.

Длительно формирующийся в профессии опыт педагога становится препятствием к осуществлению инновационной деятельности. Востребованность одних и угасание других личностных свойств в профессиональной деятельности приводит к развитию профессиональной деформации личности.

Педагог игнорирует новые технологии, если они предполагают полный отказ от имеющегося опыта, что делает обогащение опыта затруднительным. Поэтому педагогу с большим стажем работы труднее действовать в русле нововведений.

Основные проявления антиинновационных барьеров в деятельности педагога:

- 1) консерватизм (как приверженность ко всему привычному, устаревшему, отжившему, косному; враждебность и противодействие прогрессу, передовому; предубежденное отношение к нововведениям в педагогической деятельности);
- 2) ригидность (как неспособность корректировать программу деятельности в условиях, требующих ее перестройки согласно новым ситуационным требованиям);
- 3) догматизм (как способ мышления, оперирующий догмами,

- проявляющийся в бездоказательности, категоричности, схематизации в профессиональной деятельности, противоречащий творческому характеру деятельности, опирающегося только на традиционные привычные знания и
- 4) способы мыслительной деятельности, не выходящего за рамки закостенелых или абсолютных аксиом, не опирающегося на новые доказательства, факты и идеи, а также не учитывающего изменяющихся условий применения знаний);
  - 5) конформизм (как пассивность в принятии существующего порядка, которая доминирует над творчеством, стремление быть похожим на других, не отличаться от них в своих суждениях и поступках);
  - б) стереотипы (как механические действия, на основе прошлого опыта субъекта, которые ограничивают мышление и не дают выйти за рамки привычного мировосприятия);
  - 7) мотивация по типу избегания неудач;
  - 8) завышенная или заниженная самооценка [29].

В условиях внедрения инновационных технологий педагоги дошкольных образовательных учреждений переживают состояние психологических барьеров.

Особенно ярко представлен барьер «напряженное состояние». Это показывает, что у педагогов часто возникают отрицательные эмоциональные переживания, связанные с повышенным утомлением в профессиональной деятельности.

Возникновение напряженных психических состояний у педагогов связано прежде всего с практической реализацией своих знаний и умений, а также с построением взаимоотношений со всеми субъектами образовательного процесса, что выражается в повышенной утомляемости и раздражительности. Также педагоги испытывают напряжение при подготовке к проведению непосредственной образовательной

деятельности в соответствии с меняющимися требованиями.

Кроме того, данное состояние проявляется, если нет возможности в полной мере реализовать все те действия и планы, которые были намечены, и как следствие этого возникает состояние недовольства, чувство гнева и безразличия к работе.

Барьер «напряженное состояние» определяет проявление последующих барьеров и оказывает существенное влияние на качественное выполнение деятельности и реализацию педагога в деятельности.

Существенное влияние на проявление барьера стресса у педагогов дошкольного образования оказывают:

- 1) факторы возникновения критических ситуаций в профессиональной деятельности;
- 2) неблагоприятное развитие собственных профессиональных качеств, что влечет за собой проявление агрессивности к окружающим, возникновение чувства подавленности, безысходности, а также возникновение чувства страха за свою дальнейшую судьбу в связи с происходящими изменениями в образовании.

На неэффективность результатов, внедряемых в образовательную среду новшеств, оказывают воздействие такие факторы:

- 1) синдром личностно-профессионального выгорания педагога, возникающего вследствие непринятия новшеств субъектами образовательной среды;
- 2) отсутствие комфортных условий в реализации новых творческих идей в образовательной среде (большая учебная нагрузка педагога, отсутствие кабинетов психологической разгрузки и снятия эмоционального напряжения, большое количество детей в классе и др.);
- 3) неразработанность регламента взаимоотношений и

- ответственности сторон-участников инновационного процесса;
- 4) незаинтересованность педагогов в инновационной деятельности ввиду осознания ответственности за возможные негативные последствия новшеств, личностные риски (несоответствие требованиям руководства образовательной организации, конформизм, разногласия в коллективе и др.);
  - 5) мотивационная неподготовленность педагогов к реализации инноваций (отсутствие у педагогических работников мотивации на овладение компетенциями «инновационного человека»); непрестижность профессии педагога и др. [35].

Основными мотивационными стимулами к инновационной деятельности педагогов ДОО являются повышение интереса детей к образовательному процессу, возможность укрепления и повышения педагогического статуса, реализации накопленного профессионального опыта и приобретение нового как возможность саморазвития и самоутверждения в профессии.

Одной из трудностей является поиск инноваций и оценка эффективности этих инноваций.

Важнейшими факторами эффективности поиска инноваций выступают:

- 1) широта поиска инноваций (количество источников и каналов информации, из которых ДОО получают сведения о педагогических разработках) - чем больше источников и каналов информации организацией используется, тем масштабнее осуществляется поиск новшеств, тем больше вероятность найти интересующую педагогическую разработку;
- 2) активность при получении информации о инновациях (она может изменяться от пассивного просматривания материалов, присланных из вышестоящих органов управления образованием, периодических изданий, бюллетеней, до

формулирования и отправления собственного запроса на поиск разработок с необходимыми характеристиками в электронные базы данных);

- 3) ценность информации о инновациях (более рационально использовать те источники и каналы, которые несут ценную для ДОО информацию).

Источниками и каналами информации для ДОО выступают: публикации и сообщения Министерства образования и науки; публикации и сообщения регионального органа управления образованием; публикации и сообщения муниципального органа управления образованием; публикации и сообщения региональной методической службы; сообщения, семинары, мастер-классы ИПК, ИРО; курсы повышения квалификации; сообщения руководителей инновационных учреждений дошкольного образования; сообщения педагогов-новаторов, распространителей инновационного опыта; проблемные курсы, семинары, консультации, круглые столы; публикации учебных, научно-исследовательских учреждений и организаций; специальная и научная литература; материалы симпозиумов, конгрессов, конференций; видеоконференции, получение видео-, аудио- и аудиовизуального контента по запросу; сообщения в специальных журналах и газетах.

Таким образом, анализ условий внедрения инноваций в педагогическую деятельность педагогов ТОО «Фиалка 2018» показывает, что существуют оптимальные условия для внедрения инновационных проектов и технологий. Среди трудностей развития инновационных процессов в дошкольном учреждении следует отметить антиинновационные барьеры: внешние и внутренние препятствия, мешающие осуществлению деятельности. Среди психологических барьеров можно отметить консерватизм, конформизм, стереотипы, неадекватность самооценки, мотивацию избегания неудач.

К внешним барьерам относятся: социальные барьеры:

несовместимость нового с имеющимся опытом и ценностями, принятыми в обществе; стереотипы мышления педагогического сообщества; организационные барьеры: противодействие руководящих органов образования внедрению нововведений; отсутствие координационных центров по разработке и внедрению педагогических инноваций; методические барьеры: недостаток методического обеспечения нововведения, недостаточная осведомленность работников образования в области педагогической инноватики; материально-технические барьеры: большая нагрузка педагогов, плохие бытовые условия, низкий уровень заработной платы.

Проанализировав полученные результаты, делаем вывод, что необходимо разработать программу по совершенствованию управления образовательной организацией на основе инновационных подходов

## 2.2 Программа по совершенствованию управления образовательной организацией на основе инновационных подходов

По результатам констатирующего этапа эксперимента выявлена необходимость разработки программы по совершенствованию управления образовательной организацией на основе инновационных подходов.

Для обучения воспитателей проведению инновационной деятельности были предложены следующие методы:

- 1) обучающий семинар,
- 2) деловые игры,
- 3) тренинг,
- 4) метод проектов.

Структура программы представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Программа по совершенствованию управления образовательной организацией на основе инновационных подходов

Для подготовки к инновационной деятельности был проведен обучающий семинар с воспитателями по теме «Внедрение инноваций».

Цель семинара: подготовить воспитателей к реализации инновационной деятельности.

Достижению поставленной цели способствовало решение следующих задач:

1. Обогащение слушателей знаниями в области инноватики и инновационного менеджмента.
2. Воспитание активной позиции в осуществлении инновационной деятельности.
3. Развитие качеств инноватора: креативности, способности к управленческой рефлексии.



Содержание семинара предусматривало использование различных видов и форм организации занятий со слушателями. Лекции были направлены на повышение уровня теоретических знаний в инновационной деятельности; практические занятия – на глубокую и детальную проработку вопросов осуществления инновационных процессов.

К примеру, на первом занятии была вынесена тема «Теоретические основы инноваций», где в теоретической части воспитателей ознакомили с основными категориями инноватики: «новшество», «нововведение», «инновации», «инновационный процесс», «инновационная деятельность», со структурой инновационного процесса; с разными типологиями нововведений. Практическая часть первого занятия включала два вида работы:

1) дискуссию по проблеме «Внедрение инноваций в ДОУ». Вопросы для дискуссии: нужны ли инновации в ДОУ? Мотивы внедрения инноваций в ДОУ? Каковы резервы современного дошкольного учреждения и где их найти для внедрения инноваций? Можно ли подготовить педагога инноватора или это врожденные качества?»

2) задание выделить благоприятные условия внедрения инноваций в управление ДОУ. Работа осуществлялась парами, затем коллективно.

Для развития креативных качеств, овладения самоанализом отношений с коллегами, родителями, формирования позитивного отношения к обновлению деятельности применялись творческие упражнения, ситуативно-коммуникативные игры, диагностические карты. В частности, «Разыгрывание проблемной ситуации», для развития креативности – «Передача чувств по кругу», «Ассоциация» и другие.

Отработка алгоритма действий по внедрению инноваций происходила через тренинги, практические упражнения «Прими решение».

На втором занятии «Инновационная деятельность в дошкольном образовательном учреждении» воспитателей познакомили с разными

видами инновационной деятельности, уделили особое внимание обобщению и распространению передового педагогического опыта, внедрению инноваций. Рассмотрели вопросы организации и критерии эффективности инновационной деятельности в дошкольных образовательных учреждениях.

Отработка умений поиска нововведений и формирования банка инновационных данных проводилась на практическом занятии в форме «творческой мастерской». Каждой подгруппе (4 человек) нужно назвать нововведение и оформить карточку инноваций. В конце занятия эксперты подводили итоги работы каждого и подгруппы по результатам выполненных заданий. В качестве вспомогательного материала были даны журналы «Дошкольное воспитание», пособия с обобщенным педагогическим опытом. Оформленная картотека инноваций послужила банком управленческих инноваций.

По теме «Мотивация и нововведения» была проведена деловая игра «Мотивация педагогического коллектива», главная цель которой помочь мотивировать коллектив на инновационную деятельность.

В первой части занятия предлагалось проранжировать мотивы воспитателей на трудовую деятельность. По результатам ранжирования из 23 предложенных мотивов выбрали 10 и расположили их в порядке убывания значимости следующим образом:

- 1) доверие и любовь детей;
- 2) творческая атмосфера в коллективе;
- 3) заработок;
- 4) перспектива повышения в должности;
- 5) условия для реализации своих идей;
- 6) престиж, удовольствие, удовлетворение;
- 7) хороший стиль управления;
- 8) интересная деятельность;
- 9) соответствие интересов на работе и вне ее;

10) доброжелательное отношение коллег.

С целью развития коммуникативных умений, умения находить нужные мотивы в ходе делового взаимодействия разыгрывались ситуации: руководитель должен убедить опытного воспитателя, желающего уволиться, остаться и доработать до конца учебного года; при встрече с потенциальным клиентом заинтересовать его содержанием деятельности детского сада и заключить договор. При этом увеличение заработной платы невозможно.

На основе проблемной ситуации им необходимо было перечислить как можно больше предположений, объясняющих поведение воспитателей, не желающих заниматься инновационной деятельностью, перечислить меры, которые может предпринять старший воспитатель с заведующим.

Слушатели выдвигали следующие предположения о нежелании воспитателей внедрять инновации: авторитарный стиль руководства заведующего и старшего воспитателя; слабая система стимулирования воспитателей; неготовность воспитателей реагировать на изменения, боязнь не справиться с этим делом; лень; нежелание тратить свое свободное время; неблагоприятный климат в коллективе (несплоченный коллектив, эмоциональный дискомфорт); некорректная форма предъявления информации педагогам (навязана, не объяснена, плохо сформулирована).

Названы меры, которые позволят выйти из создавшейся ситуации: материальное стимулирование (повышение заработной платы, премии за участие в научной работе), моральное стимулирование – повышение значимости и статуса сотрудников, работающих в данном направлении, изменение стиля общения, создание актива ДОО и подключение его к работе, внедрение системы мер по улучшению психологического микроклимата в ДОО и т. д.

Воспитателям было предложено составить инновационные проекты, среди них были проекты: духовно-нравственного развития дошкольников

на основе краеведческого материала, проект обеспечения преемственных связей ДОО и школы на основе кратковременного пребывания детей, проект реализации исследовательской деятельности дошкольников на основе экспериментирования.

Интересным является проект – открытие группы кратковременного пребывания для детей старшего дошкольного возраста для подготовки детей к обучению в школе. Проект предназначен для детей дошкольного возраста, не посещающих образовательные учреждения.

Цель: всестороннее развитие детей 5–7 лет и подготовка их к обучению в школе.

Задачи: выравнивание стартовых возможностей детей из разных социальных групп и слоев населения; формирование готовности детей к школе: физической, психологической, специальной; развитие коммуникативных качеств у детей при общении со сверстниками и взрослыми; оказание помощи в адаптации ребенка к обучению в школьных условиях.

Ценность данного проекта состоит в том, что он показывает возможности дошкольных учреждений в подготовке детей к школе не только в области знаний, но и в плане психологической готовности (мотивационной, волевой, развитие мышления, речи и других психических процессов).

До сегодняшнего дня в нашем городе подготовка детей к обучению в школе, не посещающих детские сады, остается приоритетом школ, что и продемонстрировал констатирующий эксперимент.

### 2.3 Оценка эффективности программы по совершенствованию управления образовательной организацией на основе инновационных подходов

В рамках исследования в ТОО «Фиалка 2018». была разработана и реализована программа по совершенствованию управления

образовательной организацией на основе инновационных подходов.

Была проведена контрольная диагностика психологической и мотивационной готовности к инновационной деятельности с мая 2022 г. по ноябрь 2022 г.

Для определения эффективности проведенной работы мы использовали те же диагностические методики, что и на констатирующем этапе эксперимента.

В ходе итоговой оценки были получены следующие результаты, представленные на рисунке 5.



Рисунок 5 – Психологическая готовность к инновационной деятельности на контрольном этапе эксперимента

Таким образом, 9 сотрудников находятся на высоком уровне развития психологической готовности к инновационной деятельности, средний возраст сотрудников 32 года. Лишь 4 сотрудника находятся на среднем уровне развития психологической готовности к инновационной деятельности – средний возраст 48 лет.

Далее была оценена мотивационная готовность к инновационной деятельности. Результаты представлены на рисунке 6.



Рисунок 6 – Мотивационная готовность к инновационной деятельности на контрольном этапе

Исходя из полученных результатов следует, что теперь ведущими мотивационными факторами стали: потребность в контактах с интересными, творческими людьми; потребность в новизне, обновлении, смене обстановки, преодолении рутины. В целом, увеличились значения по всем мотивационным факторам.

Изучение педагогических условий для ведения инновационной деятельности показало:

1. Анализ условий внедрения инноваций в педагогическую деятельность педагогов показывает, что существуют оптимальные условия для внедрения инновационных проектов и технологий, а именно компетентность, мобильность управленческой команды; партнерство, как

стиль управления; открытость управления на основе отработанных механизмов обратной связи с внутренними (сотрудники) и внешними (родители и партнеры) потребителями. Pest- swot – анализ позволяют руководителю сконструировать такое решение проблемы внедрения инновационных программ, которое учитывает все исходные данные.

2. Больше внимание следует уделять повышению квалификации педагогических кадров, так как слабыми сторонами являются недостаточная работа по самообразованию, снижение уровня удовлетворенности персонала.

3. Программа по совершенствованию управления образовательной организацией на основе инновационных подходов опирается на использование следующих методов: обучающий семинар, деловые игры, тренинг, метод проектов. Использование данных форм и методов позволяет обогатить педагогов знаниями в области инноватики и инновационного менеджмента, способствовать воспитанию активной позиции в осуществлении инновационной деятельности, развивает качества инноватора: креативность, способность к управленческой рефлексии.

Данные результаты свидетельствуют о том, что мероприятия проведенные в рамках программы по совершенствованию управления образовательной организацией на основе инновационных подходов привели к повышению мотивационной и психологической готовности сотрудников к инновациям, повысили эффективность управления в целом.

#### Выводы по второй главе

Управление в дошкольной образовательной организации – это умение руководителя принимать решения, которые будут эффективными в различных ситуациях рабочего характера. Базой исследования выступает Товарищество с ограниченной ответственностью «Фиалка 2018».

Для достижения поставленной цели экспериментальная работа проводилась в три этапа:

1. Констатирующий эксперимент, в рамках которого произведена оценка возможностей и угроз внедрения инновационных подходов в управление образовательной организацией.

2. Формирующий психолого-педагогический эксперимент, в рамках которого разработана и реализована программа по совершенствованию управления образовательной организацией на основе инновационных подходов

3. Контрольный этап эксперимента, в рамках которого определена эффективность проведенных мероприятий по совершенствованию управления образовательной организацией на основе инновационных подходов

Исследование проводилось с марта 2021 года по май 2022 года. Испытуемые – 13 сотрудников ТОО «Фиалка 2018».

Педагогический коллектив осуществляет образовательную деятельность по основной образовательной программе детского сада разработанной на основе примерной основной общеобразовательной программе дошкольного образования «От рождения до школы» под редакцией Н.Е.Вераксы.

По результатам констатирующего этапа эксперимента выявлена необходимость разработки программы по совершенствованию управления образовательной организацией на основе инновационных подходов.

Для обучения воспитателей проведению инновационной деятельности были предложены следующие методы:

- 1) обучающий семинар,
- 2) деловые игры,
- 3) тренинг,
- 4) метод проектов.



Изучение педагогических условий для ведения инновационной деятельности показало:

1. Анализ условий внедрения инноваций в педагогическую деятельность педагогов показывает, что существуют оптимальные условия для внедрения инновационных проектов и технологий, а именно компетентность, мобильность управленческой команды; партнерство, как стиль управления; открытость управления на основе отработанных механизмов обратной связи с внутренними (сотрудники) и внешними (родители и партнеры) потребителями. Pest- swot – анализ позволяют руководителю сконструировать такое решение проблемы внедрения инновационных программ, которое учитывает все исходные данные.

2. Больше внимание следует уделять повышению квалификации педагогических кадров, так как слабыми сторонами являются недостаточная работа по самообразованию, снижение уровня удовлетворенности персонала.

3. Программа по совершенствованию управления образовательной организацией на основе инновационных подходов опирается на использование следующих методов: обучающий семинар, деловые игры, тренинг, метод проектов. Использование данных форм и методов позволяет обогатить педагогов знаниями в области инноватики и инновационного менеджмента, способствовать воспитанию активной позиции в осуществлении инновационной деятельности, развивает качества инноватора: креативность, способность к управленческой рефлексии.

Данные результаты свидетельствуют о том, что мероприятия проведенные в рамках программы по совершенствованию управления образовательной организацией на основе инновационных подходов привели к повышению мотивационной и психологической готовности сотрудников к инновациям, повысили эффективность управления в целом.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление в сфере образования требует решения множества разнообразных и сложных задач в условиях постоянно меняющегося общества и требований, предъявляемым социумом к качеству образования.

Основной стратегической целью современного образования является обеспечение доступа всем желающим к качественному непрерывному образованию, направленному на формирование творческой и социально ответственной личности. Достижению поставленной цели будут способствовать следующие направления развития образования: стандартизация образования и сохранение его фундаментальности; внедрение компетентного подхода; обеспечение непрерывности профессиональной подготовки и реализация ее многоуровневой модели; технологическая модернизация образовательных учреждений; поддержка сетевого взаимодействия вузов и академической мобильности студентов и преподавателей, создание образовательных объединений кластерного типа; приоритет образовательных программ инновационной экономики и регионализация образования; социализация образования и развитие системы оценки качества обучения.

Инновационный процесс – это совокупность отдельных инноваций (нововведений), каждая из которых понимается как отдельный, частный инновационный процесс. Инновация в образовательном учреждении получает воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта (образовательной программы, проекта), или услуги, внедренной на рынке образовательных услуг; новых или усовершенствованных технологий и форм организации образовательного процесса, используемых в практической педагогической, управленческой деятельности и направленных на их совершенствование. Инновации в учреждении сферы образования мы рассматриваем с точки зрения их направленности:

- 1) инновационная деятельность в образовательном процессе,

2) инновации в управлении инновационной деятельностью образовательного учреждения.

Инновацией в управлении дошкольным учреждением можно считать подвижность формальной структуры организации, то есть способа группировки работ и распределения полномочий и ответственности для ее эффективности в зависимости от целей, поставленных перед ДООУ. Например, создание творческих, проблемных групп для решения педагогических проблем.

Из поведенческой теории Э. Мэйо в качестве инноваций в управлении ДООУ можно заимствовать развитие неформальной структуры организации, в которую входит формирование и развитие правил, убеждений, традиций педагогического коллектива отдельного ДООУ; стимулирование педагогов через использование нематериальных мотивов.

Базой исследования выступает Товарищество с ограниченной ответственностью «Фиалка 2018».

Для достижения поставленной цели экспериментальная работа проводилась в три этапа:

1. Констатирующий эксперимент, в рамках которого произведена оценка возможностей и угроз внедрения инновационных подходов в управление образовательной организацией.

2. Формирующий психолого-педагогический эксперимент, в рамках которого разработана и реализована программа по совершенствованию управления образовательной организацией на основе инновационных подходов

3. Контрольный этап эксперимента, в рамках которого определена эффективность проведенных мероприятий по совершенствованию управления образовательной организацией на основе инновационных подходов

Исследование проводилось с марта 2021 года по май 2022 года. Испытуемые – 13 сотрудников ТОО «Фиалка 2018».

Педагогический коллектив осуществляет образовательную деятельность по основной образовательной программе детского сада разработанной на основе примерной основной общеобразовательной программе дошкольного образования «От рождения до школы» под редакцией Н.Е.Вераксы.

По результатам констатирующего этапа эксперимента выявлена необходимость разработки программы по совершенствованию управления образовательной организацией на основе инновационных подходов.

Для обучения воспитателей проведению инновационной деятельности были предложены следующие методы:

- 1) обучающий семинар,
- 2) деловые игры,
- 3) тренинг,
- 4) метод проектов.

Изучение педагогических условий для ведения инновационной деятельности показало:

1. Анализ условий внедрения инноваций в педагогическую деятельность педагогов показывает, что существуют оптимальные условия для внедрения инновационных проектов и технологий, а именно компетентность, мобильность управленческой команды; партнерство, как стиль управления; открытость управления на основе отработанных механизмов обратной связи с внутренними (сотрудники) и внешними (родители и партнеры) потребителями. Pest- swot – анализ позволяют руководителю сконструировать такое решение проблемы внедрения инновационных программ, которое учитывает все исходные данные.

2. Больше внимание следует уделять повышению квалификации педагогических кадров, так как слабыми сторонами являются недостаточная работа по самообразованию, снижение уровня удовлетворенности персонала.

3. Программа по совершенствованию управления образовательной организацией на основе инновационных подходов опирается на использование следующих методов: обучающий семинар, деловые игры, тренинг, метод проектов. Использование данных форм и методов позволяет обогатить педагогов знаниями в области инноватики и инновационного менеджмента, способствовать воспитанию активной позиции в осуществлении инновационной деятельности, развивает качества инноватора: креативность, способность к управленческой рефлексии.

Данные результаты свидетельствуют о том, что мероприятия проведенные в рамках программы по совершенствованию управления образовательной организацией на основе инновационных подходов привели к повышению мотивационной и психологической готовности сотрудников к инновациям, повысили эффективность управления в целом.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акопов, В. С. Методологические основы менеджмента: Учебное пособие для преподавателей и студентов технических и экономических ВУЗов. [Текст] / М.: МГТУ им. Н. Э.Баумана, –2021–78 с.
2. Ажханова, Ж.Е. Инновации в работе старшего воспитателя в ДООУ /Ж.Е.Ажханова// Теоретические, методологические и прикладные вопросы науки и образования. 2019. - С. 12-15.
3. Ангеловски, К. Учителя и инновации: Кн. для учителя / КрстеАнгеловски; Пер. с макед. В. П. Диденко. - М.: Просвещение, 1991. - 156 с.
4. Бадаян, И.М. Научные предпосылки теории управления качеством образования / И.М. Бадаян // Гуманизация образования. - 2020 .- № 4 .- С. 49-54.
5. Балашова, С.Н. Инновационная деятельность в дошкольных образовательных учреждениях / С.Н.Балашова // Педагогический опыт: теория, методика, практика. -2015. - № 1. - С. 181-182.
6. Бардашова, Г.А., Кормильцева, М.В. Опыт внедрения информационно-коммуникационных технологий в образовательную среду ДООУ/ Г.А.Бардашова // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. - 2022. - № 3. - С. 45-48.
7. Бабетов, А.В Коммуникативная среда школы: опыт организации: Сборник методических материалов к образовательной программе повышения квалификации «Управление школой на основе коммуникативных технологий» [Текст] / Екатеринбург: КОРИФЕЙ, –2021 –154 с.
8. Боаннов, А.П. Инновационные подходы в образовании [Текст] /А.П. Боанов // Наука. Инновации. Технологии. –2019. –№3.
9. Бокарева, А.Н. Традиционные и инновационные подходы в образовании: основные тенденции развития [Текст] / А.Н. Бокарева // Наука. Инновации. Технологии. –2019. –№3.

10. Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности организации [Текст] . М.: Социум, – 2018. – 234 с.
11. Безуглов, Ю.И. Управление качеством образования. Сборник научных статей [Текст] /ОИПКРО/. – Оренбург, 2020. – 129с.
12. Беспалько, В.П. Мониторинг качества обучения – средство управления образованием[Текст]. Просвещение»ю – 2011. – 356с.
13. Бодалев, А.А. О качествах личности, нужных для успешного общения [Текст] // Личность и общение: Избр. труды. – 2018.–158с.
14. Болотов, В.А. Основные подходы к созданию общероссийской системы оценки качества образования в Российской Федерации [Текст] /Вопросы образования, – 2014. – № 3. – С.23-29.
15. Васильева, Т. П. Внутришкольный контроль: организация, планирование, анализ [Текст] . – Волгоград: Учитель, – 2019. – 222 с.
16. Велков, И.Г. Личность руководителя и стиль управления. - М., 2020 . – 471с.
17. Внутришкольное правление: Вопросы теории и практики. /Под редакцией Т.И.Шамовой /.– «Педагогика», 1921. – 123с.
18. Гибсон, Д.Л. Организации: поведение, структура, процессы / Д.Л. Гибсон, Д. Иванцевич, Д.Х. Донелли. – М.: [б. и.], 2000. – 302с.
19. Гребенкина, Л.К. Технология управленческой деятельности заместителя директора школы. – М.: Педагогический поиск, 2018. – 160 с.
20. Евдокимова, М.В. Понятие управления и педагогического менеджмента. – 2013. – 267 с.
21. Журавлев, А.Л. Социально-психологические проблемы управления [Текст] // Прикладные проблемы социальной психологии. - 2018. –374с.
22. Зверева, В.И. Как оценить успешность в управления //Завуч, 2017, №5.
23. Зверева В. И. Как сделать управление школой успешным. – М.: Педагогический поиск, 2014. – 158 с.

24. Инновационное развитие системы образования в Российской Федерации: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, 11 февраля 2011. – М., Издательский дом Паганель, – 2011. 79 с.
25. Коберник, О.Н. Мониторинг как способ управления качеством обучения // Народное образование, – 2012. – №9. – 142 с.
26. Коршунов, А.Н. Инновации и образование // Наука и инновации. – 2015. – №143.
27. Козырин, А.Н. Основные принципы государственной политики и правового регулирования отношений в сфере образования [Текст] / А.Н. Козырин // Реформы и право. – 2015. – № 3. – 231 с.
28. Козырин, А.Н. Основные принципы государственной политики и правового регулирования отношений в сфере образования [Текст] / А.Н. Козырин // Реформы и право. – 2015. – № 3. – 247 с.
29. Конаржевский, Ю. А. Внутришкольный менеджмент. – М.: Новая школа, 2007. – 158 с.
30. Конаржевский, Ю. А. Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и управление школой. – М.: Педагогический поиск, 2015. – 80 с.
31. Конаржевский, Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. М.: Центр «Педагогический поиск», 20., 96 с.
32. Курланова, П.Р. Гарантия качественного образования инновационного образования [Текст] / П.Р. Курланова // Вестник науки и образования. 2022. №5-1.
33. Кузин, В.И. Организационно-правовые основы системы государственного и муниципального управления [Текст] / В.И. Кузин. – М.: Издательство дело АНХ, 2012. – 205с.
34. Кузьминов, Я.И. Российская школа: альтернатива модернизации сверху [Текст] / Я. И. Кузьминов, И. Д. Фрумин, А. Б. Захаров // Вопросы образования. – 2011. – N 3. – С.5-53.



35. Кульневич, В.Н. Критерии оценки управления качеством процесса образования. Управление качеством образования в муниципальном образовательном пространстве. Доклад на областной августовской конференции. - Ростов н/Д, 2001. 23с.
36. Ладанов, И.Д. Практический менеджмент. М., 1992. 395с.
37. Лебедев, О.Е. Модернизация управления образованием: перспективы и проблемы: Методическое пособие для самоанализа управленческих проблем. – Спб.: СПбАППО, 2006. – 96 с.
38. Лебедева, Т.Е. Повышение качества подготовки специалиста [Текст] / Т.Е. Лебедева // Профессиональное образование. Столица. –2019. –№12. С. 30-31.
39. Лизинский, В. М. Еще раз о диагностике и контроле. //Завуч, – 2017. – №6.
40. Лизинский, В. М. Идеи к проектам и практика управления школой. – М.: Педагогический поиск, – 2000. – 160 с.
41. Лоутон, А.Н. Организация и управление в государственных учреждениях / А.Н Лоутон, Э. Роуз. – М.: [б. и.], 1993. – 341с.
42. Макарова, Т. Н. Учебный процесс: планирование, организация и контроль. – М.: Педагогический поиск, 2012. – 160 с.
43. Мерзликин А. Ю. Матричная структура управления как основа системы инновационного управления образовательной организацией // Молодой ученый.– 2016. – №12. – С. 1355-1359.
44. Мильнер,Б.З. Теория организации. 2-е изд., перераб. и доп. /Б.З. Мильнер.– М.: Инфра-М, 2000. — 480 с.
45. Михеев В.И. Социально-психологические аспекты управления. – М., 1975. 451с.
46. Моисеев, А. М. Нововведения во внутришкольном управлении. – М.: Педагогическое общество России, 2018. – 229с.
47. Панасюк В.П. Системное управление качеством образования в школе / В.П. Панасюк.- СПб., 2000 - 58с.

48. Парсонс, Т. Система современных обществ / науч. ред. М. С. Ковалева. М.: Аспект-Пресс, 1998. 193с.
49. Подушкина, Т. Л. Социология управления: учеб, пособие. М.: Академия Естествознания, 2013. 569с.
50. Полонский, В.М. Словарь терминов и понятий об образовании /В. М. Полонский. –М. :Моск. ин-т развития образоват. систем, 1995. - 78 с.
51. Поташник, М.М. Качество образования: проблемы и технологии управления [Текст] / М.М. Поташник, Е.А. Ямбург, Д.Ш. Матрос и др.– М.: Педагогическое общество России, 2006. – 448 с.
52. Памалова, А.Д. Управление образованием /А.Д. Памалова // Инновационная наука. – 2022. – №9-2..
53. Третьяков, П.И. Управление качеством образования- основное направление в развитии системы: сущность, подходы, проблемы [Текст] / П.И. Третьяков, Т.И.Шамова //Завуч, №7, 2022
54. Теоретические и практические аспекты управления образовательной организацией в современных условиях. Методическое пособие по проектированию и управлению школой / под ред. Р. М. Гайнутдинова. – Ярославль : Филигрань, 2017. – 296 с. Трошкина Т.Н. Понятие и структура образовательного правоотношения // Реформы и право. 2011. N 3. 45с.
55. Управление качеством образования / Под редакцией М. М. Поташника. – М.: Издательство: Педагогическое общество России, 2006. 254с.
56. Филатова М.Н. Социокультурное развитие учащихся. Автореферат дис. ... к.п.н.: 13.00.01. Московский педагогический государственный университет – Москва, 2013.
57. Фокина, А.Д. Управление качеством образования /А.Д. Фокина // Инновационная наука. – 2022. – №10
58. Форзицин, А.Л. Инновационные технологии управления образованием /А.Л. Форзицин // Инновационная наука. – 2022. – №10

59. Шишов, С.Е. Мониторинг качества образования в школе /С. Е. Шишов., В.А. Кальней. — М., – 2016. – С.175.

60. Щербакова Е.В. Сельская малокомплектная школа: современное состояние, проблемы и перспективы развития [Текст] // Теория и практика образования в современном мире: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, ноябрь 2012 г.). – СПб.: Реноме, 2012. – С. 107-109.

61. Эффективный школьный менеджмент. Пособие для директоров школ. / Под редакцией О.И.Тавгенья, Н.И.Запрудского, Н.Н.Кошель. Мн.: Тонпик, 2016, с. 312.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение А – Опросник «Психологическая готовность к инновационной деятельности»(В.Е. Клочко, О.М. Краснорядцева)

Опросник ориентирован на выявление таких трех компонентов психологической готовности к инновационной деятельности, как инициативность; предпочтение деятельности, требующей инновативности, и готовность к переменам.

Шкала «Инициативность». Показатель по данной шкале отражает степень готовности человека действовать в условиях неопределенности (непредсказуемости) результатов деятельности, полагаться на свои силы (доверие к себе) и отвечать за результаты.

Высокие показатели по данной шкале говорят о способности человека действовать на основе неполной ориентировки, без интенции на конечный результат, о развитии доверия к себе, ответственности.

Низкие показатели указывают на приверженность человека избегать ответственности, низкую степень суверенности, недоверие к своим возможностям, склонность действовать в условиях полной ориентировки, использовать алгоритмизированные процедуры самоконтроля.

Шкала «**Предпочтение деятельности, требующей инициативности**». Показатель по данной шкале отражает стратегии жизненного самоосуществления, проявляющиеся в выборе (или игнорировании) таких деятельностей, которые требуют обновления практики жизнеосуществления.

Высокие показатели говорят о сформированности предпочтений в выборе направлений самореализации, связанных с генерацией инновационных форм поведения и деятельности.

Низкие показатели говорят о предпочтении таких направлений самореализации, которые не требуют обновления сложившихся поведенческих и деятельностных стереотипов.

Шкала «Готовность к переменам». Показатель по данной шкале отражает степень генерализации предпочтений (устанавливаемых

в шкале. «Предпочтение деятельности, требующей инновативности») на широкий круг жизненных ситуаций, требующих перестройки устоявшихся параметров жизнеосуществления.

Высокие показатели по данной шкале говорят об открытости человека в мир и к самому себе, развитой флексибильности, интернальном локусе контроля, доверии к себе.

Низкие показатели указывают на закрытость человека, возможную экстернальность локуса контроля, ригидность поведения, трудности в перестройке ценностно-смысловых измерений жизненного пространства.

### Опросник

1. Если бы представилась такая возможность, то я предпочел бы: а)  
Открыть собственное дело.

б) Поступить на ответственную должность в хорошо функционирующую компанию.

в) Спокойно работать в государственном секторе.

2. Выберите подходящий ответ:

а) Меня обычно не утомляет монотонная работа.

б) Я пытаюсь при первой возможности уклониться от монотонной работы. в)  
Всякую монотонную работу можно превратить в творческое дело.

3. Для меня характерно то, что:

а) Всякие изменения в жизни я переношу с трудом.

б) Мне обычно удается легко принимать происходящие изменения.

в) Я устаю от привычного уклада жизни и ищу способы изменить его.

4. Если вокруг меня (или со мной) что-то происходит:

а) Я всеми способами стараюсь удержать привычный образ жизни.

б) Я стараюсь понять суть происходящего и что-то изменить в привычном образе жизни.

в) Я постараюсь приспособиться к новым условиям, не меняя привычный для меня образ жизни.

5. Если есть выбор, то:

а) Я предпочту менее оплачиваемую, но творческую работу. б)

Безразлично, какая работа, лишь бы хорошо платили.

в) Я предпочел бы работу, на которой я мог бы реализовать свои возможности.

6. Обычно я:

а) Тщательно планирую распорядок дня и стараюсь выдержать его.

б) Планирую свой день, но всегда готов перестроить этот план.

в) Свой день планирую весьма условно: всего не предусмотреть.

7. Для меня свойственно то, что:

а) Там, где можно действовать привычным способом, я не буду изобретать новые способы.

б) Необходимость действовать устоявшимся способом вызывает у меня скуку.

в) Я попытаюсь действовать по-другому, если привычные способы действия начинают меня утомлять.

8. Что касается меня, то:

а) Мне, как правило, трудно адаптироваться к новым условиям. Б. Мне обычно не составляет труда адаптироваться к новым условиям.

б) Адаптация к новым условиям обычно требует от меня определенных усилий.

9. О себе я могу сказать, что:

а) Я легко брошу шаблонную деятельность ради освоения новой.

б) Я не откажусь от своих стереотипов, ради обретения новых.

в) Я могу заняться освоением новой деятельности, если это принесет материальную выгоду.

10. Возможности для организации нового образа жизни есть всегда.

а) И я их обычно использую.

б) Но у меня не хватает энергии на реализацию этих возможностей.

в) Но обычно нет желания.

11. Когда в обществе назревают перемены, то:

а) Я не жду от них ничего хорошего.

б) У меня всегда остается надежда на лучшее.

в) Я начинаю их ждать и к ним готовиться.

12. Если в обществе откроются гарантированные возможности для организации предпринимательской деятельности.

- а) Я не буду ничего предпринимать.
- б) Я еще крепко подумаю о том, стоит ли их использовать.
- в) Я попытаюсь реализовать эти возможности.

13. В ситуации, где рискуют другие:

- а) Я вряд ли буду рисковать.
- б) Я, пожалуй, рискну тоже.
- в) Я буду первым среди рискующих.

14. Выберите поговорку, которая Вас наиболее устраивает:

- а) Лучше синица в руке...
- б) Кто не рискует, тот не пьет...
- в) Риск благородное дело, но не благодарное.

15. Мне нравится:

- а) Когда впереди нет никаких неожиданностей.
- б) Когда я полностью владею ситуацией.
- в) Когда в жизни возникают неожиданные повороты.

16. Я привык:

- а) Сам распоряжаться своей жизнью.
- б) Что мои проблемы берут на себя другие.
- в) Что жизнь сама ставит проблемы и сама их разрешает.

17. я думаю, что:

- а) Жизнь — это то, что судьба делает со мной.
- б) Жизнь — это события, которые в ней случаются.
- в) Жизнь — это то, что я в ней делаю.

18. Если мне представится шанс, то я выберу работу:

- а) С фиксированным жалованием и с ясным будущим.
- б) С таким жалованием, размер которого зависит от моей активности.
- в) С очень большим жалованием, но неопределенным будущим.

19. Мне кажется, что:

- а) Все гороскопы врут: от расположения звезд не зависит то, как я распорядюсь своей жизнью.
- б) В гороскопы надо верить безоговорочно: от судьбы не уйдешь.
- в) Нет правды в том, что говорят гороскопы, но все же... все же...

20. Как правило, я:

- а) Не спешу рисковать даже в условиях крайней необходимости.
- б) Рискну, если риск хорошо просчитывается.
- в) Пойду на риск даже без тщательного просчета последствий.

21. Я думаю, что:

- а) Мое стремление достигнуть успеха превышает стремление избежать неудачи.
- б) Мое стремление достигнуть успеха погашается стремлением избежать неудачи.
- в) У меня стремление достигнуть успеха не очень выражено.

№ вопроса	Вариант ответа/балл	Вариант ответа/балл	Вариант ответа/балл
1	А- 3	Б - 2	В-0
2	В-3	Б-2	А- 0
3	В- 3	Б-2	А- 0
4	Б-3	В-2	А- 0
5	В-3	А-2	Б- 0
6	В-3	Б-2	А- 0



№ вопроса	Вариант ответа/балл	Вариант ответа/балл	Вариант ответа/балл
7	В-3	Б-2	А- 0
8	Б-3	В-2	А- 0
9	А- 3	В-2	Б- 0
10	А-3	Б-2	В-0
11	В-3	Б-2	А- 0
12	В-3	Б-2	А- 0
13	В-3	Б-2	А- 0
14	Б-3	В-2	А- 0
15	В-3	Б-2	А- 0
16	А-3	В-2	Б - 0
17	В-3	Б-2	А- 0
18	В-3	Б-2	А- 0
19	А-3	В-2	Б - 0
20	В-3	Б-2	А- 0
21	А-3	Б-2	В-0

Шкала «Инициативность» - 1, 10, 12, 13, 14, 16, 20.

Шкала «Предпочтение деятельности, требующей инновативности», - 2, 5, 6,7, 17, 18, 21.

Шкала «Готовность к переменам» - 3, 4, 9, 8, 11, 15, 19.

Общий индекс :

От 0 до 21 балла - низкий уровень.

От 22 до 42 баллов - средний уровень. От 43 до 57 баллов - выше среднего.

От 58 до 63 баллов - высокий уровень.

Приложение 2 – Анкета «Мотивационная готовность педагогического коллектива к освоению новшеств»

Если Вы интересуетесь инновациями, применяете новшества, то что Вас побуждает к этому? Выберите не более трех ответов.

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