

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
ГЛАВА 1. Рассмотрение проблемы управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности в психолого-педагогической литературе	9
1.1 Сущность и понятие инновационной деятельности в образовательной организации.....	9
1.2 Сущность и содержание управленческого содействия	18
Выводы по первой главе.....	25
ГЛАВА 2. Экспериментальная работа по управленческому содействию педагогам в реализации инновационной деятельности	27
2.1. Цель и задачи эксперимента. Используемые методики.....	27
2.2. Модель управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности	40
Выводы по второй главе.....	51
ГЛАВА 3. Результаты эксперимента	52
3.1 Анализ констатирующего этапа экспериментальной работы ...	52
3.2 Результаты формирующего и контрольного этапов эксперимента	57
Выводы по третьей главе	65
Заключение	67
Список использованных источников	70

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования:

В настоящее время вопрос о повышении качества образования является одним из важных для общества и правительства РФ. Сейчас движущей силой развития образовательного процесса стала инновационная деятельность. С введением образовательных стандартов серьезные изменения происходят не только в образовании в целом, но и в методологической основе школьного образования. Эти изменения направлены на развитие интеллектуальных и культурно-нравственных компетенций учащихся в основе, которых лежат индивидуальные образовательные маршруты.

Обеспечение инновационной направленности школьного образования является одной из приоритетных задач для Правительства РФ («Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года»), но управленческий персонал недостаточно информирован о том, как реализовывать инновационную деятельность учителю в общеобразовательной организации.

Основные сущностные характеристики инновационной деятельности в образовательной организации в своих работах раскрывают Н. В. Горбунова, В. И. Загвязинский, М. В. Кларин, В. С. Лазарев, Б. Р. Мандель, А. Я. Найн, С. Д. Поляков, М. М. Поташник, Н. Р. Юсуфбекова, П. Г. Щедровицкий и др.

А. А. Арламова, В. И. Журавлев, В. И. Загвязинский, В. В. Краевский, Н. Д. Никандров и другие внесли существенный вклад в изучение процесса развития инновационной деятельности.

Исследователями инновационных процессов являются А. Г. Кругликов, Н. И. Лапин, А. И. Пригожин, В. С. Толстой и другие.

Актуальность исследования на научно-методическом уровне связана с тем, что в деятельности образовательных организаций содействие педагогическим работникам в реализации инновационной деятельности, осуществляется эпизодически и бессистемно. Соответствующие организационные механизмы являются неразработанными. Отсутствует научно-методическое сопровождение процесса управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности.

На социальном уровне формируется положительный опыт в управленческом содействии педагогам, развитие личностей педагогов и административно-управленческих кадров, умение саморефлексировать.

На практическом уровне актуальность исследования раскрывается через разработку модели управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности в образовательной организации средствами руководства проектами, которая реализует субъект – субъектный тип взаимоотношений.

Большой вклад в изучение управленческого содействия и реализации инновационной деятельности педагогом внесли В. П. Беспалько, М. В. Кларин, М. М. Поташник и другие. К проблеме управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности обращались исследователи, такие как Ф. А. Зуева, Ю. А. Конаржевский, З. Ф. Мазур, Г. Н. Сериков и другие.

Однако, несмотря на существенный интерес исследователей к проблеме управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности, а также накопленный к настоящему времени опыт, проблема управленческого содействия, по-прежнему остается слабо разработанной. В современных условиях становится актуальным создание некой системы, методик или модели управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности для повышения качества образовательного процесса.

Таким образом, в теории и практике управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности сложилась ситуация, которая характеризуется следующим **противоречием**: современное российское образование нуждается в повышении качества образовательного процесса с помощью инновационной деятельности, но при этом существует недостаточность научно-методического обеспечения инновационных процессов, а именно отсутствие должного алгоритма действий для кадров управления, как содействовать педагогу в реализации инновационной деятельности мониторинга качества, эффективности их внедрения.

Анализируя противоречия, мы выявили следующую **проблему**: каково содержание и структура модели управленческого содействия инновационной деятельности педагога, направленной на её реализацию.

Цель исследования: теоретически обосновать и экспериментально проверить эффективность модели управленческого содействия педагогам образовательной организации в реализации инновационной деятельности.

Объектом исследования является управление образовательной организацией.

Предмет исследования является процесс управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности.

Гипотеза исследования заключается в том, что эффективность инновационной деятельности педагога повысится, если в образовательной организации будет внедрена модель управленческого содействия педагогам, основанная на системно-деятельностном и личностно-ориентированном подходах.

Для достижения цели необходимо решить следующие **задачи**:

- определить сущность и понятие инновационной деятельности в образовательной организации;
- рассмотреть сущность и содержание управленческого содействия в образовании;

- представить описание экспериментальной работы и используемых методик;
- разработать и апробировать модель управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности и проверить ее эффективность;
- проанализировать результаты внедрения модели управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности.

Этапы исследования:

1. На первом этапе исследования (ноябрь 2017 – май 2018) изучалась степень исследования проблемы в психолого-педагогической литературе, анализировались основные понятия, формулировались основные методологические положения исследования, разрабатывалась методика проведения экспериментальной работы, подбирались методический инструментарий.

2. На втором этапе (май 2018 – октябрь 2018) проводилось исследование в рамках констатирующего этапа экспериментальной работы, разрабатывалось содержание формирующего этапа экспериментальной работы, статистическая обработка результатов констатирующего этапа эксперимента.

3. На третьем этапе (ноябрь 2018 – апрель 2019) в рамках формирующего эксперимента внедряется педагогический проект (модель), проводится контрольный этап экспериментальной работы.

4. На четвертом этапе (май 2019 – декабрь 2019) проводилась обработка и анализ полученных данных, оформление результатов исследования.

Теоретическая значимость исследования – описание и разработка модели управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности.

Практическая значимость исследования – разработанную нами модель можно использовать в управленческой деятельности других образовательных организаций.

Экспериментальная база исследования Частное образовательное учреждение высшего образования Международный Институт Дизайна и Сервиса общеобразовательная школа «7 ключей».

В исследовании использовались следующие **методы**:

– теоретические методы (анализ педагогической, психологической и методической литературы; обобщение, систематизация, сравнение);

– эмпирические методы (эксперимент тестирование);

– статистические методы обработки данных.

Апробация исследования осуществлялась посредством участия в конференциях и публикации статей в научных сборниках:

1. Статья «Проблема управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности» в Научно-практическом журнале «Аллея Науки», раздел «Современные направления образования и педагогики №1 (28)», 2019.

2. Статья «Модель управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности» опубликована в сборнике материалов по итогам научной конференции: Наука XXI века: взгляд в будущее: материалы XI Всерос. науч.-практ. конф. учащейся молодежи / Междунар. акад. наук пед. Образования, Шадр. гос. пед. ун-т; отв. за вып. Н. В. Ипполитова, Н. С. Стерхова. – Шадринск : ШГПУ, 2019.

3. Статья «Диагностика уровня управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности» опубликована в Сборнике статей VI Международной конференции педагогов и студентов «Начальное образование сегодня и завтра» (25 ноября – 2 декабря 2019 года). – Челябинск : изд-во Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического ун-та, 2020.

Диссертация состоит из введения, трех глав, выводов по каждой главе, заключения, 4 рисунков, 12 таблиц и списка использованных источников, всего 79 страниц.

ГЛАВА 1. РАССМОТРЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО СОДЕЙСТВИЯ ПЕДАГОГАМ В РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ПСИХОЛОГО- ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ЛИТЕРАТУРЕ

1.1 Сущность и понятие инновационной деятельности в образовательной организации

Радикальные изменения в обществе стали основой для демократизации и гуманизации школы в изменении системы управления образованием. Школа стала на путь саморазвития, оказалось, что творчество учителей, в их инновационной деятельности является фундаментально значимым в создании школ нового типа, в разработке и введении новых образовательных технологий, обращении к мировому педагогическому опыту.

В системе образования учитель всегда является главным действующим лицом любых преобразований. Существенные изменения в основе школы и общества призывают учителя к переориентации его сознания на гуманистические ценности, соответствующие характеру инновационной (творческой) педагогической деятельности.

Таким образом, возникает противоречие между учителем-новатором, который отвечает на запросы школы и социального заказа от общества к современному образованию, и традиционной деятельностью учителя.

Процессы инноваций в образовании возникали в различные исторические периоды и определяли их развитие. Термины «инновационного процесса», «инноватика», относящиеся к вопросу инновационной деятельности учителя появились в педагогической науке сравнительно недавно. Их появление связано с расширением международного сотрудничества. Так возникли терминологические проблемы, связанные с неэквивалентностью перевода на русский язык.

Поэтому в словаре русской педагогики появилось много определений с корнем «инноватика».

Изучив педагогическую научную литературу, мы выяснили, что педагогической теории и практике использовались другие термины, предшествующие термину «инновация». К их числу можно отнести следующие понятия: «педагогическое мастерство», «обновление педагогической деятельности», «использование педагогических открытий в практике», «внедрение достижений педагогических открытий в практику», «творчество учителя».

Раскрывают вопросы нововведений в систему образования многие исследователи Н. В. Горбунова, М. В. Кларин, С. Д. Поляков, М. М. Поташник, Н. Р. Юсуфбеков. В своих работах они рассматривают проблемы теоретико-методологического характера, создавая критерии оценки инноваций, изучая специфику отношения учителя к инновациям, сам инновационный цикл и т.д.

М. В. Кларин в своих трудах раскрывает понятие «инновация», как существенные изменения в образе деятельности и стиле мышления, не только относительно времени, но к качеству изменений.

Инновацией в образовании называют целенаправленное изменение, вносящее в систему новые элементы, вызывающие её переход из одного состояния в другое:

1. Мотив включения в инновационную деятельность.
2. Комплекс знаний о современных требованиях к результатам школьного обучения (различные модели и технологии образования).
3. Компетентность в области педагогической инновации [71].

А. Я. Найн считает инновацией что-то радикально новое в образовании, основательно меняющей технологию обучения и как итог тип образовательной организации [51]. Н. Р. Юсуфбекова рассматривает педагогическую инновацию, как изменение, которое может привести к

совершенно новым результатам в развитии теории и практики образования [85].

П. Г. Щедровицкий определяет инновацию, как изменение областей организационной деятельности, а М. М. Поташник выделяет в основе инновации процесс овладения нововведениями.

В. И. Загвязинский определяет инновацию не как изменение, а как возможность развития педагогической системы. Иногда ученые имеют в виду под «изменениями» систему обновления, систему введения нового, просто новинки [27].

Некоторые российские исследователи считают, что инновации – это совместный результат ведущего педагогического опыта и абсолютно нового. В этом случае, инновация предполагает собой не нововведения, а является чем-то кардинально новым. Так с помощью инноваций нововведения соответствуют переходу системы из одного состояния в другое. Инновация будет всегда решением основной проблемы, применение инноваций приводит к новым результатам и вызывает изменения других компонентов [74].

Н. И. Лапин полагает, что средством, отвечающим на запрос от общества для удовлетворения его потребностей, являются новшества, которые представляет собой идею и использование какого-либо новшества.

В. А. Сластенин и Л. С. Подымова [71] анализировали связь между понятиями и рассмотрели специфику их значений, что новые программы, методы и технологии, являются средством и подходят для определения – новшества, а инновация – это система развития, осуществляющаяся в определенном порядке.

Мнение В. С. Лазарева схоже с предыдущими авторами, но есть существенные расхождения с Н. Р. Юсуфбековой. Н. Р. Юсуфбекова полагает, что новшество должно вести только к ранее не встречавшемуся, а В. С. Лазарев считает, что это является ограничением столь

относительного понятия – новшества. Новшество может восприниматься для разных образовательных организаций по-разному, что для одних новшество, то для других устоявшийся компонент.

По В. С. Лазареву новшество – это сформировавшаяся идея повышения эффективности в какой-либо педагогической системе.

Мы рассматриваем инновации, как результат решения устоявшейся проблемы новым способом, с помощью осмысления накопившегося опыта. На сегодняшний день многие инновации имеют аналоги в прошлом из исторического опыта.

Таким образом, мы считаем, что «инновационный процесс» является процессом актуальных и адаптированных идей для определенных условий и соответствующим данным требованиям их реализации. Инновационный процесс направлен на изменение принципов участников с позиции нововведения.

Использование теоретических и практических инноваций является результатом инновационных процессов в образовательной системе.

Мы считаем, что инновация в образовательной системе представляет собой кардинально новые принципы в образовании, внедрение нового на этапе разработки целей, содержания, форм и методов обучения, создание и распространение новых и уже существующих педагогических систем, создание новых моделей управления образованием и др.

Так же мы решили изучить более подробно «жизненный цикл» процесса от зарождения до изживания инновации. Мы исследовали научную литературу и выяснили, что многие авторы подразумевают деление на некие этапы, которые могут иметь различную продолжительность по времени.

А. Г. Кругликов [37] полагает, что для освоения инновации одними из главных условий являются социально-экономический аспект. Ведь со времени какого-либо научного открытия может пройти много лет, прежде чем появятся благоприятные условия для их реализации. Особенности

отрасли, в которую внедряют инновации, влияют на количество времени, затраченного на её освоение.

В наше время до сих пор существуют нововведения, которым нет более эффективной замены и не предвидеться. Это означает, что у инноваций нет ограничений по времени.

Новшество, достигнув максимального распространения, может сохраняться на одном уровне или вновь возродиться после того как прекратилось через неопределенное количество времени.

Процесс внедрения достижений науки и распространение передового педагогического опыта являются важным аспектом для рассмотрения развития инновационной деятельности учителя. А. А. Арламова, В. И. Журавлев, В. И. Загвязинский [26; 27], В. В. Краевский, Н. Д. Никандров и другие внесли существенный вклад в изучение процесса развития инновационной деятельности.

В различные исторические периоды возникали инновационные процессы в образовании, которые определяли их развитие. На рубеже XIX-XX веков Россия, США, Франция и Германия выделяются нестандартными подходами к обучению и воспитанию. В этот период зарождается несколько крупных теоретических концепций об инновационных процессах из-за естественнонаучного кризиса, который ставил под вопрос представления о природе, познании, человеке и обществе.

Авторами различных концепций были Д. Дьюи, Я. Корчак, М. Монтессори, Л. Н. Толстой, С. Т. Шацкий и многие другие. В своих трудах они рассматривали возможные пути решения проблемы человека и его отношения к обществу, природе и познанию. Так некоторые концепции стали основой для создания авторских школ: «Наш дом» и «Дом сирот» Януша Корчака, школа С. Шацкого «Бодрая жизнь», «Яснополянская школа» Л. Н. Толстого и др.

Исследователями инновационных процессов являются А. Г. Кругликов, Н. И. Лапин, А. И. Пригожин, В. С. Толстой и другие. Эти ученые выделяют следующие этапы инновационного процесса:

- создание идеи или концепции инновации в процессе исследований;
- формирование инновации, какой-либо образец или пример;
- разрабатывается эффективность инновации после её внедрения;
- распространение инновации в разные отрасли;
- если инновация полностью достигает своей цели и полностью реализуется, то она заменяется альтернативной или более эффективной инновацией;
- уменьшение области использования инновации, замена новой инновацией (продуктом).

В образовании осуществление инноваций зависит от определенных аспектов социально-экономических, психолого-педагогических организационно-управленческих. В нашей работе внедрение инноваций мы будем рассматривать с точки зрения организационно-управленческого аспекта.

Логичность процесса внедрения инновационной деятельности, его технологию и методику рассматривает в своих работах В. И. Журавлев [25]. Так этот автор выделил этапы внедрения инновационной деятельности:

- ознакомление с постановкой задач в нормативных документах;
- оценка существующей деятельности относительно социального заказа;
- создание стандартов изменений педагогической деятельности;
- поиск идей, рекомендаций, которые могут быть введены;
- создание модели, с разработкой этапов ее реализации;

- разработка различных локальных актов, информационных и организаторских документов;
- осуществление подготовки участников внедрения на методическом, психологическом и организационном уровнях;
- создание взаимосвязей с авторами идей.

Внедрение инноваций в образовательную организацию сложно представить без психологических барьеров. Исторически всё новое и неизвестное всегда вызывало у людей тревогу и страх. Следовательно, в силу возникновения отрицательных чувств, существования личностной тревожности, боязни высказать своё мнение и выглядеть белой вороной в глазах других, ригидности мышления педагогов старой закалки, негативно относящихся к нововведениям в современных образовательных организациях, могут вызывать у них болезненные явления.

Обратимся к проблеме изучения личности педагога. Н. В. Маркина [47], прежде всего, отмечает, что в структуре мотивационного профиля педагогов-новаторов доминируют мотив «надежды на успех» и мотивы, заданные извне. Мотивационный ресурс связан с адекватной оценкой профессиональной ситуации и тщательным анализом своей подготовки, компетентности для решения профессиональных вопросов, возникающих внутри этой ситуации. Мотивация также зависит от выбора тех профессиональных стратегий, которые заданы практикой совместной групповой деятельности, опытом командного взаимодействия.

Мы предполагаем, что для успешного внедрения инновационной деятельности важны следующие характеристики учителя: уровень образования; полученная информация об инновации; мотивация к нововведению, установка на нововведение и креативность.

В середине прошлого века в психологии появился термин «креативность» для обозначения умений, которые относятся к свойствам личности создавать новые понятия и формировать новые знания. Творческие успехи индивида являются результатом креативности.

В научной литературе нет четко сформулированных положений, характеризующих креативность. Существует одна теория о том, что креативный человек пытается максимальнореализовать себя и как можно более продуктивно. Другая теория рассматривает стимулом для креативных людей их потребность «проверить себя на прочность». Мы считаем, что и та и другая теория имеют право быть и зависят от личности человека, сферы профессиональной деятельности.

Изучая суть инновационной деятельности, стоит отметить, что критерии поведения учителя очень важны, относительно становления креативности учащихся, которая в большей степени влияет на развитие учащегося. Потому, что именно творческий подход помогает определить применение знаниям и умениям в реальной жизни в нестандартных ситуациях.

В. А. Слостёнин и Л. С. Подымова [71] связывают вместе понятие креативности и инновационности, понимая их как открытость новому, когда осознается потребность в изменении и восприятии новшеств. Существуют определенные психологические механизмы, осуществляющие в человеке процесс перемен. Человеку любой профессии, не только учителю, сначала нужно осознать необходимость в новом для себя самого, и только потом возможно пересмотреть свои принципы в работе и жизни. Индивидуальность проходит некий процесс перестройки своих взглядов на жизнь. Становится несущественной привязанность к прошлому опыту, появляется необходимость отождествления к новым реалиям. Для того чтобы к этому придти нужно осознать, что то, чем раньше руководствовался становится не пригодным для достижения целей. В случае если это не осознается, человек живет прошлым и безуспешно пытается вернуться к старым способам работы.

В какой-то момент человек понимает, что это «тупик» и ситуация меняется, тогда появляется желание кизменениямв лучшую сторону своей профессиональной деятельности. В такой ситуации осуществляется отказ

от старого, хотя может так же сосуществовать с прошлым. В этот период может наблюдаться противоречивое поведение. И только на последней стадии самообновления осуществляется привыкание к происходящим изменениям, люди начинают вырабатывать новый образ действий.

Таким образом, освоение инновационной деятельности разными педагогами, находящимися в совершенно одинаковых внешних условиях, осуществляется по-разному. Это означает, что учителя «входят» в инновационную деятельность разными и по-разному, отлично друг от друга они осваивают эту деятельность и в итоге создают разные продукты.

В психолого-педагогической литературе описана проблема – недостаточной информированности управленческого персонала о том, как реализовывать инновационную деятельность учителю в общеобразовательной школе.

Для решения этой проблемы описаны следующие методы внедрения инноваций:

- «метод конкретизирующих документов», чтобы оценить инновации в системе образования, не допустить объемного внедрения новшеств в образовательный процесс;
- «метод кусочного внедрения», ввод отдельного нового инновационного элемента;
- «метод вечного эксперимента», оценка получаемых результатов на протяжении длительного временного промежутка;
- «метод параллельного внедрения», сосуществование старого и нового образовательного процесса [46].

В период, когда нововведение теряет свою актуальность, в развитии школы возникает необходимость адаптировать его под новые условия реализации, предвидеть пути развития этого нововведения. Это возможно только если у педагога сформировано творческое мышление, креативность и оказано надлежащее управленческое содействие.

Б. Р. Мандель в своих исследованиях обнаружил, что многие инициативные творческие группы педагогов были вынуждены искать пути решения проблем, связанных с внедрением инноваций. Примерами таких проблемных ситуаций у педагогов-новаторов от нововведений являются:

- несоответствие образовательным стандартам и запросам общества;
- разные взгляды на педагогические идеи и подходы в одном коллективе;
- расхождение в интересах педагогов и обучающихся образовательной организации.

Таким образом, мы считаем, что любые инновации не могут быть освоены без необходимого управленческого содействия педагогам со стороны административно-управленческих кадров.

1.2 Сущность и содержание управленческого содействия

Концепция гуманного образования подразумевает, что участников образовательного процесса не принуждают к личностному развитию. Содействие нужно рассматривать, как помощь и поддержку педагогам в их профессиональной деятельности, в развитии их педагогического мастерства.

На сегодняшний день для любой образовательной организации актуальна разработка собственной модели управленческого содействия. В основе этой модели должны быть нормативно-правовая база и своевременная помощь каждому из педагогов в освоении и внедрении инновационной деятельности в образовательный процесс. Ведь проблема управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности сейчас считается актуальной.

Идея содействия обусловлена преобразованиями, которые происходят в обществе и самой системе образования, она изложена в

Конституции РФ и законе «Об образовании в РФ». Г. Н. Сериков полагает, что сутью идеи содействия является усиление системы мер, направленных на приоритетное развитие общекультурных компонентов содержания образования, возникновение мотивации педагогов к изучению инноваций без давления, свобода в выборе новшеств, выстраивание отношений с участниками образовательного процесса и самореализации.

В толковом словаре русского языка С. И. Ожегова и Н. Ю. Шведовой [53] «содействие» определяется, как деятельное участие чьих-либо делах с целью облегчить, помочь, или поддержать в какой-либо деятельности.

Изучение научной литературы и статей позволило найти несколько значений определению «содействия». В работах Д. Ф. Ильясова, И. О. Котляровой, Г. Н. Серикова содействие раскрывается, как осуществление условий для реализации какой-либо деятельности или процесса.

В научном труде Л. А. Москвиной содействие рассматривается именно по отношению к педагогам, как оказание поддержки или помощи в их деятельности [49].

Рассмотрим подробнее понятие управления. Управление – «элемент», функция организованных систем различной природы: биологических, социальных, технических, обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы, цели деятельности [30].

Управление – направление движением кого или чего-нибудь, руководство действиями кого-нибудь [16]. Суть управления в воздействии на управляемую систему и осуществлении контроля её поведения.

Т. М. Давыденко, Т. И. Шамова рассматривают управление, как взаимодействие субъектов. Взаимодействие понимают, как постоянное воздействие друг на друга этих субъектов, при этом взаимодействие представляет собой целостную, саморазвивающуюся систему. Такое представление взаимодействия помогает раскрыть суть управления.

Становится необходимым рассмотреть не только взаимодействие субъектов, но и любых изменений самих субъектов, изменений их взаимоотношений и даже процесс изменений, как смену состояний взаимодействия [22].

Управление включает в себя: управление людьми, управление деятельностью, управление связями вне организации.

В педагогической литературе по управлению инновациями в образовании [47] управленческое содействие педагогам в реализации инновационной деятельности рассматривается в различных ракурсах: как условие успешного выполнения инновационных проектов и программ; значение личности педагога-новатора, его мотивацией и готовностью принять помощь; как регулятор инновационного процесса; как обеспечение наибольшей эффективности.

В своих статьях Г. В. Яковлева определяет содействие, как поддержку и создание условий для педагогов со стороны административно-управленческих кадров, чтобы раскрыть потенциал педагогов и достичь высоких результатов образовательного процесса.

Мы согласны с В. М. Кузнецовым и С. Н. Трошковым [73], что субъекты управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности – это административно-управленческий персонал по работе с педагогическим коллективом, объекты управленческого содействия в реализации инновационной деятельности – это педагоги, реализующие инновационные проекты и программы.

Определимся с сущностью понятия «управленческое содействие педагогам в реализации инновационной деятельности». Определение «содействие» означает помощь, поддержку в достижении, развитии чего-либо «создание условий для проявления заложенных в личность задатков» [54].

Мы сформулировали собственное определение «управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности» – это

необходимая, адресная и целесообразная помощь педагогическим работникам со стороны административно-управленческого персонала образовательного учреждения в реализации инновационных проектов и программ.

Инновационная деятельность ориентирована на достижение высокой эффективности воспитательно-образовательной работы с учениками на уровне современных требований. Основная цель управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности, в успешных инновационных процессах, которые возможны только при четком и ясном управлении этими процессами. В итоге только при эффективном управленческом содействии педагоги смогут в полной мере реализовать свои новаторские разработки, которые приведут к обновлению и модернизации педагогического процесса.

Поэтому нами выделены следующие основные этапы управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности.

Первый этап – формирование позитивного отношения и потребности педагогов в инновационной деятельности.

Второй этап – создание условий для повышения профессиональной квалификации и компетентности педагогов.

Третий этап – создание инновационных структурных подразделений и управление их деятельностью.

Четвертый этап – создание должной экспертизы инновационных образовательных проектов и мониторинга качества и эффективности их внедрения.

Пятый этап – разработать и применить систему стимулирования и поощрения инновационной деятельности учителей.

Шестой этап – выявить и распространить инновационный опыт.

Эволюция и внедрение инновационных технологий требуют постоянного саморазвития и повышения профессиональных знаний

педагогов. В соответствии с этими требованиями разрабатываются учебные программы, которые отвечают вопросам о нагрузке обучения и правилам проведения диагностики, социальных задач обучения, моделирования профессиональных ситуаций и т.д. С помощью таких разработок повышается качество внедрения инновационных технологий педагогическим составом.

Административно-управленческим кадрам приходится реализовывать определенный комплекс кадровых решений для того, чтобы цели, условия, стратегии развития образовательной организации соответствовали возможностям педагогического персонала, осуществляющих образовательные услуги. Под «кадровыми решениями» здесь понимается достижение соответствия кадровых проблем с организационной работой в зависимости от определенного этапа развития.

Изучая управление персоналом, отметили, что оно делится на два основных направления: административное управление и педагогическое самоуправление. Характерными для административного управления и педагогического самоуправления являются внешние и внутреннее устройство управления, формальная и неформальная сторона управления педагогическим персоналом.

Рассмотрим отдельные элементы управления педагогическим коллективом.

Администрацией образовательной организации является взаимосвязь руководителей и их заместителей на всех уровнях функционирования образовательной организации, которые имеют право на самостоятельное принятие решений. Административно-управленческие кадры создают условия для эффективного оказания образовательных услуг со стороны педагогических работников.

В основу организационной культуры управленческого содействия ложится принцип сотрудничества, который охватывает не только управленческие, а все отношения в образовательной организации.

Составляющими организационной образовательной системы являются административно-управленческие кадры, педагоги, обслуживающий персонал, учащиеся и их близлежащее окружение, каждая из которых осуществляет свои определенные системные функции, относящиеся к разным видам образовательного процесса.

Системные функции имеют разный уровень реализации:

1. Уровень реализации деятельности – человек самостоятельно определяет свою стратегию исследования деятельности и на ее основе создает определенные технологии. Реализация деятельности требует качественного исполнения.

2. Уровень функционального взаимодействия элементов – один и тот же элемент может выполнять несколько субъектов.

3. Уровень содействия в реализации определенного предмета деятельности. Здесь содействию подразделяется на три формы деятельности: партнерское, управленческое и научно-методическое.

Содействие предполагает собой решительные действия, нацеленные на эффективную помощь. Эта помощь может осуществляться по средствам прямого вмешательства, передача знаний в том или ином вопросе от более опытного педагога для. Также эффективной помощью может стать косвенное воздействие, которое обеспечивает оптимальные условия выполнения распространенных управленческих решений. К таким условиям относятся: социально-психологические и материальные.

Управленческое содействие, как мы уже писали выше, осуществляется в различных формах. Одна из форм управленческого содействия нацелена на разъяснение различных вопросов, возникающих у педагогов в процессе их деятельности. Такая форма деятельности называется управленческим консультированием в образовательной организации.

Другой формой управленческого содействия рассматривают наставничество. С помощью наставничества молодому специалисту

прививаются корпоративные ценности культура труда, осуществляется поддержка в адаптации и передача профессионального опыта. Все это в совокупности помогает юному специалисту обрести все необходимые умения для дальнейшей работы в образовательном учреждении.

Партнерство – еще одна форма управленческого содействия. Стоит рассматривать партнерство, как взаимодействие педагогических работников друг с другом и с административно-управленческими кадрами образовательной организации.

На основе своих исследований Л. В. Лыновская полагает, что, несмотря на активное изучение педагогической деятельности, до сих пор не существует системы управленческого содействия, обеспечивающей помощь педагогам в реализации инновационной деятельности [43].

А. В. Ряховский [59] определил некоторые условия для эффективного управленческого содействия в образовательной организации, базируясь на исследованиях Л. В. Лыновской:

1. Мотивация к самообразовательной деятельности педагогов при помощи бально-рейтинговой системы оценивания их деятельности на основе единых требований, анализ профессиональных затруднений.

2. Материально-техническое, методическое, информационное обеспечение, создание условий для обучения и комплекса организационно-управленческих мероприятий, которые обеспечивают процесс развития педагогов.

3. Мониторинг профессиональной компетентности в результате преодоления проблем на пути саморазвития педагогов.

Совершенствование профессиональной квалификации педагогических работников с учетом их индивидуальных особенностей, которые характерны для людей, осуществляющих педагогическую деятельность, является ожидаемым результатом управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности. На основе этого, можно сказать, что квалификация педагогов трактуется, как

характерные свойства человека, как субъекта образования. Для того, чтобы сформировать целостное представление о профессиональной квалификации педагогических кадров, нужно учитывать:

- профессиональную нравственность,
- профессиональную компетентность,
- профессиональную инициативность,
- профессиональное мастерство.

И так, образовательное учреждение – это сложная динамическая самоуправляемая система, в которой объекты и субъекты управления – составляющие этой системы.

Таким образом, в данном параграфе мы рассмотрели проблему управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности в научной реализации. Мы считаем, что решить ее можно с помощью разработки и внедрения модели управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности. Описание мы представим ниже в параграфе 2.2.

Выводы по первой главе

Под инновационной деятельностью подразумевают целенаправленное изменение, вносящее в систему новые элементы, вызывающие её переход из одного состояния в другое. Реализация инновационной деятельности педагогом – это деятельность, основанная на осмыслении собственного педагогического опыта при помощи сравнения и изучения учебно-воспитательного процесса с целью достижения более высоких результатов получения нового знания.

Управленческое содействие – это одна из общих функций управления (планирование, организация, руководство (мотивация), контроль), при реализации которой основополагающей становится помощь, поддержка педагогу образовательной организации в

профессиональной деятельности со стороны административно-управленческих кадров. Ожидаемым результатом управленческого содействия является совершенствование профессиональной квалификации педагогических работников с учетом качеств их личности, которые характерны для людей, осуществляющих педагогическую деятельность.

Мы сформулировали собственное определение «Управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности» – это необходимая, адресная и целесообразная помощь педагогическим работникам со стороны административно-управленческого персонала образовательного учреждения в реализации инновационных проектов и программ.

Таким образом, в данной главе мы рассмотрели проблему управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности. Мы считаем, что решить ее можно с помощью разработки и внедрения модели управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности. Описание мы представим ниже в параграфе 2.2.

ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ СОДЕЙСТВИЮ ПЕДАГОГАМ В РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

2.1. Цель и задачи эксперимента. Используемые методики

В первой главе нами были рассмотрены теоретические аспекты управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности. Результаты проведенного нами теоретического исследования показали, что готовые модели управленческого содействия существуют в научной литературе, но одни из них только теоретические, не апробированные на практике, другие из них не учитывают индивидуальные особенности образовательной организации.

Поэтому целью экспериментальной работы является проверить эффективность разработанной модели управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности.

Для достижения цели были поставлены задачи:

- разработать модель управленческого содействия, адаптированную для реализации в условиях;
- внедрить разработанную модель управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности;
- подобрать методики для проведения анализа результатов.

Исследование проводилось на базе ЧОУ ВО «Международного института дизайна и сервиса» общеобразовательной школы «7 ключей» г. Челябинска, Челябинской области.

Школа «7 ключей» – это молодая школа, основанная в 2012 году, функционирует, как общеобразовательное учреждение, в данное время, для 19 классов. Школа входит в состав комплекса непрерывного образования: от уровня общего (начальное, основное, среднее) до профессионального образования (среднее профессиональное, высшее).

Школа работает в режиме пятидневной учебной недели (в соответствии с Календарным учебным графиком).

ЧОУ ВО МИДИС за время осуществления своей образовательной деятельности зарекомендовал себя как инновационный проектный генератор с огромным опытом стратегического менеджмента, поэтому на школу, возникшую на двадцатом году жизни, возложена надежда стать одним из прототипов российской модели образования будущего.

Основная особенность образовательного процесса школы «7 ключей» – это формат работы образовательной организации «полный день».

Школа полного дня – новый тип организации режима работы образовательного учреждения, где созданы все условия для максимального раскрытия способностей обучающегося, для его всестороннего психосоциального развития через коллективную совместную работу с учениками и учителем.

Миссия школы «7 ключей» видится в том, чтобы стать для ребенка ресурсным местом, давать внутреннюю опору, источник уверенности и душевных сил.

Структура управления школой не раз подвергалась изменениям, появлялись новые структурные единицы, разработаны положения функционирования данных органов, что нашло отражение в Уставе и локальных актах.

Организационная структура общеобразовательной школы «7 ключей» представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Организационная структура общеобразовательной школы «7 ключей»

Во всех классах (с 1 по 11) в настоящий момент образование реализуется в соответствии с основной образовательной программой, разработанной на основе примерной образовательной программой начального, основного и среднего общего образования в соответствии с ФГОС.

В течение дня учебные и дополнительные занятия, проектная деятельность, элективные и факультативные курсы проводятся в позитивной атмосфере и активной вовлеченности всех школьников. Образовательная деятельность осуществляется в учебных кабинетах, мастерских и лабораториях, которые оборудованы интерактивными досками и цифровой техникой, специальным оборудованием по химии, физике, биологии. Мобильные парты, комфортная мебель позволяет проводить занятия в разных форматах.

Также в школе «7 ключей» реализуются форматы деятельностных моделей обучения, проектно-образовательных практик, системы взаимодействий и коммуникаций (креатив-бои, технологии ТРИЗ, технологии проектного обучения, работа в разновозрастных командах, работа в командах под образовательную задачу, команды самоуправления школьников). Такие деятельностные практики, применяемые в школе, позволяют проявиться необходимым социальным и учебным навыкам школьников.

Для качественной реализации вышеперечисленных программ развития учеников в школе уделяется достаточное внимание кадровому обеспечению. Ежегодно проводится анализ кадрового обеспечения.

Кадровые условия реализации основной образовательной программы школы можно охарактеризовать по нескольким параметрам: уровень образования штатных работников, стаж работы в образовании, квалификация, знаки отличия и ученые степени; динамика процесса роста и развития профессиональной квалификации педагогов и администрации.

1. По уровню образования (штатные работники):

Таблица 1 – Уровень образования кадров

Учебный год	2017-2018		2018-2019	
	количество	% от общего числа работающих	количество	% от общего числа работающих
Высшее педагогическое	31	79	33	77
Среднее специальное педагогическое	1	2,5	2	5
Высшее	6	15,4	7	16
Среднее специальное	1	2,5	0	0
Общее количество педагогов	39		43	

2. По стажу работы в образовательном учреждении (штатные работники):

Таблица 2 – Стаж работы кадров

Учебный год	0-3 года	4-5 лет	6-10 лет	11-15 лет	16-20 лет	21-25 лет	26 и более
2017-2018	12	0	6	2	7	6	6
2018-2019	12	3	5	3	7	6	6

3. По квалификационным категориям (штатные работники):

Таблица 3 – Квалификация кадров

Учебный год	2017-2018		2018-2019	
	количество	% от общего числа работающих	количество	% от общего числа работающих
Высшая квалификационная категория	11	28	19	44
I квалификационная категория	11	28	18	42
Без квалификационной категории	17	44	5	12
Общее количество педагогов	39		43	

4. Количество работников, имеющих знаки отличия, ученые степени и прочие отличительные особенности (штатные работники):

Таблица 4 – Награды и отличия педагогических кадров

Учебный год	В том числе						
	Заслуженный учитель РФ	Почетный работник образования	Грамота Министерства образования и науки РФ	Грамота Министерства образования и науки Чел. обл	Ученые степени, звания	Обучение в аспирантуре	Магистратура
2017-2018	2	2	4	6	3 к.п.н 1 к.ф.н	3	2
2018-2019	2	2	4	6	6 к.п.н. 1 к.ф.н	1	2

Анализ данных таблиц свидетельствует о стабильности профессиональной активности, уровня профессионализма педагогов в школе «7 ключей». На протяжении нескольких лет процент педагогов с высшим образованием остается высоким. Значительно увеличилось количество педагогов с высшей квалификационной категорией за счет уменьшения количества педагогов с первой квалификационной категорией. Так же существенно уменьшилось количество педагогов без квалификационной категории за счет роста количества педагогов с первой квалификационной категорией.

Из анализа таблицы 4 следует, что незначительно изменилось количество кандидатов педагогических наук за счет уменьшения обучающихся в аспирантуре.

Анализ инновационной и научно-методической работы педагогов школы «7 ключей», проведенный административно-управленческим персоналом, показал, что за время деятельности школы условия для реализации инновационной деятельности учителем в рамках концепции школы формировались спонтанно. Для поддержания этих условий проводились общеколлективные совещания и планерки по созданию инновационных продуктов. Но по существу большая часть

представленных на ознакомление и обсуждение инноваций не апробируется и не внедряется в образовательный процесс. Некоторые учителя-новаторы изучают и внедряют инновационную деятельность в учебный процесс регулярно. У остальных педагогов знакомство с инновационными технологиями и их применением происходит периодически.

Таким образом, мы можем сделать вывод, что для эффективной реализации инновационной деятельности в образовательной организации требуется разработка модели управленческого содействия педагогам, которая позволит сократить время и усилия, затрачиваемые на принятие управленческих решений и внедрения инновационной деятельности в образование.

Мы выделили основные направления для дальнейшего анализа на констатирующем этапе эксперимента: мотивационно-ценностный ресурс педагога, состояние инновационной деятельности и уровень управленческого содействия в данной образовательной организации.

В теоретической части нашего исследования мы рассматривали вопрос значимости личности педагога в реализации инновационной деятельности. Мы подразумеваем под мотивационно-ценностным ресурсом отношение педагога к процессу приобретения знаний и устойчивость интереса к современным образовательным технологиям.

Для проведения диагностики мотивационно-ценностного ресурса мы изучили и применили методику «Мотивация профессиональной деятельности» автора К. Замфир в модификации А. А. Реана.

Данную методику рекомендуют для диагностики мотивации профессионально-педагогической деятельности. Концепция методики К. Замфир основана на внутренней и внешней мотивации педагога. К внешним мотивам относят социальный престиж, зарплату или удовлетворение прочих потребностей. Внешние мотивы в свою очередь делятся на внешние положительные (ВПМ) и на внешние отрицательные

(ВОМ). Придание значения самой деятельности является внутренним мотивом (ВМ).

Цель: Диагностика мотивации профессионально-педагогической деятельности – определение типа мотивационного комплекса (лучшего или наихудшего).

Инструкция: Прочитайте нижеперечисленные мотивы профессиональной деятельности и дайте оценку их значимости для Вас по пятибалльной шкале:

- 1 – в очень незначительной мере;
- 2 – в незначительной мере;
- 3 – не в большой, но и немалой мере;
- 4 – в большой мере;
- 5 – в очень большой мере.

Обработка результатов: Подсчитываются показатели внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной (ВПМ) и внешней отрицательной (ВОМ) в соответствии со следующими ключами.

$$ВМ = (\text{оценка пункта 6} + \text{оценка пункта 7})/2$$

$$ВПМ = (\text{оценка пункта 1} + \text{оценка пункта 2} + \text{оценка пункта 5})/3$$

$$ВОМ = (\text{оценка пункта 3} + \text{оценка пункта 4})/2$$

Показателем выраженности каждого типа мотивации будет число, заключенное в пределах от 1 до 5 (в том числе возможно и дробное).

Интерпретация: На основании полученных результатов определяется мотивационный комплекс личности. Мотивационный комплекс представляет собой тип соотношения между собой трех видов мотивации: ВМ, ВПМ и ВОМ.

К наилучшим, оптимальным, мотивационным комплексам авторы методики относят два типа сочетания: $ВМ > ВПМ > ВОМ$ и $ВМ = ВПМ > ВОМ$. Чем больше сдвиг величин вправо, тем хуже отношение индивида к выполняемой трудовой деятельности, тем меньше побудительная сила мотивационного комплекса.

Наихудшим мотивационным комплексом является тип ВОМ>ВПМ>ВМ.

Чем лучше мотивационный комплекс, тем активность в значительной мере мотивированна самим содержанием деятельности, стремлением достичь в ней определенных позитивных результатов, тем ниже эмоциональная нестабильность. И наоборот, чем более деятельность обусловлена мотивами избегания, порицания, желанием «не попасть впросак» (которые начинают превосходить над мотивами, связанными с ценностью самой деятельности, а также над внешней положительной мотивацией), тем выше уровень эмоциональной нестабильности.

Анкета «Мотивация профессиональной деятельности» по методике К. Замфир в модификации А. А. Реана предлагает участнику анкетирования оценить перечисленные мотивы профессиональной деятельности. Форма анкеты представлена ниже в таблице 5.

Таблица 5 – Лист ответов анкеты «мотивация профессиональной деятельности»

МОТИВ	Количество педагогов в %				
	в очень незначитель ной мере	в незначитель ной мере	в не большой, но и не малой мере	в большой мере	в очень большой мере
1. Денежный заработок					
2. Стремление к продвижению по службе					
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег					
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей					
5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других					
6. Удовлетворение от самого процесса и результаты работы					
7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности					

Под «состоянием инновационной деятельности» мы понимаем готовность педагога к инновационной деятельности в современных условиях, требующих развитых личностно-профессиональных качеств, способствующих эффективному решению задач образования.

Для проведения мониторинга состояния инновационной деятельности мы использовали диагностическую карту «Оценка готовности педагога к участию в инновационной деятельности» В. А. Слостенина [68].

В основу диагностической карты В. А. Слостенина положена структура готовности к инновациям, включающая три основных компонента:

1. Психологический – надлежащие личностные качества и стремление внедрять новое.
2. Теоретический – система знаний, технологии внедрения инноваций, новые способы и формы реализации профессиональной деятельности.
3. Практический – совокупность умений реализовывать инновации.

Исходя, из своих исследований, В. А. Слостенин осуществляет оценку компонентов готовности педагогов к реализации инновационной деятельности на основе эталонного признака, т.е. критерия. Критерии, в свою очередь, формируются через ряд показателей, по мере проявления которых можно судить о большей или меньшей степени выраженности данного критерия; то есть, критерии отражают динамику измеряемого качества во времени и пространстве.

Показатели критериев готовности по данной диагностике:

- мотивационно-творческая направленность личности,
- креативность педагога,
- профессиональные способности педагога к осуществлению инновационной деятельности,

– индивидуальные особенности личности педагога.

Форма диагностической карты представлена ниже в таблице 6.

Таблица 6 – Диагностическая карта «Оценка готовности учителя к участию в инновационной деятельности»

№	Критерии	Степень выраженности в баллах				
I. Мотивационно-творческая направленность личности						
1	Заинтересованность в творческой деятельности	1	2	3	4	5
2	Стремление к творческим достижениям	1	2	3	4	5
3	Стремление к лидерству	1	2	3	4	5
4	Стремление к получению высокой оценки деятельности со стороны администрации	1	2	3	4	5
5	Личная значимость творческой деятельности	1	2	3	4	5
6	Стремление к самосовершенствованию	1	2	3	4	5
Всего:						
II. Креативность педагога						
7	Способность отказаться от стереотипов в педагогической деятельности, преодолеть инерцию мышления	1	2	3	4	5
8	Стремление к риску	1	2	3	4	5
9	Критичность мышления, способность к оценочным суждениям	1	2	3	4	5
10	Способность к самоанализу, рефлексии	1	2	3	4	5
Всего:						
III. Профессиональные способности педагога к осуществлению инновационной деятельности						
11	Владение методами педагогического исследования	1	2	3	4	5
12	Способность к планированию экспериментальной работы	1	2	3	4	5
13	Способность к созданию авторской концепции	1	2	3	4	5
14	Способность к организации эксперимента	1	2	3	4	5
15	Способность к коррекции своей деятельности	1	2	3	4	5
16	Способность использовать опыт творческой деятельности других педагогов	1	2	3	4	5
17	Способность к сотрудничеству	1	2	3	4	5
18	Способность творчески разрешать конфликты	1	2	3	4	5
Всего:						
IV. Индивидуальные особенности личности педагога						
19	Работоспособность в творческой деятельности	1	2	3	4	5
20	Уверенность в себе	1	2	3	4	5
21	Ответственность	1	2	3	4	5
Всего:						

Цель: оценка готовности педагога к инновационной деятельности по уровню (низкому, достаточному, высокому).

Инструкция: оцените, пожалуйста, степень выраженности своих профессионально-личностных качеств по 5-балльной шкале: 1 балл – слабая степень выраженности; 5 баллов – максимальная степень выраженности качества в профессиональной деятельности.

Обработка результатов: по результатам диагностической карты В. А. Слостенин предлагает трехуровневую шкалу анализа готовности педагога к участию в инновационной деятельности, включающую низкий, достаточный и высокий уровни.

Складываем значение выставленных баллов, соответствующих степени самоанализа выраженности своих профессионально-личностных качеств.

На основе полученных данных педагогические работники были распределены по соответствующим уровням (таблица 7).

Таблица 7 – Характеристика уровней готовности педагога к участию в инновационной деятельности

Уровень	Критерий	Баллы
1	2	3
Низкий уровень	Педагоги имеют общее представление об инновационной деятельности, о знаниях, умениях, навыках и обобщенных способах реализации проектной деятельности. Уровень творческого потенциала низкий. У педагогов отсутствует инициативность, педагоги пассивны и насторожены в восприятии нового в профессиональной деятельности. Отсутствие стремления к саморазвитию и самосовершенствованию; не всегда адекватная оценка собственной деятельности	0-55
Достаточный уровень	Педагоги осознают значимость инновационной деятельности, но навыки проектной деятельности малоразвиты потому, что теоретические основы исследовательской деятельности являются поверхностными. Знания проявляются только в стандартных условиях и интерес к инновационной деятельности неустойчив. У педагогов данного уровня присутствует стремление к саморазвитию, но не всегда адекватное оценивание собственной деятельности	55-70

Продолжение таблицы 7

1	2	3
Высокий уровень	Педагоги обладают методологическими знаниями и высокой методологической культурой, которые позволяют развивать академические знания об исследовательской деятельности и собственной педагогической философии. Учителя располагающие инновационным стилем мышления, характеризуются открытостью к новому и в то же время прагматичностью. Творческие способности активно используются в проектировании и моделировании деятельности педагогов. У педагогов этого уровня сильное стремление к саморазвитию, владение навыками самоанализа, развитые рефлексивные способности	71-100

Для определения эффективности управленческого содействия нами был проведен анализ реально внедренных инноваций, а также количества освоения и реализации новых проектов инновационной деятельности педагогического коллектива.

Инновационную деятельность педагогического коллектива образовательной организации мы понимаем как развитие инновационного потенциала педагогов, разработка и реализация инновационных образовательных проектов, технологий и практик.

Инновационный потенциал педагогов образовательной организации – это осуществление семинаров, семинаров-практикумов, на которых происходит не только процесс от знакомства с самыми передовыми технологиями до их применения, но и создание копилки идей полезных технологий, практик, проектов и программ.

Цель: определение качества управленческого содействия.

Для того чтобы разобраться как именно измерить качество управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности разберем само понятие качества. Качество – это совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности [52]. Характеристикой качества управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности является внедрение

инновационной деятельности в образовании, а удовлетворением установленных и предполагаемых потребностей внедрения тех или иных инноваций будет их разработка и реализация.

На основе этого определения мы можем сказать, что качество управленческого содействия педагогам можно измерить с помощью мониторинга инновационного потенциала педагогов (разработка и реализация инновационных образовательных проектов).

Для измерения качества управленческого содействия в реализации инновационной деятельности педагогами, мы проанализировали количество заявленных инновационных образовательных проектов, технологий, практик и соотнесли с количеством реализованных инновационных образовательных продуктов.

Данный мониторинг дает представление о результатах и качестве управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности.

2.2. Модель управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности

Задачи и продукт инновационной деятельности в ходе экспериментальной работы.

Основная идея: применение модели управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности позволит сократить время и усилия, затрачиваемые на принятие управленческих решений и внедрения инновационной деятельности в образование.

Сфера проектирования: управленческая деятельность в образовательной организации.

Аудитория: административно-управленческие и педагогические кадры.

Цель проекта: повысить качество управленческой деятельности.

Задачи:

1. Внедрение инновационных технологий.
2. Адресная помощь педагогам.
3. Сократить время и усилия, затрачиваемые на принятие управленческих решений.

Формы: консультирование, наставничество, партнерство.

Методы: метод конкретизирующих документов, метод кусочного внедрения, метод вечного эксперимента, метод параллельного внедрения.

Содержание:

В основу лёг личностно-ориентированный и системно-деятельностный подходы.

Личностно-ориентированный подход направлен на развитие следующих компетенций человека:

- умение анализировать свою работу,
- самовыражение индивидуальность через креативность в работе,
- развитие полноценной личности,
- умение принимать собственные решения,
- ответственность за свою область деятельности,
- самостоятельность.

Среди отечественных исследователей личностно-ориентированного подхода Ш. А. Амоншвили [3; 4], Е. В. Бондаревская [12; 13], М. А. Вакулина [17], В. В. Сериков [64; 65], В. А. Слостенин [69; 70], Е. Н. Степанов [72], И. С. Якиманская [87; 88] и др.

Личностно-ориентированный подход позволяет реализовать управленческое содействие, как работу с педагогом, как личностью, которая готова раскрыться на основании взаимопомощи, сотрудничества и совместного творчества субъектов образовательного процесса.

У Л. И. Божович [11], В.И. Загвязинского [26], А. В. Петровского [55], Г. К. Селевко [63] понятие «личности» рассматривается, как человек с устоявшимся поведением, взглядами на жизнь и её пониманием.

М. Д. Миронова и многие другие авторы полагают, что самобытные черты характера человека, сопровождающие его на протяжении жизни, это и есть индивидуальность [5; 33; 49; 81 и др.].

Личностно-ориентированный подход опирается на следующие основные положения:

- деятельность участников образовательного процесса основана на уважении к личности, доверии к ней, на взаимодействии административно-управленческих кадров и учителей образовательной организации, концентрации внимания на развитии личности, создании ситуаций успеха;

- организация и мотивирование педагогов управленческим содействием в реализации инновационной деятельности;

- осознание учителями своей роли и места в реализации инновационной деятельности.

Основными условиями эффективной реализации личностно-ориентированного подхода в образовательном процессе являются [87]:

- а) разработка наглядного содержания, технологии его осуществления в реализации инновационной деятельности педагогами. Для этого в рамках модели должна осуществляться система адресной и целесообразной помощи, оказываемой педагогам со стороны работников административно-управленческого персонала общеобразовательной организации в реализации инновационных проектов и программ [39];

- б) анализ использования учителем разнообразных способов реализации инновационной деятельности. Выявление его отношения к инновационной деятельности; избирательности к содержанию знаний, характер ее проявления, устойчивости;

в) направленность административно-управленческих кадроввозможности каждого учителя;

г) построение управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности, направленной на создание условий самореализации, самостоятельности каждого учителя; на раскрытие и максимальное использование личного опыта учителя; поощрение педагогов к использованию разнообразных способов реализации инновационной деятельности, без боязни ошибиться.

Управленческое содействие педагогам в реализации инновационной деятельности применительно к образовательной организации, обеспечивает педагогу позицию познающего человека, делающего выбор, разрабатывающего и реализовывающего образовательную программу при осуществлении административно-управленческого персонала поддержки и сопровождения профессионального самоопределения и реализации инновационной деятельности педагогов.

Проблемы деятельности наиболее широко рассматривались учеными в трех направлениях:

1. Методологическое направление деятельностного подхода – Л. П. Буева [15], М. В. Демин [21], В. Н. Сагатовский [60; 61], В. С. Швырев [79; 80] и др.

2. Психологическое направление деятельностного подхода – К. А. Абульханова-Славская, Л. С. Выготский [19; 20], А. Н. Леонтьев [41; 42], С. Л. Рубинштейн [58] и др.

3. Педагогическое направление деятельностного подхода – К. М. Дурай-Новакова, В. А. Кан-Калик, Н. В. Кузьмина [40], В. А. Сластенин [67] и др.

Деятельностный подход в модели управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности выражается в:

– возможности рассмотреть основные компоненты управленческого содействия и инновационной деятельности педагога с единых

методологических позиций и тем самым раскрыть природу их взаимодействия;

- позволяет изучить специфические особенности деятельности всех участников управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности через проекцию общих концептуальных положений теории деятельности на педагогическую деятельность;

- обязывает признать важнейшим фактором развития инновационной деятельности педагога специальным образом подобранное управленческое содействие;

- определяет процесс реализации инноваций педагогами как непрерывную смену различных форм и методов управленческого содействия;

- выстраивает управленческое содействие педагогам в реализации инновационной деятельности в соответствии с компонентами деятельности человека.

Методология системного подхода рассматривается в трудах А. Н. Аверьяновой, В. Г. Афанасьева [7], В. Н. Садовского и др. Системный подход с точки зрения педагогики представлен в работах В. П. Беспалько [10], Ю. А. Конаржевского, В. А. Сластенина [68] и др.

Системный подход общенаучного уровня методологии может быть реализован при выявлении:

- элементов изучаемого объекта;
- компонентов, причастных к достижению главной цели его функционирования и развития;
- внешних и внутренних системообразующих факторов;
- связей;
- структуры.

Содержание и вид компонентов модели управленческого содействия педагогов в реализации инновационной деятельности определяется

видоизменяющимися свойствами ее элементарной единицы. Элементами системы управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности выступают организационно-управленческие решения, педагогические задачи. Типологию задач этого элемента, решаемых в определенных условиях, должна характеризовать реализация того или иного компонента. Соотношение между компонентами задается системными связями, а системообразующие факторы обеспечивают целостность системы, ее ограниченность от окружающей среды, эффективность совокупного функционирования компонентов и возможность получения свойств целостности системы не присущих ее элементам.

Под содержанием управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности нами понимается совокупность тех положительных влияний, которые определяют эффективность реализации инновационных проектов и программ и на которых сконцентрированы усилия руководителей и ресурсы школы.

В основу проектирования алгоритма положена логическая структура, состоящая из следующих этапов: стратегический, тактический, операционный и итоговый. Каждый этап отличается от предыдущего уровнем сложности решаемых управленческих проблем.

1 этап

Первый этап – этап планирования (тактический этап, этап разработки, этап проектирования, этап формулирования, этап определения). На этом этапе основными участниками являются: директор образовательного учреждения и начальник ОИОТ (отдел инновационных образовательных технологий); происходит контроль инновационного содержания существенных тенденций образовательной организации.

После этого определяются цели, на основе которых принятие решений на стратегическом уровне сосредоточивается на вопросах анализа эффективных и адекватных данному содержанию педагогических

технологий и постановки широкомасштабных принципиальных задач, которые необходимы для достижения цели.

Процесс принятия решений на стратегическом уровне должен также идентифицировать средства достижения цели и любые ограничения, которые могут сдерживать успешное выполнение работы. Именно на этом уровне могут быть приняты решения по изменению ранее поставленных, утверждению новых целей или включению изменений в инновационную деятельность или проект для решения поставленных задач.

Инновационная деятельность зависит от восприимчивости педагога-новатора, готовностью принять помощь и воспользоваться ею, поэтому следует говорить не о целях, а о целевых ориентирах:

Мы выделили несколько основных направлений содействия:

1. Координационное (организационное) содействие:
 - рационализация числа педагогов, участвующих в реализации инновационных проектов и программ;
 - обоснованность делегирования работ и надлежащих ресурсов между педагогами;
 - распространение опыта работы.
2. Информационное содействие:
 - доступность информации об инновациях в общем образовании;
 - поддержка педагогов в обобщении, описании и распространении инновационного опыта.
3. Профессионально-кадровое содействие:
 - соответствие профессиональной готовности педагогов к осуществлению инновационной деятельности;
 - преодоление индивидуальных трудностей;
 - мотивация для участия.
4. Научно-методическое содействие:

- наличие программ методического обеспечения реализационной деятельности в школе;

- обновление информационных ресурсов.

5. Нормативно-правовое содействие:

- актуальность на определенный момент подготовки и согласованности локальных и нормативных актов.

6. Материально-техническое содействие:

- распределение материально-технических ресурсов, обеспечивающих инновационную деятельность в школе.

Принятие решений на стратегическом уровне устанавливает основу для определения содержания работы на тактическом уровне, поэтому стратегические решения должны быть рассчитаны на более долгосрочную перспективу. Учитывая, что риски, связанные с принятием стратегических решений, не всегда очевидны во время принятия решения и могут существенным образом проявиться только в будущем, стратегические решения необходимо постоянно пересматривать.

2 этап

Тактический этап – этап анализа сильных и слабых сторон образовательной организации, потенциальных возможностей, выбор стратегий. На втором этапе основными участниками являются заместители директора, начальник отдела инновационных образовательных технологий и методический совет по инновациям учреждения. На втором этапе осуществляется широкое внедрение решений, принятых на первом этапе. Главным содержанием работы является анализ и проектирование инновационной деятельности, формулирование инновационных идей, возможностей образовательной организации, реализации хода работы.

На данном этапе нами прописаны формы и методы.

Методы:

- «метод конкретизирующих документов», чтобы оценить инновации в системе образования, не допустить объемного внедрения новшеств в образовательный процесс;
- «метод кусочного внедрения», ввод отдельного нового инновационного элемента;
- «метод вечного эксперимента», оценка получаемых результатов на протяжении длительного временного промежутка;
- «метод параллельного внедрения», сосуществование старого и нового образовательного процесса [47].

Формы:

- Консультирование – помощь педагогам, испытывающим различные затруднения в реализации инновации (курсы повышения квалификации по инновационной деятельности).
- Наставничество – вид подготовки педагога к инновационной деятельности с поддержкой опытного руководителя-наставника (внешние и внутренние стажисты, новаторы).
- Партнёрство – способ организации взаимодействия руководителя и педагога в инновационном процессе (с внешним психолого-педагогическое обучение: вебинары и т.д.).

3 этап

На третьем этапе основными участниками являются методические объединения и творческие группы педагогов. Завершающий этап выбора и реализации стратегий должен привести к ожидаемым результатам и подтвердить идею.

Происходит апробирование инновационных идей. В ситуации удовлетворительных показателей результатов исследования разрабатывается программа достижения инноваций, а в будущем – напрямую достижение этих нововведений. На данном этапе важным показателем, определяющим его результативность, является мобилизация

всех сотрудников учреждения, даже не участвующих в исследовании напрямую.

4 этап

На четвертом этапе задействованы все участники процесса. На этом этапе проводится оценка и контроль выполнения выбранных стратегий. На итоговом этапе представлены ожидаемые результаты:

- повышение уровня компетентности педагогов в области педагогической инноватики;
- создание условий административно-управленческим персоналом для успешной реализации инновационных проектов и программ педагогическими работниками;
- создание технологии целенаправленной помощи и поддержки педагогам в реализации инновационной деятельности;
- осуществление инновационной деятельности педагогами в образовательной организации.

Таким образом, данная модель может быть рекомендована для реализации в образовательные организации.

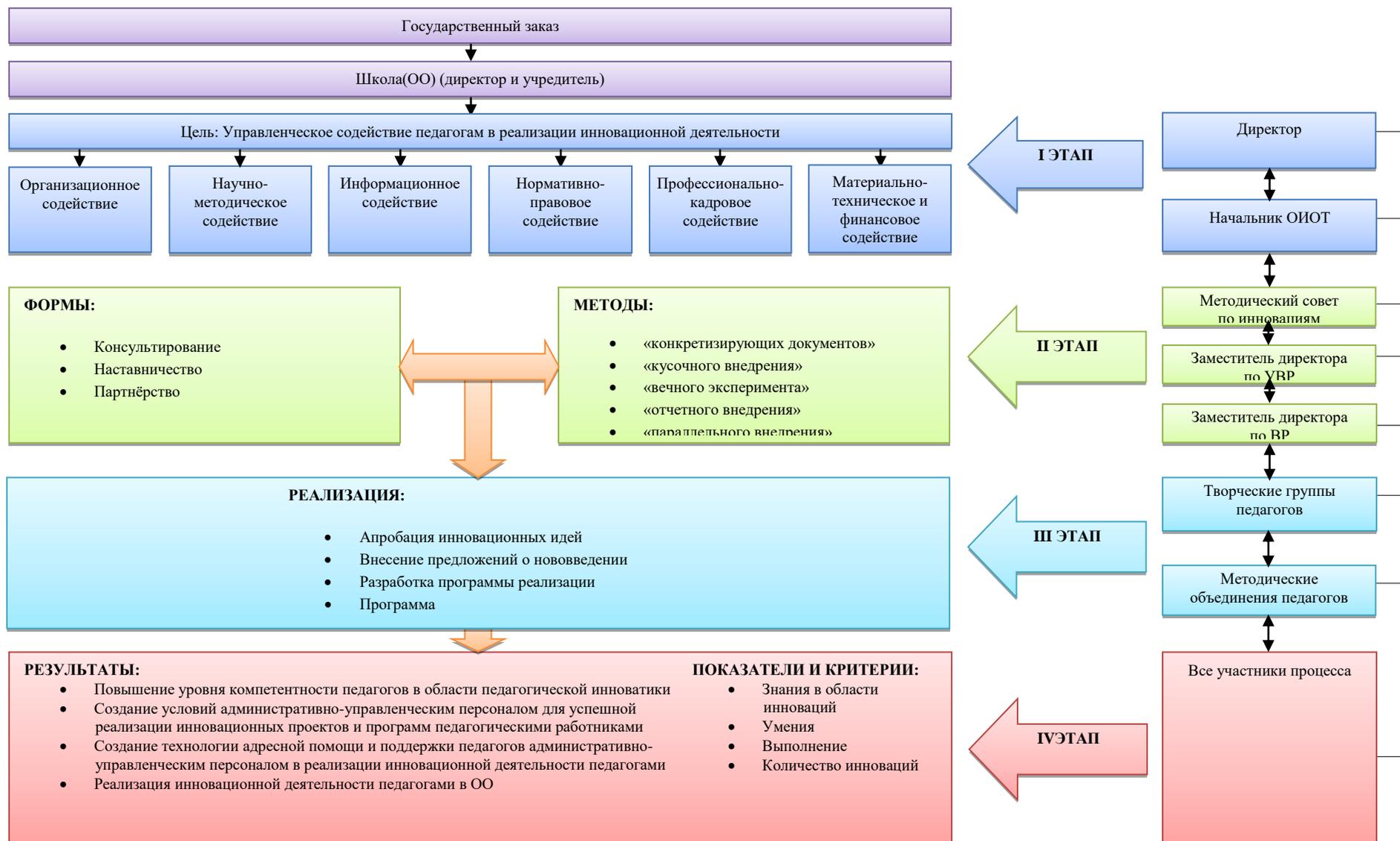


Рисунок 2 – Модель управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности

Выводы по второй главе

Мы выделили основные направления для дальнейшего анализа на констатирующем этапе эксперимента: мотивационно-ценностный ресурс педагога, состояние инновационной деятельности и уровень управленческого содействия.

Для определения уровня данных направлений были применены соответствующие методики и диагностики.

Для диагностики мотивационно-ценностного ресурса мы применили следующую методику: «Мотивация профессиональной деятельности» автора К. Замфир в модификации А. А. Реана. Данную методику рекомендуют для диагностики мотивации профессионально-педагогической деятельности.

Для проведения мониторинга состояния инновационной деятельности мы использовали диагностическую карту «Оценка готовности педагога к участию в инновационной деятельности» В. А. Сластенина.

Данный мониторинг дает представление о результатах и качестве управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности.

Модель, описанная в пункте 2.2, позволит сократить время и усилия, затрачиваемые на принятие управленческих решений и внедрения инновационной деятельности в образование.

Модель управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности включает следующие компоненты: цель, мониторинг развития компетентности педагогов в реализации инновационной деятельности в школе, формы и методы методической работы, результат – высокий уровень компетентности педагогов школы в освоении современных образовательных технологий.

ГЛАВА 3. РЕЗУЛЬТАТЫ ЭКСПЕРИМЕНТА

3.1 Анализ констатирующего этапа экспериментальной работы

Экспериментальная часть нашей работы началась с мая 2018 года и осуществлялась по рабочему плану, согласованному с администрацией образовательной организации, на базе которой проходило исследование.

Констатирующий этап нашей экспериментальной работы предполагал выявление мотивационного комплекса профессиональной деятельности педагогов образовательной организации для анализа мотивационно-ценностного ресурса педагога.

Результаты диагностики педагогического коллектива образовательной организации по методике «Мотивации профессиональной деятельности» (К. Замфир, в модификации А. А. Реана) представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Результаты анкеты «Мотивация профессиональной деятельности педагогов» 2017-2018 учебного года

МОТИВ	Количество педагогов в %				
	в очень незначитель ной мере	в незначитель ной мере	в не большой, но и не малой мере	в большой мере	в очень большой мере
1. Денежный заработок	5	10	30	40	15
2. Стремление к продвижению по службе	25	15	45	10	5
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег	5	35	25	25	10
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей	5	15	20	35	30
5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других	10	15	25	35	15
6. Удовлетворение от самого процесса и результаты работы	-	5	15	50	30
7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности	10	15	35	25	15

Для расчета по формулам мы берем за основу самые высокие показатели ответов полученных при анкетировании педагогического коллектива образовательной организации.

Таким образом, мы получаем следующие результаты:

$$ВМ = (4 + 3)/2 = 3,5$$

$$ВПМ = (4 + 3 + 4)/3 = 3,6$$

$$ВОМ = (2 + 4)/2 = 3$$

$$ВПМ > ВМ > ВОМ$$

Проанализировав данные, мы видим, что у педагогов образовательной организации преобладает высокий вес внутренней и внешней положительной мотивации и низкий – внешней отрицательной. Эти данные говорят об оптимальном мотивационном комплексе, значит педагоги удовлетворены избранной профессией. Но этот показатель не относится к наилучшему мотивационному комплексу потому, что внешний положительный мотив преобладает над внутренним мотивом.

Анализ состояния инновационной деятельности в образовательной организации на констатирующем этапе эксперимента по диагностической карте «Оценка готовности педагога к участию в инновационной деятельности» В. А. Слостенина показал, что большинство педагогических работников – 45 % находятся на низком уровне готовности к инновационной деятельности, на допустимом – 40 %, на высоком – 15 %.

Для большей наглядности представим данные результатов констатирующего эксперимента на рисунке 3.



Рисунок 3 – Оценка готовности педагога к участию в инновационной деятельности. Процентное отношение на констатирующем этапе

Для определения уровня управленческого содействия мы рассмотрели соотношение количества разработанных и реализованных инновационных образовательных проектов, технологий и практик за 2016-2017 и 2017-2018 учебные года в таблице 9. Данные мы взяли из отчетов анализа деятельности образовательной организации за соответствующие учебные года.

Таблица 9 - Сравнительная таблица разработанных и реализованных инновационных образовательных проектов, технологий и практик в 2016-2017 и 2017-2018 учебных годах

Разработанные и реализованные инновационные образовательные проекты, технологии и практики в 2016-2017 учебном году	Актуальные направления на 2017-2018 учебный год	Разработанные и реализованные инновационные образовательные проекты, технологии и практики в 2017-2018 учебном году	Актуальные направления на 2018-2019 учебный год
1	2	3	4
Семинар – стажировка по теме: «Эффективные способы корреляции метапредметных и личностных универсальных учебных действий и компетенций XXI века в урочной и внеурочной деятельности общеобразовательной школы»	Разработать и реализовать семинар – стажировку в 2017-2018 учебном году	-	-
-	Разработка и апробация межпредметного курса «Будущее 3.0»	-	-
Семинар-практикум «Сингапурская система организации урока»	Внедрение и апробация сингапурской системы организации урока	-	Внедрение и апробация сингапурской системы организации урока
-	Интеграция ТРИЗ-технологий в образовательную деятельность на уроках	Использование ТРИЗ-технологий в образовательной деятельности на уроках	Продолжать использование технологии
«Эрудитки»	Продолжать использование технологии	«Эрудитки»	Продолжать использование технологии
«Креатив-бои»	Повторное проведение мероприятия в будущем учебном году	«Креатив-бои»	Повторное проведение мероприятия в будущем учебном году

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4
-	-	-	Проект «Заработай на уроках»
-	-	-	Мероприятие «Новогодняя ярмарка»
-	Мероприятие «День самоуправления»	-	Мероприятие «День самоуправления»
Мероприятие «Родительский волейбол»	Повторное проведение мероприятия в будущем учебном году	-	Повторное проведение мероприятия в будущем учебном году
«Час гениальности», начавший учебный год 1 сентября	Повторное проведение мероприятия в будущем учебном году	-	Повторное проведение мероприятия в будущем учебном году
«Открытые игры» – спортивные соревнования между учителями и старшеклассниками	Повторное проведение мероприятия в будущем учебном году	«Открытые игры» – спортивные соревнования между учителями и старшеклассниками	Повторное проведение мероприятия в будущем учебном году
Импровизационные театральные бои первоклассников	Повторное проведение мероприятия в будущем учебном году	-	Повторное проведение мероприятия в будущем учебном году
постановка мюзикла «Пеппи длинный чулок»	Повторное проведение мероприятия в будущем учебном году	постановка мюзикла «Алиса на луне»	Повторное проведение мероприятия в будущем учебном году
			Индивидуальное тьюторство
			«Философские бои»
	Мероприятие «Ночь в школе»	-	Мероприятие «Ночь в школе»

Проанализировав данные, приведенные в таблице 9, мы можем сделать вывод, что в образовательной школе «7 ключей» количество актуальных направлений в инновационной образовательной деятельности не всегда разрабатывается и апробируется и не всегда стабильно.

Таким образом, результаты констатирующего этапа работы позволили сделать следующие выводы:

1. Мотивационно-ценностный ресурс определил, что большинство педагогов удовлетворены выбранной профессией, но самой деятельности не придают высокого значения.

2. Анализ состояния инновационной деятельности образовательной организации, что большинство педагогического состава находится на критическом уровне.

3. Анализ качества управленческого содействия педагогическим кадрам образовательной организации показал, что оно не всегда стабильно и не все актуальные направления инновационной образовательной деятельности реализуются.

Результаты констатирующего этапа квалификационной работы подтверждают необходимость реализации модели управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности, которая повысила бы качество управленческого содействия, сократила время и усилия, затрачиваемые на управленческие решения и внедрение инновационной деятельности в образование.

3.2 Результаты формирующего и контрольного этапов эксперимента

Данные, полученные на констатирующем этапе экспериментальной работы, убеждают в необходимости проведения целенаправленной работы по реализации модели управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности.

На этапах реализации модели управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности осуществлялось следующее:

На первом тактическом этапе происходит формулирование инновационных идей, возможностей образовательной организации,

разработка хода работы управленческого содействия педагогам по различным направлениям в реализации инновационной деятельности.

На втором этапе количество участников внедрения увеличилось – подключились все участники административно-управленческих кадров (директор, заместители директора, начальник ОИОТ) и методический совет по инновациям учреждения осуществлял анализ и проектирование инновационной деятельности, использовались новые методы и формы для эффективного внедрения тех или иных инноваций.

В ноябре 2018 года проводится совещание, на котором директор школы и начальник отдела инновационных образовательных технологий представляют педагогам приоритетное инновационное содержание существенных тенденций для образовательной организации.

Таковыми приоритетными инновациями для эксперимента внедрения стали, например:

1. Индивидуальное тьюторство – это точечная, гибкая и проблемно-ориентированная поддержка неуспевающих учащихся на уроках и во внеурочной деятельности.

2. Образовательный интенсив – это новый формат образовательной деятельности, построенный на возможности формирования каждым школьником своей образовательной траектории.

В рамках реализации алгоритма внедрения модели управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности на втором этапе систематически стало осуществляться внутреннее повышение квалификации педагогов, построенное на основе методического коучинга.

Методический коучинг – современная технология методической и психологической поддержки педагогов, позволяющая выявлять «слепые пятна» и формировать ресурсы для их коррекции, не затрачивая время на длительное обучение, а в формате «здесь и сейчас».

Основными форматами для осуществления такой технологии используются: индивидуальная беседа, семинары по планированию и семинары-практикумы.

Режим полного дня не позволяет проводить регулярную работу с педагогами, поэтому наиболее эффективными можно признать форму индивидуального коучинга. Это короткие сессии по 15-20 минут, с экспресс-разбором трудностей и планированием методических приемов, которые подкрепляются последующей рассылкой полезных материалов.

На третьем этапе были проведены совещания по планированию инновационных проектов и семинары-практикумы, на которых разрабатывалась программа их реализации. Например, в рамках «Образовательного интенсива» для ребят с 1-го по 11-й класс предоставлялась возможность из образовательных мероприятий выбрать себе именно то, что интересно каждому. Для расширения рамок выбора к предложенной сетке дня (которую разработали на 1 этапе) каждый педагог разработал свою программу ресурсных состояний, лабораторий и мастер-классов.

На четвертом этапе внедрения модели управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности были достигнуты все запланированные результаты.

Для обеспечения контроля за реализацией проекта было принято решение о системе отчетности о проведенных мероприятиях. К концу года на публичном отчете директора, были обобщены результаты исполнения данного проекта внедрения инновационной деятельности, нашли свое отражение в отчете по самообследованию деятельности образовательной организации за 2018-2019 учебный год.

О влиянии разработанной и внедренной нами модели свидетельствует сравнение результатов констатирующего и контрольного этапов эксперимента.

По итогам формирующего этапа эксперимента было проведено итоговое обследование, которое выявило улучшение мотивационно-ценностного ресурса педагогов согласно итоговому анкетированию по методике К. Замфир, в модификации А. А. Реана в таблице 10.

Таблица 10 – Результаты мотивации профессиональной деятельности педагогов образовательной организации 2018-2019 учебного года

Мотивы профессиональной деятельности педагогов	Количество педагогов в %				
	в очень незначительной мере	в незначительной мере	в не большой, но и не малой мере	в большой мере	в очень большой мере
1. Денежный заработок	5	10	25	40	20
2. Стремление к продвижению по службе	5	35	45	10	5
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег	5	35	45	5	10
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей	5	35	30	20	15
5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других	-	15	30	40	15
6. Удовлетворение от самого процесса и результаты работы	-	5	15	30	50
7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности	-	5	15	45	35

Таблица 11 – Сравнение показателей мотивационных комплексов по итогам анкетирования «Мотивация профессиональной деятельности»

Учебный год	ВМ	ВПМ	ВОМ
2017-2018	3,5	3,6	3
2018-2019	4,5	3,6	2,5

По представленным показателям в таблицах 8 и 10 мы видим увеличение показателей по пунктам 6, 7 и снижение показателей по пункту 4 из листов ответов анкеты «Мотивация профессиональной деятельности». На этом основании повысился показатель внутренней мотивации

педагогов образовательной организации и понизился показатель внешней отрицательной мотивации.

Внутренний мотивационный комплекс 2018-2019 учебного года выглядит следующим образом: $BM > BPM > BOM$

Данный тип мотивационного комплекса относится к наилучшим показателям в использованной нами методике.

Эмоциональная нестабильность педагогов понизилась за счет снижения страхов связанных со стремлением избегать неприятных ситуаций и возможного порицания. У педагогов наблюдается повышение значимости самой деятельности и наиболее полной самореализации в этой деятельности.

Таким образом, мы можем сделать вывод, что показатели мотивационно-ценностного ресурса педагога улучшились.

Одним из направлений исследования развития управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности является оценка готовности педагога к участию в инновационной деятельности по методике В. А. Сластенина.

Проверим полученные данные с помощью метода математической статистики «Т – критерий Вилкоксона», для экспериментальной группы [48]. Данный критерий применяется для сопоставления показателей, измеренных в двух разных условиях на одной и той же выборке испытуемых.

Для данного математического анализа критерий применяется для сопоставления показателей, измеренных в двух разных условиях на одной и той же выборке испытуемых, в связи с текучкой педагогических кадров мы будем проводить анализ на анкетах только тех педагогов, которые работали на констатирующем и итоговом этапах экспериментальной работы.

Таблица 12 –Расчет критерия Т при сопоставлении уровня готовности педагогов к участию в инновационной деятельности

№ п/п	Уровни готовности педагогов к участию в инновационной деятельности (до)	Уровни готовности педагогов к участию в инновационной деятельности (после)	Сдвиг	Абсолютное значение	R
1	2	3	4	5	6
1	54	48	- 6	6	25,5
2	69	73	4	4	15
3	60	65	5	5	20,5
4	58	67	9	9	34
5	72	74	2	2	6
6	75	80	5	5	20,5
7	68	70	2	2	6
8	53	55	2	2	6
9	53	57	4	4	15
10	65	63	- 2	2	6
11	80	81	1	1	2
12	80	82	2	2	6
13	49	50	1	1	2
14	64	67	3	3	10,5
15	75	76	1	1	2
16	60	69	9	9	34
17	54	60	6	6	25,5
18	67	70	3	3	10,5
19	56	60	4	4	15
20	52	57	5	5	20,5
21	53	60	7	7	29
22	59	67	8	8	31,5
23	54	48	- 6	6	25,5
24	58	65	7	7	29
25	47	56	9	9	34

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4	5	6
26	54	51	- 3	3	10,5
27	53	56	3	3	10,5
28	52	56	4	4	15
29	49	56	7	7	29
30	75	79	4	4	15
31	65	70	5	5	20,5
32	54	59	5	5	20,5
33	79	74	- 5	5	20,5
34	59	67	8	8	31,5
35	54	60	6	6	25,5

Сформулируем рабочие гипотезы:

1. H_0 – интенсивность сдвигов уровня готовности педагогов к участию в инновационной деятельности в направлении ее увеличения не превосходит интенсивность сдвигов уровня готовности педагогов образовательной организации к участию в инновационной деятельности сдвигов в направлении ее снижения.

2. H_1 – интенсивность сдвигов уровня готовности педагогов к участию в инновационной деятельности в направлении ее увеличения превосходит интенсивность сдвигов уровня готовности педагогов образовательной организации к участию в инновационной деятельности сдвигов в направлении ее снижения.

Проверим совпадение полученной суммы рангов с расчетной суммой (1).

$$\Sigma = 35 * (35 + 1) / 2 = 630 \quad (1)$$

Выявим ранги, соответствующие сдвигам в «нетипичном» направлении.

$$T_{эмп} = 88$$

Определим критические значения T для $n=35$ (2).

$$T_{кр.} = \begin{cases} 213(\rho \leq 0,05) \\ 173(\rho \leq 0,01) \end{cases} \quad (2)$$

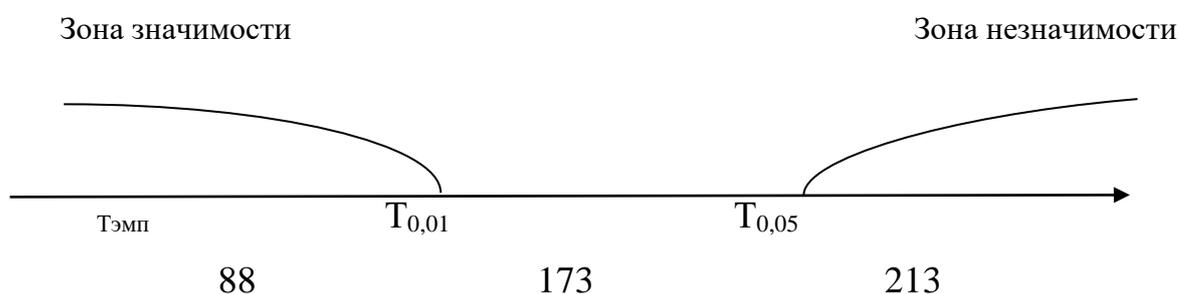


Рисунок 4 – Зона значимости

$$T_{эмп} \leq T_{кр}$$

Таким образом, мы можем констатировать достоверность сдвига, если $T_{эмп}$ ниже или равен $T_{0,05}$, и тем более достоверно преобладающим, если $T_{эмп}$ ниже или равен $T_{0,01}$. H_0 принимается потому что $T_{эмп}$ ниже на уровне показателей 0,01 и 0,05.

Нами было отмечено, что проведенная работа показала позитивные результаты и положительно сказались на эффективности управления образовательной организации.

Также для определения качества управленческого содействия на итоговом этапе экспериментальной работы мы рассмотрели количество разработанных и реализованных инновационных образовательных проектов, технологий и практик за 2018-2019 учебный год:

- внедрение сингапурской системы организации урока,
- «час гениальности», начавший учебный год 1 сентября,
- «открытые игры» – спортивные соревнования между учителями и старшеклассниками,
- импровизационные театральные бои первоклассников,
- постановка мюзикла «Мери Попинс»,
- «Философские бои»,
- мероприятие «День самоуправления»,
- мероприятие «Ночь в школе»,

- мероприятие «Родительский волейбол»,
- использование ТРИЗ-технологий в образовательной деятельности на уроках,
- «Эрудитки»,
- мероприятие «Креатив-бои»,
- проект «Заработай на уроках»,
- мероприятие «Новогодняя ярмарка»,
- проект «Образовательный интенсив».

Проанализировав, представленные данные мы сделали вывод, что в 2018-2019 учебном году количество реализованных и разработанных образовательных инноваций существенно увеличилось.

Таким образом, проанализировав результаты констатирующего и контрольного этапов, мы видим изменения в развитии управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности.

Полученные в ходе исследования результаты позволяют сделать следующие выводы: задачи исследования реализованы, цель достигнута.

Таким образом, гипотеза о том, что эффективность инновационной деятельности педагога повысится, если в образовательной организации будет внедрена модель управленческого содействия педагогам, основанная на системно-деятельностном и личностно-ориентированном подходах нашла своё подтверждение.

Выводы по третьей главе

Целью контрольного этапа эксперимента была оценка эффективности модели управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности.

Полученные результаты на контрольном этапе экспериментальной работы позволили провести сравнительный анализ констатирующего и контрольного этапов эксперимента, которые дали возможность проверить

значимость разработанной нами модели управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности.

Сравнивая результаты констатирующего и контрольного этапов, мы отметили, что улучшились показатели мотивационно-ценностного ресурса педагогов, готовности педагогов к участию в инновационной деятельности, качество управленческого содействия.

Таким образом, разработанная нами модель управленческого содействия, является необходимым условием для эффективной реализации инновационной деятельности педагогов в образовательной организации.

Заключение

Современное образование ориентируется на результат четко, выраженный в федеральных государственных образовательных стандартах любого уровня, концептуальное единство и преемственность ФГОС обуславливает обеспечение реализации инновационной деятельности, но управленческий персонал недостаточно информирован о том, как реализовывать инновационную деятельность учителю в общеобразовательной организации.

Анализируя противоречия, мы выявили следующую проблему: каково содержание и структура модели управленческого содействия инновационной деятельности педагога, направленной на её реализацию.

Проведенное исследование позволяет внести определенный вклад в развитие знания о реализации инновационной деятельности при управленческом содействии, как форме управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности.

В ходе теоретического исследования были изучены сущность и понятие инновационной деятельности в образовательной организации, сущность и содержание управленческого содействия, сформулировано наше понятие «управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности».

На основе обзора библиографических источников мы сформулировали собственное определение «Управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности» – это необходимая, адресная и целесообразная помощь педагогическим работникам со стороны административно-управленческого персонала образовательного учреждения в реализации инновационных проектов и программ.

Таким образом, ожидаемым результатом управленческого содействия является совершенствование профессиональной квалификации

педагогических работников с учетом качеств их личности, которые характерны для людей, осуществляющих педагогическую деятельность.

Таким образом, исходя из теоретического обоснования, мы рассмотрели проблему управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности. Мы разработали и апробировали модель управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности.

Данная модель управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности была разработана, как средство повысить качество управленческой деятельности. В основу проектирования алгоритма модели положена логическая структура, состоящая из четырех этапов. Каждый этап отличается от предыдущего уровнем сложности решаемых управленческих проблем. Разработанная модель была апробирована в условиях образовательной организации, и результаты описаны в практической части диссертационной работы.

Исследовательская работа выявила эффективность разработанной модели. Сама апробация предполагала работу с педагогическим коллективом и административно-управленческими кадрами образовательной организации.

В ходе формирующего этапа эксперимента, по внедрении модели управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности использовались различные формы и методы работы административно-управленческих кадров с педагогическим коллективом. Во время внедрения модели наблюдалось постоянное взаимодействие всех участников: директор, его заместители, начальник ОИОТ, методические объединения педагогов, творческие группы педагогов, методический совет по инновациям.

Сравнение контрольного и констатирующего этапов эксперимента позволило сделать выводы о результатах внедрения модели управленческого содействия педагогам в реализации инновационной

деятельности. Мотивационно-ценностный ресурс педагога был изучен с помощью методики «Мотивация профессиональной деятельности» автора К. Замфир в модификации А. А. Реана. Данная методика позволила увидеть улучшение мотивационного комплекса педагогов.

Качество управленческого содействия мы проанализировали по количеству разработанных и реализованных инновационных образовательных техник, проектов и практик. Результаты на констатирующем этапе подтвердили эффективность внедренной модели управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности.

На основе анализа состояния инновационной деятельности педагога с помощью диагностической карты «Оценка готовности педагога к участию в инновационной деятельности» по методике В. А. Сластенина было выявлено на каком уровне готовности к участию в инновационной деятельности находились педагоги во время констатирующего и контрольного этапов эксперимента. На основе метода математической статистики «Т – критерий Вилкоксона» мы установили, что проведенная работа показала позитивные результаты и положительно сказались на эффективности управления образовательной организацией.

Перспективами развития данного исследования могут быть:

– Унификация модели, которая будет учитывать перспективу использования любыми образовательными организациями, работающими по федеральным стандартам.

– Разработка рекомендаций для реализации модели управленческого содействия педагогам в реализации инновационной деятельности в условиях обеспечения инновационной направленности школьного образования.

Список использованных источников

1. Аверьянов, А. Н. Системное познание мира: Методологические проблемы [Текст] / А. Н. Аверьянов. – Москва : Политиздат, 1985. – 263 с.
2. Акинфиева, Н. В. Квалиметрический инструментарий педагогических исследований [Текст] / Н. В. Акинфиева // Педагогика, 1998. – № 4. – С. 30–35.
3. Амонашвили, Ш. А. Психологические основы педагогики сотрудничества : Кн. для учителя [Текст] / Ш. А. Амонашвили. – Киев : Освита, 1991. – 111 с.
4. Амонашвили, Ш. А. Размышления о гуманной педагогике [Текст] / Ш. А. Амонашвили – Москва : Изд-во «Дом Ш. Амонашвили», 1996. – 496 с.
5. Ананьев, Б. Г. Индивидуальное развитие человека и константность восприятия [Текст] / Б. Г. Ананьев. – Москва : Педагогика, 1968. – 334 с.
6. Ананьев, Б. Г. Человек как предмет познания / Б. Г. Ананьев. – 3-е изд [Текст] / Б. Г. Ананьев. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 282 с.
7. Афанасьев, В. Г. Общество: системность, познание и управление [Текст] / В. Г. Афанасьев. – Москва : Политиздат, 1981. – 432 с.
8. Батаршев, А. В., Макарьев, И. С. Творческая самореализация педагога как основа профессионально-личностного развития [Текст] / А. В. Батаршев, И. С. Макарьев // Человек и образование, 2013. – № 3 (36). – С. 38–42.
9. Беспалько, В. П. Слагаемые педагогической технологии [Текст] / В. П. Беспалько. – Москва : Педагогика, 1989. – 192 с.: ил.
10. Беспалько, В. П. Основы теории педагогических систем (Проблемы и методы психолого-педагогического обеспечения технологических обучающих систем) [Текст] / В. П. Беспалько. – Воронеж : Изд-во Воронеж. ун-та, 1977. – 304 с.

11. Божович, Л. И. Этапы формирования личности в онтогенезе [Текст] / Л. И. Божович // Вопросы психологии, 1979. – № 2. – С. 27–34.
12. Бондаревская, Е. В. Гуманистическая парадигма личностно-ориентированного образования [Текст] / Е. В. Бондаревская // Педагогика, 1997. – № 4. С. 11–17.
13. Бондаревская, Е. В. Теория и практика личностно-ориентированного образования [Текст] / Е. В. Бондаревская. – Ростов на Дону, 2000. – 352 с.
14. Буева, Л. П. Человеческий фактор: новое мышление и новое действие: Философ. Заметки [Текст] / Л. П. Буева. – Москва : Знание, 1988. – 63 с.
15. Буева, Л. П. Человек: деятельность и общение [Текст] / Л. П. Буева. – Москва : Мысль, 1978. – 216 с.
16. Булыко, А. Н. Современный словарь иностранных слов. 2-е издание, испр. и доп. [Текст] / А. Н. Булыко. – Москва : Мартин, 2005. – 848 с.
17. Вакулина, М. А. Личностно-ориентированный подход в педагогике: теоретическое обоснование и пути реализации [Текст] / М. А. Вакулина. – Нижний Новгород : НГЛУ, 2004. – 296 с.
18. Власенко, С. В. Современные аспекты управления профессиональным развитием педагогов [Текст] / С. В. Власенко // Вектор науки Тольяттинского государственного университета, 2012. – № 2. – С.70–73.
19. Выготский, Л. С. Лекции по психологии [Текст] / Л. С. Выготский. – Санкт-Петербург : СОЮЗ, 1997. – 142 с.
20. Выготский, Л. С. Педагогическая психология [Текст] / Л. С. Выготский. – Москва : Педагогика, 1991. – 480 с.
21. Демин, М. В. Природа деятельности: Монография [Текст] / М. В. Демин. – Москва : Изд-во МГУ, 1984. – 168 с.

22. Денякина, Л. М. Инновационные технологии в управлении образовательным учреждением [Текст] / Л. М. Денякина : дис. ... канд. пед. наук. – Якутск, 2001. – 163 с.
23. Долгова, В. И., Ткаченко, В. А. Управление инновационными процессами в образовании: сущность, закономерности и тенденции [Текст] / В. И. Долгова // Наука и бизнес: пути развития, 2012. – № 7(13). – С. 17 – 22.
24. Жатайпова, А. А. Профессиональный рост учителей в системе повышения квалификации [Текст] / А. А. Жатайпова. – Алматы : РИПК СО, 2006. – 316 с.
25. Журавлев, В. И. Взаимосвязь педагогической науки и практики [Текст] / В. И. Журавлев. – Москва, 1984. – 176 с.
26. Загвязинский, В. И. Теория обучения: Современная интерпретация : Учеб.пособие для студентов высш. пед. учеб. Заведений [Текст] / В. И. Загвязинский. – Москва : Издат. центр «Академия», 2001. – 192 с.
27. Загвязинский, В. И., Атаханов, Р. Методология и методы психолого-педагогического исследования [Текст] / В. И. Загвязинский, Р. Атаханов. – Москва, 2001. – 208 с.
28. Зеер, Э. Ф. Психология профессий [Текст] / Э. Ф. Зеер. – Москва : Академический Проект; Екатеринбург : Деловая книга, 2003. – 336 с.
29. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы [Текст] / Е. П. Ильин. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 512 с.
30. Калашникова, М. Б., Хомякова, О. В. Психологическая компетентность педагога как основа гуманизации образовательного процесса [Текст] / М. Б. Калашникова // Психология обучения, 2008. – № 7. – С. 9–16.

31. Кларин, М. В. Инновационные модели обучения: Исследование мирового опыта. Монография [Текст] / М. В. Кларин. – Москва : Луч, 2016. – 640 с.
32. Конаржевский, Ю. А. Педагогический анализ и управление школой [Текст] / Ю. А. Конаржевский. – Москва : Педагогика, 1986. – 240 с.
33. Копылова, О. В. Влияние индивидуальности обучения на формирование познавательной самостоятельности способных младших школьников : дис. ... канд. пед. наук [Текст] / О. В. Копылова. – Калининград, 1997. – 295 с.
34. Коростылева, Л. А. Психология самореализации личности: затруднения в профессиональной сфере [Текст] / Л. А. Коростылева. – Санкт-Петербург : СПбГУ, 2000. – 232 с.
35. Коростылёва, Л. А. Самореализация личности в профессиональной сфере : генезис затруднений [Текст] / Л. А. Коростылева // Психологические проблемы самореализации личности / Под ред. Г. С. Никифорова, Л. А. Коростылёвой. – Санкт-Петербург : Изд-во С.- Петерб. ун-та, 2001. – Вып. 5. – С. 3–24.
36. Котлярова, И. О. Инновации в образовательных учреждениях: науч.-метод. рекомендации для руководителей [Текст] / И. О. Котлярова. – Челябинск : Образование, 1998. – 89 с.
37. Кругликов А. Г. Некоторые методологические проблемы исследования структуры инновационного процесса // Инновационные процессы [Текст] / А. Г. Кругликов. – Москва : ВНИИСИ, 1982. – С. 29–38.
38. Кузнецов, В. М. Организационная структура управления инновационной деятельностью педагогов-краеведов [Текст] / В. М. Кузнецов, Е. В. Кузнецова // Тенденции дополнительного профессионального образования в контексте современной образовательной политики : материалы II межрегиональной научно-практич. конференции : в 2 ч. – Челябинск : Образование, 2009. – С. 145–148.

39. Кузнецов, В. М., Трошков, С. Н. Содействие педагогам в изучении социальной среды при конструировании образовательной программы [Текст] / В. М. Кузнецов, С. Н. Трошков // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров, 2015. – № 4 (25). – С. 61–68.
40. Кузьмина, Н. В. Методы исследования педагогической деятельности [Текст] / Н. В. Кузьмина. – Ленинград : Изд-во ЛГУ, 1970. – 114 с.
41. Леонтьев, А. Н. Деятельность, сознание, личность [Текст] / А. Н. Леонтьев. – Москва : Политиздат, 1977. – 304 с.
42. Леонтьев, А. Н. Избранные психологические произведения : В 2 т [Текст] / А. Н. Леонтьев. – Москва : Педагогика, 1983. – 392 с.
43. Лыновская, Л. В. Организационно-педагогические условия адаптации педагогических работников к компетентностному подходу в профессиональном образовании [Текст] / Л. В. Лыновская // Профессиональное образование. Приложение «Новые педагогические исследования», 2007. – № 4. – С. 106–108.
44. Мазур, З. Ф., Подоляко, Т. Н. Управление инновациями: социально-образовательный аспект [Текст] / З. Ф. Мазур, Т. Н. Подоляко. – Тольятти : Современник, 2001. – 147 с.
45. Мамадалиев, К. Р. Инновационные технологии в обучении [Текст] К. Р. Мамадалиев // Молодой учёный.– 2012. – № 11. – С. 450–452.
46. Мандель, Б. Р. Инновационные процессы в образовании и педагогическая инноватика: учебное пособие для обучающихся в магистратуре [Текст] / Б. Р. Мандель. – Москва; Берлин : Директ-Медиа, 2017. – 343 с.: ил., схем., табл. – Библиогр.
47. Маркина, Н. В. Мотивационные ресурсы инновационной образовательной деятельности педагогов [Текст] / Н. В. Маркина // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров, 2015. – № 2 (23). – С. 58–64.

48. Методы математической обработки в психологии. – Санкт-Петербург : ООО «Речь», 2000. – 350 с., ил.
49. Миронова, М.Д. Модульное обучение как способ реализации индивидуального подхода [Текст] / М.Д. Миронова : автореф. дисс. ... канд. пед. наук. – Казань, 2007. – 224 с.
50. Москвина, Л. А. Управленческое содействие педагогическим работникам дошкольного образовательного учреждения в совершенствовании их профессиональной квалификации : автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.07 [Текст] / Л. А Москвина; ГОУ ДПО Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования. – Челябинск, 2007. – 195с.
51. Найн, А. Я. Инновации в образовании [Текст] / А. Я Найн. – Челябинск, 1995. – 288с.
52. Национальный стандарт Российской Федерации. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» (ISO 9000:2015 Quality management systems – Fundamentals and vocabulary (IDT)) Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии (РОССТАНДАРТ) [Электронный ресурс]. – Москва, 2019. – Режим доступа: URL: <http://protect.gost.ru/v.aspx?control=8&baseC=6&page=0&month=1&year=2020&search=Системы%20менеджмента%20качества.%20Основные%20положения%20и%20словарь&RegNum=1&DocOnPageCount=15&id=193717>, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус., англ.
53. Ожегов, С. И., Шведова, Н. Ю. Толковый словарь русского языка [Текст] / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова ; Рос. акад. наук. Ин-т рус. яз. им. В. В. Виноградова. – 4-е изд., доп. – Москва : [б. и.], 1997. – 939 с.
54. Педагогический словарь. – Москва : Издательство Академии педагогических наук, 1960. – 774 с.
55. Петровский, А. В. Психология развивающейся личности. – Москва : Педагогика, 1997. – 268 с.

56. Полякова, Т. С. Анализ затруднений в педагогической деятельности начинающих учителей [Текст] / Т. С. Полякова. – Москва : Педагогика, 1983. – 128 с.
57. Поташник, М. М. Управление инновационными процессами в образовании [Текст] / М. М. Поташник, А. В. Лоренсов, О. Т. Хомерики. – Москва : Педагогическое сообщество России, 2008. – 352 с.
58. Рубинштейн, С. Л. Проблемы общей психологии [Текст] / С. Л. Рубинштейн. – Москва : Педагогика, 1976. – 416 с.
59. Ряховский, А. В. Педагогические условия управленческого содействия в преодолении ограничений профессиональной компетентности преподавателей [Текст] / А. В. Ряховский // Среднее-профессиональное образование, 2008. – № 9.
60. Сагатовский, В. Н. Категориальный контекст деятельностного подхода // Деятельность: теории, методология, проблемы [Текст] / В. Н. Сагатовский. – Москва : Политиздат, 1990. – 366 с.
61. Сагатовский, В. Н. Системная деятельность и ее философское осмысление / Системные исследования [Текст] / В. Н. Сагатовский. – Москва : Наука, 1981. – С. 52–68.
62. Садовский, В. Н. Общая теория систем как метатеория [Текст] / В. Н. Сагатовский. – Москва : Наука, 1971. – 30 с.
63. Селевко, Г. К. Современные образовательные технологии: Учеб. пособие [Текст] / Г. К. Селевко. – Москва : Народное образование, 1998. – 256 с.
64. Сериков, В. В. Личностно-ориентированное образование [Текст] / В. В. Сериков // Педагогика, 1994. – № 5. – С. 16–20.
65. Сериков, В. В. Личностный подход в образовании: концепция и технологии [Текст] / В. В. Сериков. – Волгоград : Перемена, 1994. – 164 с.
66. Сериков, Г. Н. Управление образованием: системная интерпретация: монография [Текст] / Г. Н. Сериков. – Челябинск : ЧГПУ, 1998. – 664 с.

67. Слостенин, В. А. Доминанта деятельности [Текст] / В. А. Слостенин // Народное образование, 1998. – № 9. – С. 41–42.
68. Слостенин, В. А. и др. Педагогика: Учеб. Пособие для студ. выш. пед. учеб. Заведений [Текст] / В. А. Слостенин, И. Ф. Исаев, Е. Н. Исаев, Е. Н. Шиянов; Под ред. В. А. Слостенина. – Москва : Издательский центр «Академия», 2002. – С. 516
69. Слостенин, В. А. Личностно ориентированные технологии профессионально-педагогического образования [Текст] / В. А. Слостенин. – Москва : Издат. дом МАГИСТР-ПРЕСС, 2000. – С. 408–434.
70. Слостенин, В. А. Формирование личности учителя советской школы в процессе профессиональной подготовки [Текст] / В. А. Слостенин. – Москва : Просвещение, 1976. – 160 с.
71. Слостенин, В. А., Подымова, Л. С. «Педагогика: инновационная деятельность» [Текст] / В. А. Слостенин. – Москва : Педагогика. 1997, – № 4, – С. 66–72.
72. Степанов, Е. Н. Личностно-ориентированный подход в работе педагога: разработка и использование [Текст] / Е. Н. Степанов. – Москва : Сфера, 2003. – 123 с.
73. Трошков, С. Н. Система управленческого содействия педагогам общеобразовательной организации в реализации инновационной деятельности [Текст] / С. Н. Трошков, В. М. Кузнецов // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров, 2017. – №1 (30). – С. 121–126.
74. Управление развитием инновационных процессов в школе / под науч. ред. Т. И. Шамовой, П. И. Третьякова. – Москва : Прометей, 1995. – 218 с.
75. Управление развитием школы: пособие для руководителей образовательных учреждений / под ред. М. М. Поташника и В. С. Лазарева. – Москва : Новая школа, 1995. – 464 с.

76. Фролова, Е. В. Исследование готовности учителя к инновационной профессиональной деятельности [Текст] / Е. В. Фролова // Психолого-педагогические проблемы развития системы среднего и высшего образования. Материалы конференции. Челябинский государственный педагогический университет; Психологический институт Российской академии образования; Московский психолого-социальный институт, 2002. – С. 342–345.

77. Чигринова, М. В. . Психологические средства повышения инновационного потенциала руководителя [Текст] : автореф. дис. ... канд. психолог. наук : 19.00.01 / М. В. Чигринова. – Киев, 1989. – 15 с.

78. Шадриков, В. Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности [Текст] / В. Д. Шадриков. – Москва : Наука, 1982. – 183 с.

79. Швырев, В. С. Научное познание как деятельность [Текст] / В. С. Швырев. – Москва : Политиздат, 1984. – 232 с.

80. Швырев, В. С. О деятельностном подходе к истолкованию «феномена человека» (попытка современной оценки) [Текст] / В. С. Швырев // Вопросы философии, 2001. – № 2. – С. 107–115.

81. Шибутани, Т. Социальная психология [Текст] / Т. Шибутани. – Ростов на Дону : Изд-во «Феникс», 1998. – 544 с.

82. Юдин, Э. Г. Методология науки. Системность. Деятельность [Текст] / Э. Г. Юдин. – Москва : Эдиториал УРСС, 1997. – 445 с.

83. Юдин, Э. Г. Системный подход и принцип деятельности: Методологические проблемы современной науки [Текст] / Э. Г. Юдин. – Москва : Наука, 1978. – 391 с.

84. Юсуфбекова, Н. Р. О педагогической инноватике [Текст] / Н. Р. Юсуфбекова // Советская педагогика, 1991. – № 11. – С. 21–25.

85. Юсуфбекова, Н. Р. Общие основы педагогической инноватики. Опыт реализации инновационных процессов в образовании : метод, пособие [Текст] / Н. Р. Юсуфбекова. – Москва : ЦСПО РСФСР, 1991. – 91с.

86. Юсуфбекова, Н. Р. Проблемы и перспективы развития теории инновационных процессов в системе образования [Текст] / Н. Р. Юсуфбекова // Единое образовательное пространство стран СНГ и ближнего зарубежья. – Москва, 1993 (1994). – С. 31–44.

87. Якиманская, И. С. Личностно-ориентированное обучение в современной школе [Текст] / И. С. Якиманская. – Москва : Сентябрь, 2000. – 112 с.

88. Якиманская, И. С. Требования к учебным программам, ориентированным на личностное развитие школьников [Текст] / И. С. Якиманская // Вопросы психологии, 1994. № 2. – С. 64–77.

89. Яковенко, В. Б. Введение в инновационные технологии [Текст] / В. Б. Яковенко; Европ. ун-т финансов, информац. систем, менеджмента и бизнеса. – Киев : Изд-во Европ. ун-та финансов, информ. систем, менеджмента и бизнеса, 1999. – 70 с.

90. Яковлев, Б. П., Жукова, В. Ф. Управление инновационными процессами в системе образования: компетентность и потенциал руководителя [Электронный ресурс] // Современные проблемы науки и образования, 2012. – № 2. Режим доступа: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=5631>, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус., англ .