Министерство образования и науки Российской Федерации

ФГБОУ ВПО «Уральский государственный

педагогический университет»

Институт социального образования

Кафедра психологии и социальной педагогики

Смирнова Елена Аркадьевна

**Инновационная деятельность руководителя ДОО**

Выпускная квалификационная работа

(магистерская диссертация)

|  |  |
| --- | --- |
| Квалификационная работа допущена к защитеЗав. кафедрой \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_подписьРуководитель магистерской программой\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_дата | Научный руководитель:М.А.Зыскина, кандидат медицинских наук,профессор кафедры технологий социальной работы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ подпись  |

Екатеринбург 2015

**Содержание**

Введение…………………………………………………………………………...2

Глава 1. Теоретические аспекты инновационной деятельности руководителя ДОО………………………………………………………………..9

1.1.Предпосылки инновационной деятельности ДОО в современных условиях……………………………………………………………………………9

1.2.Инновационная деятельность как объект управления……………...39

Глава 2. Опыт деятельности руководителя МБДОУ № 15 г. Артемовского по организации инновационной деятельности……………………………………56

2.1.Диагностический инструментарий по оценке организации инновационной деятельности руководителя ДОО……………………………56

2.2.Анализ инновационной деятельности руководителя МБДОУ № 15………………………………………………………………………………….60

2.3.Программа организации инновационной деятельности руководителя МБДОУ № 15, результаты внедрения…………………………67

Выводы…………………………………………………………………………...92

Заключение…………………………………………………………………….....95

Список литературы……………………………………………………………....96

Приложение……………………………………………………………………..102

**Введение**

**Актуальность*.*** Реформирование системы дошкольного образования в нашей стране требует модернизации процесса обучения и воспитания детей дошкольного возраста, что возможно при повышении уровня педагогической квалификации педагогов, профессиональной компетентности руководителей дошкольных учреждений, совершенствовании системы управления.

Происходящие изменения в сфере образования определяют необходимость обновления управленческой деятельности руководителя дошкольной образовательной организацией (ДОО) посредством использования инноваций. Внедрение инноваций в сферу руководства учреждением предполагает постепенное обновление содержания, методов управления, что, в конечном итоге, оказывает влияние на воспитание и обучение детей. Повышение требований к качеству образовательных услуг, оказываемых дошкольными организациями, требует поиска методологически выверенных путей, средств, условий внедрения инновационных технологий, повышающих эффективность в управлении ДОО.

Вопросы развития инновационных процессов в деятельности дошкольных организаций рассматриваются в трудах И.Г.Андреевой, К.Ю.Белой, Е.А.Лобановой, С.Г.Молчанова, Л.В.Поздняк, Н.В.Фединой и др.

Условия развития инноваций в содержании, технологии образовательного процесса ДОО явились предметом изучения в работах С.Ф.Багаутдиновой, Г.В.Яковлевой и др.

Профессиональная компетентность руководителя ДОО исследовалась учеными Г.П.Новиковой, Л.Ю.Шемятихиной. Между тем материалы, раскрывающие возможности использования инноваций в деятельности руководителя ДОО, представлены лишь в отдельных работах (Е.В.Давыткина, Л.М.Денякина, Г.П.Новикова, С.В.Савинова и др.). В то же время особенности использования инноваций в управлении дошкольнойорганизации недостаточно отражены в теории управления. Несмотря на острую потребность практики в совершенствовании управления ДОО, вне поля зрения исследователей остался процесс внедрения нововведений в управленческую деятельность руководителя дошкольной организацией, чем и определяется актуальность данного исследования.

Таким образом, наблюдается **противоречие** между потребностью современного дошкольного образования в обновлении управления ДОО и недостаточной разработанностью условий внедрения инноваций в управленческую деятельность руководителя дошкольной образовательной организации, что определило темунашего исследования.

**Проблема исследования:** при каких условиях инновационная деятельность руководителя дошкольноой образовательной организации будет эффективной?

**Объект исследования** процесс организации инновационной деятельности руководителя ДОО.

**Предмет исследования**условия, способствующиеорганизации инновационной деятельности руководителя ДОО.

**Цель работы** - на основании анализа теории и практики разработать и частично апробировать Программу организацииинновационной деятельности руководителя ДОО.

**Гипотеза исследования:** вероятно, инновационная деятельность руководителя ДОО будет успешной при следующих условиях:

-руководитель профессионально подготовлен в области инновационного менеджмента (знания об инновациях, инновационные управленческие умения, эмоционально-ценностное отношение к инновационному процессу, профессионально-личностные качества руководителя-инноватора);инновационной деятельности ДОО в своей деятельности;

-разработана Программа инновационной деятельности руководителя ДОО.

Для достижения цели работы следует решить ряд **практических задач:**

1. Изучить предпосылки инновационной деятельности в ДОО в современных условиях;
2. Рассмотреть инновационную деятельность как объект управления;
3. Проанализировать организацию инновационной деятельности руководителя МБДОУ № 15;
4. Разработать Программу по организации инновационной деятельности руководителя МБДОУ № 15, результаты внедрения.

**Теоретико-методологическую основу исследования** составляют концепции, теории и подходы к управлению: системный (В.Г.Афанасьев, В.П.Беспалько, В.И.Загвязинский, В.С.Лазарев и др.), функциональный (Ю.А.Конаржевский, Т.И.Шамова и др.), компетентностный (И.А.Зимняя, Н.В.Кузьмина и др.); теории управления социальными, педагогическими системами (К.Ю.Белая, Г.Л.Ильин, В.С.Лазарев, А.М.Моисеев, А.А.Орлов, В.П.Симонов, П.И.Третьяков, А.Н.Троян и др.); положения психологии управления (Т.С.Кабаченко, Л.Д.Столяренко и др.) и инновационного менеджмента (К.Ангеловски, Н.В.Горбунова, А.В.Лоренсов, Л.В.Поздняк, М.М.Поташник, О.Г.Хомерики и др.).

Для проверки гипотезы и решения задач исследования были использованы следующие методы: теоретический анализ педагогической, психологической, управленческой литературы, нормативных документов; ретроспективный анализ научных подходов и теорий менеджмента; изучение и анализ педагогической документации; опросные методики (анкетирование, беседа, интервьюирование), тестирование; метод самооценки, метод выбора; методы математической обработки экспериментальных данных.

**Личное участие** в исследовании и получении научных результатов выражается в изучении, анализе теоретического, практического состояния проблемы; и обосновании условий, обеспечивающих успешную инновационную деятельность руководителя ДОО; создании и частичной апробации Программы организации инновационной деятельности руководителя ДОО; определении основных критериев эффективности организации инновационной деятельности руководителя ДОО,оценке и анализе результатов опытно-экспериментальной работы.

**Научная новизна исследования**заключается в том, что:

- разработана Программа организации инновационной деятельности руководителя ДОО, реализация которой обеспечивает повышение профессиональной компетентности в области инноваций, росту творческого потенциала не только руководителя ДОО, но и педагогов;

- определены и обоснованы условия, способствующие организации инновационной деятельности руководителя ДОО.

**Практическая значимость исследования** обусловлена тем, что разработанная Программа организации инновационной деятельности руководителя ДОО может быть использована в практической деятельности руководителей ДОО.

**Организация исследования.**Экспериментальное исследование проводилось на базе МБДОУ № 15 г. Артемовского. Программа исследования включала два взаимосвязанных этапа: первичный этап (март 2014 года) и заключительный этап (март 2015 года).

**I этап** - Первичный(март 2014 года) Изучение и анализ научной литературы, практики по проблеме исследования. Определение исходных положений и теоретико-методологического аппарата исследования. Выявление совокупности условий, способствующих инновационной деятельности руководителя ДОО.

**II этап**- Заключительный (март 2015 год) Разработка Программы по организации инновационной деятельности ДОО. Апробация выявленных условий, обеспечивающих перевод деятельности руководителя ДОО на инновационный уровень. Систематизация, обобщение результатов исследования, письменное оформление материалов диссертации, определение перспектив научно-исследовательской деятельности.

**Достоверность и обоснованностьрезультатов** обеспечиваетсяза счет использования теоретических методов исследования и эмперических (опросные методики, тестирование; метод самооценки, метод выбора; методы математической обработки экспериментальных данных).

**Апробация и внедрение результатов исследования.**Основные положения и результаты исследования обсуждались на педагогических советах ДОО, на заседании ГМО педагогов Артемовского городского округа, на совещании руководителей ДОО АГО, на научно-практической конференции «Информационно- инновационные технологии в образовании» г. Самара, 2014г. (имеется сертификат участника).

Ключевые аспекты и результаты диссертационного исследования нашли отражение в 3 публикациях.

**На защиту выносятся следующие положения:**

1. Инновационная деятельность руководителя ДОО - это деятельность субъекта по созданию, разработке, освоению новшеств в содержании управленческих функций, используемых методов, организационной структуры, внедрению нововведений в практику с целью повышения эффективности управления и развития дошкольного учреждения.
2. Инновационная деятельность руководителя ДОУ включает ряд взаимосвязанных компонентов:

- совокупность управленческих функций;

- структуру профессиональной подготовленности руководителя ДОУ в области инноваций (знания, инновационные управленческие умения, эмоционально-ценностное отношение к инновационному процессу, профессионально-личностные качества руководителя-инноватора);

- алгоритм действий по внедрению инноваций.

1. Программа организации инновационной деятельности ДОО включает в себя следующие структурные компоненты: актуальность, цель, задачи, этапы реализации, ожидаемые результаты, основные элементы и показатели инновационного потенциала ДОО, комплекс мероприятий по организации инновационной деятельности руководителя ДОО.

**Структура диссертации.** Работа состоит из введения, двух глав, выводов, заключения, списка литературы и приложений. Текст диссертации содержит таблицы, диаграммы, схемы. В приложении представлены материалы по организации и результатам экспериментальной работы.

Работа написана на 95 страницах, содержит 8 таблиц, 7 рисунков, 100 источников литературы, приложения.

**Глава 1. Теоретические аспекты инновационной деятельности руководителя ДОО**

**1.1. Предпосылки инновационной деятельности в ДОО в современных условиях**

Основной стратегией развития российского образования современного выступает коренное изменение образовательных организаций, связанное в первую очередь с педагогической деятельностью и ее место в структуре инновационного менеджмента. Иннова­ционные преобразования направлены не только на производи­тельные силы общества, но и представляют собой центральное зве­но в системе образовательных процессов. Согласно кон­цепциям инновационного развития каждое новое поколение инноваций в образовании расширяет сферу своего влия­нияв социальной жизни.

Необходимость в инновационной направленности педагогической деятельности в современных условиях развития общества, культуры и образования определяется рядом обстоятельств.

Во-первых, происходящие социально-экономические преобразования обусловили необходимость коренного обновления системы образования, методологии и технологии организации учебно-воспитательного процесса в учебных заведениях различного типа. Инновационная направленность деятельности учителей и воспитателей, включающая в себя создание, освоение и использование педагогических новшеств, выступает средством обновления образовательной политики. [7, с. 229-232].

Во-вторых, усиление гуманитаризации содержания образования, непрерывное изменение объема, состава учебных дисциплин, введение новых учебных предметов требуют постоянного поиска новых организационных форм, технологий обучения. В данной ситуации существенно возрастает роль и авторитет педагогического знания в учительской среде.

В-третьих, изменение характера отношения учителей к самому факту освоения и применения педагогических новшеств. В условиях жесткой регламентации содержания учебно-воспитательного процесса учитель был ограничен не только в самостоятельном выборе новых программ, учебников, но и в использовании новых приемов и способов педагогической деятельности. Если раньше инновационная деятельность сводилась в основном к использованию рекомендованных сверху новшеств, то сейчас она приобретает исследовательский характер. Именно поэтому важным направлением в работе руководителей школ, органов управления образованием становится анализ и оценка вводимых учителями педагогических инноваций, создание условий для их успешной разработки и применения.
 В-четвертых, вхождение общеобразовательных учебных заведений в рыночные отношения, создание новых типов учебных заведений, в том числе и негосударственных, создают реальную ситуацию их конкурентоспособности.

 Анализ понятия инновация и теоретический синтез её нынешнего состояния позволяет воспроизвести те изменения структурных элементов и способа их взаимодействия, которые харак­теризуют, в определённой степени, последовательность этапов и социальный механизм развёртывания содержания инновации в образовательном учреждении. Понятие «инновация» в российской образовательной системе появилось с 80-х годов ХХ века, и до сих пор этот феномен является одним из самых неопределенных и неоднозначных с позиций категориального аппарата педагогики. В своих работах Н.Ю. Посталюк уделяет большое внимание проблематике инновационной деятельности педагогов и, соответственно, ее понятийное обеспечение стали предметом специального исследования педагогической науке и практике. С точки зрения И.Р. Юсуфбековой термины «инновация в образовании» и «педагогическая инновация», являются равноположенными понятиями [102, 106]. В ее исследованиях педагогическая инноватика рассматривается как особая самостоятельная отрасль педагогической науки, имеющая собственный оригинальный объект, предмет и методы исследования. Она выделяет неологические, аксиологические и праксиологические характеристики такого сложного и многоаспектного понятия как «педагогическая инновация». В контексте образовательной деятельности инновация предполагает введение нового в цели, содержание, методы и формы обучения и воспитания, организацию педагогического процесса[14, с. 109].

Днепров Э.Д. отмечает, что для этого необходимо условие в понимания сущности инновации, но явно недостаточное при обозначении предельных границ действия инновационных механизмов, социальной ниши и функций инновации в её взаимодействии со структурными элементами общества, её социальными системами. По его мнению сущность инновации как социального механизма заключается в том , что она обеспечивает не только импульс, но и оказывает влияние на развитие образовательного учреждения, для этого необходимо лучше изучить закономерности взаимодействия инновации с различными социальными системами в том числе образовательными, так как «... следует отличать процессы, поддерживающие стабильность систем от иных процессов, которые приводят к новому состоянию системы, состоянию, которое должно описываться в терминах, фиксирующих изменение первоначальной структуры и, хотя это различие относительно, тем не менее именно эта относительность носит существенный и упорядочивающий характер» [22, с. 162]. Системный, комплексный характер инновационной деятельности отражается в сложности и многогранности понятия инновации. Оно включает в себя широкий спектр нововведений с разной степенью новизны воплощенного в них знания, применяемых в различных отраслях и сферах деятельности, реализуемых на различных рынках и т.д.

 То, что инновации различаются между собой по множеству параметров, часто приводит к противоречиям в выводах различных теорий инновационного менеджмента. Поэтому в основе управления инновациями должна лежать типология инноваций, их классификация по различным существенным основаниям, критериям, параметрам.

 Типология инноваций важна не только для развития непротиворечивой теории инновационного менеджмента, но и для практики управления инновациями. Менеджеры инноваций в своей деятельности должны исходить из представлений о том, что разные типы инноваций имеют свои особенности разработки, реализации и распространения, требуют специфических подходов к управлению, соответствующих структур инновационной деятельности, ее методов и стилей [24, с. 26].

 В качестве основных критериев, по которым выделяются типы инноваций, необходимо отметить степень новизны, радикальности инновации; характер практической деятельности, в которой используется инновация; технологические параметры инновации [4,18] (табл. 1)

Одним из автором, наиболее системно и глубоко рассматривающим педагогические инновации, является А.В. Хуторской. Именно им были предложены многие подходы к методологии педагогической инноватики. Педагогическая инноватика, в отличие от педагогики, - молодая наука. Об инновациях в российской образовательной системе заговорили с 80-х годов ХХ века, и до сих пор этот феномен является одним из самых неопределенных и неоднозначных с позиций категориального аппарата педагогики. Сегодня педагогическаяинноватика находится в стадии становления и эмпирического поиска [95, 98].

Как отмечает Н.Ю. Посталюк, именно в 80-е годы в педагогике проблематика инноваций и, соответственно, ее понятийное обеспечение стали предметом специального исследования [30, с.123]. Термины инновация в образовании и педагогическая инновация, употребляемые как синонимы, были научно обоснованы и введены в категориальный аппарат педагогики И.Р. Юсуфбековой [48, с. 47]. Педагогическая инноватика - сфера науки, изучающая процессы развития школы, связанные с созданием новой практики образования. Одной из важных задач современной педагогической инноватики, является отбор, изучение и классификация нововведений, знание которой совершенно необходимо современному педагогу, прежде всего для того, чтобы разбираться в объекте развития школы, выявить всестороннюю характеристику осваиваемого новшества, понять то общее, что объединяет его с другими, и то особенное, что отличает его от других новшеств[1, 45].

А.В. Хуторской под педагогической инноватикой понимает учение о создании педагогических новшеств, их оценке и освоении педагогическим сообществом, использовании и применении на практике [95, с.69].

Другая точка зрения на инновации в образовании представлена в работах Н.Ю. Посталюка, по его мнению инновации в образовании считаются новшествами, специально спроектированными, разработанными или «случайно открытыми» в порядке педагогической инициативы.

Анализируя педагогическую литературу по проблеме исследования, Н.Ю. Посталюк предлагает следующую классификацию инноваций-нововведений.
1. В зависимости от функциональных возможностей все педагогические нововведения можно разделить на:

нововведения - условия, обеспечивающие эффективный образовательный процесс (новое содержание образования, инновационные образовательные среды, социокультурные условия и т. д.);

нововведения-продукты (педагогические средства, технологические образовательные проекты и т. д.);

оргуправленческие нововведения (качественно новые решения в структуре образовательных систем и управленческих процедурах, обеспечивающих их функционирование).

1. В зависимости от области реализации или внедрения инновации могут быть:

в содержании образования;

в технологиях обучения, в сфере воспитательных функций образовательной системы;

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

1. По масштабности и социально-педагогической значимости можно выделить инновации: федеральные, региональные и субрегиональные или локальные, предназначенные для образовательных учреждений определенного типа и для конкретных профессионально-типологических групп педагогов.
2. По признаку интенсивности инновационного изменения или уровню инновационности. Этот критерий позволяет выделить семь рангов или порядков инноваций:

**инновации нулевого порядка** - это практически регенерирование первоначальных свойств системы (воспроизводство традиционной образовательной системы или ее элемента);

**инновации первого порядка** характеризуются количественными изменениями в системе при неизменном ее качестве;
**инновации второго порядка** представляют собой перегруппировку элементов системы и организационные изменения (например, новая комбинация известных педагогических средств, изменение последовательности, правил их использования и др.);

**инновациитретьего порядка** адаптационные изменения образовательной системы в новых условиях без выхода за пределы старой модели образования;

**инновации четвертого порядка** содержат новый вариант решения (это чаще всего простейшие качественные изменения в отдельных компонентах образовательной системы, обеспечивающие некоторое расширение ее функциональных возможностей);

**инновации пятого порядка** инициируют создание образовательных систем «нового поколения» (изменение всех или большинства первоначальных свойств системы);

**инноваций шестого порядка** создаются образовательные системы «нового вида» с качественным изменением функциональных свойств системы при сохранении системообразующего функционального принципа;

**инновации седьмого порядка** представляют высшее, коренное изменение образовательных систем, в ходе которого меняется основной функциональный принцип системы. Так появляется «новый род» образовательных (педагогических) систем [17, 24, 94].

 Применительно нашего исследования в зависимости от функциональных возможностей ‒ это нововведение - условия, обеспечивающие эффективный образовательный процесс (новое содержание иноязычного образования).

 В зависимости от области реализации или внедрения ‒ это инновация в содержании образования в технологиях обучения, в сфере воспитательных функций образовательной системы.

 По масштабности и педагогической значимости - это инновация для образовательных учреждений определенного типа и для конкретных профессионально-типологических групп педагогов и обучающихся.
 По признаку интенсивности инновационного изменения или уровню инновационности- это инновации четвертого порядка, которая
содержит новый вариант решения в нашем исследовании данный ранг представлен программой.

 В качестве содержания «инновации» могут выступать: научно-теоретическое знание определенной новизны (В.М. Полонский), новые эффективные образовательные технологии (В.Л. Беспалько, В.В. Сериков), выполненный в виде технологического описания проект эффективного инновационного педагогического опыта, готового к внедрению (Н.Л. Гузик). Нововведения - это новые качественные состояния учебно-воспитательного процесса, формирующиеся при внедрении в практику достижений педагогической и психологической наук (А.А. Арламов), при использовании передового педагогического опыта (Я.С. Турбовский) [37,106].
 Еще одну типологию инноваций предлагает В.М. Лизинский. Он считает, что инновационная деятельность предполагает долгое «отмеривание» и серьезное осмысление перед внедрением любых инноваций в устоявшийся традиционный педагогический процесс. В.М. Лизинский выделяет три типа инноваций: случайные, полезные и системные. Случайные - это инновации надуманные и привнесенные извне, не вытекающие из логики развития образовательной системы. Чаще всего они внедряются по приказу вышестоящего руководства и обречены на поражение. Полезные – инновации, соответствующие миссии образовательного учреждения, но неподготовленные, с неопределенными целями и критериями, не составляющими единого целого со школьной системой. Системные инновации – это инновации, выведенные из проблемного поля с четко обозначенными целями и задачами. Они строятся на основе учета интересов учащихся и педагогов и носят характер преемственности с традициями. Такие инновации тщательно готовятся, экспертируются и обеспечиваются необходимыми средствами (кадровыми, материальными, научно-методическими).

В педагогической науке существует еще дна классификация педагогических инноваций, предложенная Н.Ю. Постелюком в основе которой заложены: масштаб использования, источник возникновения, характер вносимых изменений, виды деятельности.

По масштабу использования выделяют:

•​  единичные (например, в рамках одного предмета)

•​  диффузные (например, в профиле, объединяющем несколько предметных дисциплин) инновации.

По источнику возникновения педагогические инновации бывают:

•​ внешними (когда инновационная идея возникла за пределами образовательной системы)

•​ внутренними (когда инновации разрабатываются внутри образовательной системы).

По характеру вносимых изменений различают:

•​ локальные (независимые друг от друга изменения отдельных участков или компонентов образовательной системы),

•​  модульные (взаимосвязанные группы несколько локальных педагогических инноваций),

•​ системные (предполагают полную реконструкцию образовательной системы как целого) инновации.

По видам деятельности педагогические инновации делятся на:

•​  содержательные, обеспечивающие содержательный аспект педагогического процесса (новые учебные программы, методики, технологии)

•​ управленческие, направленные на создание новых организационных

структур (научно-методический совет, кафедры, информационно- аналитический центр и др.) и должностных единиц (заместитель директора по научно-методической работе, координатор по профильному обучению учащихся, коммерческий директор и пр.) [25, 77].

Существуют и другие варианты классификаций инноваций, которые используют в качестве основания для классификации следующие показатели:

По определению сферы, в которой осуществляется инновационная деятельность:

•​ цель и содержание образования;

•​ технологии, методы, средства организации педагогического процесса;

•​ формы организации обучения и воспитания;

•​ система управления (деятельность администрации, педагогов, учащихся);

•​  образовательная экология.

По способу возникновения и протекания инноваций:

•​ систематические, планомерные;

•​ стихийные.

По глубине и ширине осуществления инноваций:

•​ массовые, глобальные, радикальные, существенные преобразования;

•​ частичные, мелкие модификации известного и принятого, связанные с усовершенствованием, рационализацией, видоизменением.

По характеру происхождения:

•​ внешние;

•​ внутренние.

По признакам масштабности:

•​ частные (локальные и единичные, не связанные между собой);

•​ модульные (или комплексные, взаимосвязанные между собой);

•​ системные (охватывающие все сферы жизнедеятельности образовательного учреждения) [15, 94].

Наиболее проработанной, на наш взгляд, является типология педагогических инноваций, разработанная А.В. Хуторским [95, с. 59]. Опираясь на проведённые им исследования была разработана типология педагогических нововведений, состоящая из 10 блоков. Каждый блок формируется по отдельному основанию и дифференцируются на собственный набор подтипов. Перечень оснований составлен с учётом необходимости охвата следующих параметров педагогических нововведений: отношение к структуре науки, отношение к субъектам образования, отношение к условиям реализации и характеристикам нововведений. В данной систематике педагогические нововведения подразделяются на следующие типы и подтипы:

1)​ По отношению к структурным элементам образовательных систем: нововведения в целеполагании, в задачах, в содержании образования и воспитания, в формах, в методах, в приёмах, в технологиях обучения, в средствах обучения и образования, в системе диагностики, в контроле, в оценке результатов и т.д.

2)​ По отношению к личностному становлению субъектов образования: в области развития определённых способностей учеников и педагогов, в сфере развития их знаний, умений, навыков, способов деятельности, компетентностей и др.

3)​ По области педагогического применения: в учебном процессе, в учебном курсе, в образовательной области, на уровне системы обучения, на уровне системы образования, в управлении образованием.

4)​ По типам взаимодействия участников педагогического процесса: в коллективном обучении, в групповом обучении, в тьюторстве, в репетиторстве, в семейном обучении и т.д.

5)​ По функциональным возможностям: нововведения-условия (обеспечивают обновление образовательной среды, социокультурных условий и т.п.), нововведения-продукты (педагогические средства, проекты, технологии и т.п.), управленческие нововведения (новые решения в структуре образовательных систем и управленческих процедурах, обеспечивающих их функционирование).

6)​ По способам осуществления: плановые, систематические, периодические, стихийные, спонтанные, случайные.

7)​ По масштабности распространения: в деятельности одного педагога, методического объединения педагогов, в школе, в группе школ, в регионе, на федеральном уровне, на международном уровне и т.п.

8)​ По социально-педагогической значимости: в образовательных учреждениях определенного типа, для конкретных профессионально-типологических групп педагогов.

9)​ По объёму новаторских мероприятий: локальные, массовые, глобальные и т.п.

10) По степени предполагаемых преобразований: корректирующие, модифицирующие, модернизирующие, радикальные, революционные [93, 94].

 В предложенной типологии одна и та же инновация может одновременно обладать несколькими характеристиками и занимать своё место в различных блоках. Например, такая инновация как образовательная рефлексия учащихся может выступать нововведением по отношению к системе диагностики обучения, развитию способов деятельности учащихся, в учебном процессе, в коллективном обучении, нововведением-условием, периодическим, в старшей профильной школе, локальным, радикальным нововведением.

 Таким образом, существуют разные определения понятий «инновация», «новшество», «нововведение», «новация». Понятие «инновация» в педагогике рассматривается как актуально значимые, практико-ориентируемые новообразования, получившие воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта и позитивно влияющие на развитие образования. Существует множество классификаций инноваций, выявляются сущностные характеристики инновации как социального феномена. На институциональном уровне инновация раскрывается через понятия инновационного потенциала, инновационной деятельности, инновационного процесса. Системным понятием инноватики является инновационная деятельность, которая рассматривается как комплекс принимаемых мер по обеспечению инновационного процесса, а так же сам процесс. Под инновационной деятельностью в нашем исследовании мы понимает комплекс принимаемых мер по обеспечению инновационного процесса на том или ином уровне образования.

 Другое системное понятие - инновационная деятельность, это комплекс принимаемых мер по обеспечению инновационного процесса на том или ином уровне образования, а также сам процесс. К основным функциям инновационной деятельности относятся изменения компонентов педагогического процесса: смысла, целей, содержания образования, форм, методов, технологий, средств обучения, системы управлении и т.п. [9 с, 38]. Инновационная деятельность представлена инновационными процессами.

Особенность инновационного процесса - его циклический характер, выражающийся в следующей структуре этапов, которые проходит нововведение: возникновение, рост, зрелость, освоение, распространение, насыщение, рутинизация, кризис, финиш [31, 32, 34].

Инновационная деятельность представляет собой совокупность процедур и средств, с помощью которых педагогическое открытие или идея превращаются в социальное, в том числе, образовательное нововведение.

Таким образом, деятельность, которая обеспечивает превращение идей в нововведение, а также формирует систему управления этим процессом и есть инновационная деятельность.

По мнению ученых В.Л. Беспалько, В.С. Лазарева, В.М. Полонского и др., инновационный процесс представляет собой совокупность процедур и средств, с помощью которых научное открытие или идея превращаются в социальное, в том числе, образовательное нововведение. Нововведение по их мнению понимается как результат инновации, а инновационный процесс, в наиболее общем виде, рассматривается как развитие трех основных этапов: генерирование идеи (в определенном случае - научное открытие), разработка идеи в прикладном аспекте и реализация нововведения в практике. В связи с этим, инновационный процесс можно рассматривать как процесс доведения научной идеи до стадии практического использования и реализация связанных с этим изменений в социально - педагогической среде. Деятельность, обеспечивающая превращение идей в нововведение и формирующая систему управления этим процессом, является инновационной деятельностью[43,45,107].

В своих исследованиях В.С. Лазарев дает подробную характеристику этапов развития инновационного процесса, выделяя следующие действия: определение потребности в изменениях; сбор информации и анализ ситуации; предварительный выбор или самостоятельная разработка нововведения; принятие решения о внедрении (освоении); собственно само внедрение, включая пробное использование новшества; институализация или длительное использование новшества, в процессе которого оно становится элементом повседневной практики. Совокупность всех этих этапов, с точки зрения В.С. Лазарева, образует единичный инновационный цикл [45, с.29-37].
 Рассмотрение инновационного процесса с позиций синергетического подхода позволяет преодолеть сложившееся в педагогической литературе достаточно распространенное представление о нововведениях как дискретных состояниях образовательной системы или ее отдельных компонентов. Инновации представляются «разовыми» процедурами, планируемыми и осуществляемыми после возникновения научной идеи, внедряемыми в педагогическую практику. В то же время в исследованиях последних лет, посвященных социокультурным инновациям (И.И. Лапин.А.И. Пригожин и др.), активно разрабатывается концепция инновационных процессов в статусе непрерывного обновления соответствующей системы, происходящего вследствие целенаправленного накопления инновационного потенциала. В этой научной школе инновационное есть объективно обновляющееся через механизмы саморазвития системы. Исходя из этого, инновации в образовании возможны как непрерывное обновление педагогической системы, происходящее вследствие целенаправленного накопления инновационного потенциала [44, 45, 70].

Изучив научную литературу, посвященную проблемам развития российского образования посредством инновационной деятельности и придерживаясь позиции следующих авторов: К.Ангеловски, Т.Е.Березкиной, Д.Д. Вачугова, М.Ю. Елимова, К.В. Елисеевой, В.И. Загвязинского, Н.А. Кисляковой, В.С. Лазарева, Н.И. Лапина, В.П. Лариной, Б.С. Мартиросяна, А.И.Пригожина, Н.ЮПосталюка, Л.С.Подымовой, С.Д.Полякова, В.А.Сластенина, В.И. Слободчикова, П.И.Третьякова, К.М.Ушакова, Т.И.Шамовой, В.З.Юсупова, Р.М. Юсуфбековой и других, мы определили общее и различное в понимании данными исследователями основных значений образовательной инноватики, и в своей работе предлагаем использование следующих понятий:

1.«Новшество» (средство решения актуальных педагогических проблем, достижения новых целей образования);

 2.«Инновация» (управляемый процесс создания, освоения и применения новшеств, обеспечивающих более высокую эффективность обучения, воспитания и развития личности);

3.«Инновационный процесс» (комплексная деятельность по созданию, освоению, использованию и распространению новшеств);

4.«Инновационная деятельность» (мотивированная совокупность последовательно совершаемых социальным субъектом - индивидом, сообществом, организацией - действий, направленная на создание, освоение, использование и распространение новшеств, способствующих повышению качества образования) [42. 45].

Анализируя предложенные понятия мы пришли к выводу, что существует противо­речивость понятийного трактования «инновация». В нашей работе мы придерживаемся следующего понятия, предложенного Лариной В.П., «инновационная деятельность» (мотивированная совокупность последовательно совершаемых социальным субъектом - индивидом, сообществом, организацией - действий, направленная на создание, освоение, использование и распространение новшеств, способствующих повышению качества образования) (В.П. Ларина),так как оно отражает сущность нашего исследования [45, с. 15].

По мнению В.П. Лариной любой объект управления, в том числе и инновационная деятельность педагогов, требует совершенствования приоритетных направлений деятельности регионального органа управления образованием, какими являются изменение структуры сети образовательных и инфраструктурных учреждений; изменение механизмов работы с кадрами; изменение организационно-финансовых механизмов деятельности региональной системы образования; изменение механизмов взаимодействия системы образования с субъектами внешней среды; изменение контрольных механизмов, механизмов информационного сопровождения принятия управленческих решений, мониторинга качества образования (В.В.Дудников, Н.Н.Петров, В.А.Прудникова, Л.И.Фишман, В.П. Ларина).

 Таким образом, проблема заключается, в том, что в каждом из предлагаемых подходов отражается лишь та часть понятия, которая наиболее соответствует выбранному предмету и возможностям процедуры исследования. Именно теоретико-методологические основания, несущие в себе целостность явления инновации, и многообразие возможного функционального разрешения этой целостности в различных социальных условиях, либо отсутствуют, либо подразумеваются как нечто вторичное по отношению к непосредственно анализируемому спектру или сегменту целостности явления [1, 4].

 Исходя из вышесказанного можно заключить следующее, что инновационная деятельность является одной из разновидностей человеческой жизнедеятельности и непосредственно связана с другими видами деятельности что её вычленение и типизация наталки­вается на естественные трудности разграничения и деления проявлений человеческой сущности. Однако «... инновационные устремления, не обеспеченные мировоззренчески и поведенчески, - пишет Ю. Турчанинова, - не только, как правило безрезультативны, но порой и просто опасны - они дискредитируют идеи...» [84, с 107-109]. По мнению Ю. Турчаниновой «инновационная деятельность дает способ понимания происходящего в образовательных взаимодействиях и образовательных процессах, определяла основные направления их проектирования и организации, снимала тревожность и неадекватные ожидания в отношении их результатов, помогала ставить реалистичные, цели, предлагала систему понятий и представлений, в которых происходившее могло быть осмыслено, понято и описано».

Таким образом, предмет инноватики, содержание и механизмы инновационных процессов должны лежать в плоскости объединения двух взаимосвязанных между собой процессов, рассматриваемых до настоящего времени пока изолированно, т.е. результатом инновационных процессов должно быть использование новшеств, как теоретических, так и практических, равно и таких, которые образуются на стыке теории и практики. Все это подчеркивает важность управленческой деятельности по созданию, освоению и использованию педагогических новшеств. Речь, следовательно, идет о том, что педагог может выступать в качестве автора, разработчика, исследователя, пользователя и пропагандиста новых педагогических технологий, теорий, концепций. Управление этим процессом обеспечивает целенаправленный отбор, оценку и применение в своей деятельности опыта коллег или предлагаемых наукой новых идей, методик.

 Таким образом, образование по своей сути уже является инновацией. Применяя данныетехнологии в инновационном обучении,педагог делает процесс более полным, интересным, насыщенным (электронные доски, проекты модернизации).

 Главный признак инновации – положительные социальные и (или) эко­номические изменения, которые возникают в работе образовательной организации в результате специально организованной инновационной дея­тельности. Таким образом, недостаточно высказать только идею или раз­работать новый подход. Важно реализовать этот подход в образовательных организациях применительно к новым социальным услугам, методикам, тех­нологиям, техническим средствам обучения. По сути, речь идет о внедре­нии новшества в практику и определении его социально-экономического эффекта. Использование этого критерия резко ограничивает число инно­ваций, многие из которых не являются таковыми, хотя достаточно новы, интересны и оригинальны.

В педагогической науке различаются следующие уровни инноваций: частнометодический, методический и обще­дидактический.

•Частнометодический уровень имеют инновации, результаты которых важны для решения частных практических вопросов, связанных с методи­кой преподавания, обучения или воспитания.

•Методический уровень практической значимости имеют инновации, результаты которых важны для решения общих вопросов методики преподавания, обучения и воспитания.

•Общедидактический уровень практической значимости имеют иннова­ции, значение которых распространяется на многие предметы, на всю область дидактики или теорию воспитания [71, с. 56-60].

Инновации не ограничиваются непосредственно сферой образования, а могут быть направлены на решение крупных социально-педагогических проблем.

Чтобы школа стала инновационной образовательной организацией и центром воспитательного пространства, она должна пройти особый путь. Наиболее полно эту динамику раскрыл В. Кричевский. Классифицируя инновационное стратегическое осмысление и преобразование образова­тельного процесса, он выделяет несколько уровней управления инновационной дея­тельности:

1 уровень – методологические инновации. Они определяются новыми подходами к построению образовательных систем.

2 уровень – институционный. Основные усилия здесь направлены на организационно-структурные преобразования. Это, прежде всего, статус­ное изменение образовательных организаций. Причем преобразования ни в коем случае не должны вестись во имя реорганизации. Их задача – решить сущностные, базисные проблемы совершенствования образовательного про­цесса. К институционному уровню инновационных преобразований можно отнести и создание разнообразных классов по интересам на всех ступенях образования.

3. Уровень инноваций охватывает глубинные содержательные процессы. Именно он и обеспечивает высокое качество деятельности школы. Этот уро­вень требует четкой стратегии, реализация ее демонстрирует развитость управленческого и педагогического кругозора руководителя. Введение новых предметов, новых воспитательных технологий явно обнаруживает уро­вень осмысленности всей концептуальной стратегии школьного развития.

4. Уровень инновационной деятельности связан с поиском и реализацией новых технологий. Методы обучения, общения с детьми, воспитания, методы организаторской деятельности, их рациональный набор, адекват­ный целям. Например, интегративные занятия, проектные технологии, игровые технологии [37, 90].

В педагогической науке и практике выделяют следующие стадии раз­вития инноваций:

1. Возникновение или зарождение идеи нового. Эта стадия обусловли­вается законом цикловой повторяемости педагогической инновации: новое возрождение старого в новых условиях, технологий обучения и воспитания педагогов прошлого. Но это не повторение старого, а воз­никновение нового и относительная повторяемость некоторых момен­тов старого решения современных педагогических проблем.

2. Целеполагание – отражает ожидаемые результаты деятельности, дости­гаемые за определенный период времени.

Этапы постановки цели:

- сбор информации о (а) субъективном образе реальной ситуации у участников воспитательно-образовательного процесса (педагоги, обучающиеся, родители, представители общественности), (б) желае­мом образе конечной ситуации, (в) возможном плане действий по изменению ситуации;

- формулировка цели, принятие ее всеми участниками воспитательно-образовательного процесса;

3. Разработка идеи нового, проектирование.

Для данного этапа характерна тенденция к усилению потребностей в новом педагогическом знании и педагогической деятельности. Формули­руется решение о принятии или непринятии инновации. Как показывает практика, в педагогических коллективах отработаны две схемы принятия решения о нововведении.

I схема:

- формирование педагогической проблемы;

- анализ педагогической проблемы;

- анализ путей решения проблемы;

- выбор пути решения посредством введения инновации;

- прогнозирование последствий решения;

- апробация (возможен отказ от нововведения).

II схема:

- ознакомление с инновацией (первоначальная информация);

- появление интереса (поиск дополнительной информации);

- оценка инновации и решение освоить ее;

- апробация (возможен отказ).

4. Реализация, исполнение.

5. Распространение.

6. Рутинизация (отмирание) или переход в иное качество, т. е. иная инно­вация или формирование эксперимента. На данном этапе применение инновации начинает носить массовый характер. Данный этап обуслов­ливается двумя законами: во-первых, законом финальной реализации инновационной деятельности; во-вторых, законом стереотипизации педагогической инновации [57, 58].

Современные образовательные организации, характеризуются тем, что они ищут различные пути реализации своих функций, одним из которых является инновационная деятельность.Одним из объектов инновационной деятельности педагога выступает педагогический процесс. По мнению большинства ученых (В.П. Беспалько, В.П. Лариной, В.С. Лазарева, П.И. Третьякова и др.), инновация рассматривается, как фактор развития образования, который обеспечит качество педагогического процесса.Основное свойство педагогического процесса – это его целостность
(Я.А. Коменский, А.В. Сластенин, И.Ф. Исаев, П.И. Пидкасистый, А.А. Реани др.). Я.А. Коменский сводит целостный педагогический процесс к воспиты­вающему обучению, реализации в педагогической деятельности образова­тельной и воспитательной функции. Другая точка зрения на целостность педагогического процесса ориенти­рует педагогов-практиков на построение единой целостной системы воспита­ния, которая включает в себя не только обучение и воспитание, но и направ­ления воспитательного, эстетического, физического и других (С.А. Козлова, Т.С. Комарова, А.В. Антонова, М.Б. Зацепина, Ю.Ф. Змановки[5, 78,]. Мы придерживаемся мнения В.А. Сластенина, что целостность педагоги­ческого процесса, целесообразно рассматривать через разные аспекты его структуры: содер­жательно-целевой, организационно-процессуальный и операционально-технический. По мнению В.А. Сластенина в содержательном плане целостность педагогического процесса обеспечивается отражением в цели и содержании образования опыта, накопленного человечеством во взаимосвязи его четырех элементов: знаний, в том числе о способах выполнения действий; умений и навыков; опыта творческой деятельности и опыта эмоционально-ценностного и волевого отношения к окружающему миру. Реализация основных элементов содержания образования не что иное, как реализация единства образователь­ных, развивающих и воспитательных функций цели педагогического процесса. Именно инновационная деятельность педагога должна обеспечить качество содержания образования за счет внедрения в образовательный процесс новшеств. Таким образом, инновационная деятельность включает в себя инновационный процесс, сущность которого заключается в формировании и развитии содержания и организации нового.

В.С. Лазарев в своих исследованиях выделяет:

* абсолютную новизну (отсутствие в данной сфере аналогов и прототипов);
* относительную новизну (внесение некоторых изменений в имеющуюся практику);
* псевдоновизну (видимость новизны).

Н.Л. Гузик сформулировал следующие стадии развития инноваций, новшеств и нововведений относительно педагогической практики.

Возникновение или зарождение идеи нового.

1. Перевод идеи в цель (целеполагание отражает ожидаемые результаты деятельности, достигаемые за определенный период времени). Этапы постановки цели: сбор информации, информация о субъективном образе реальной ситуации у членов педагогического процесса (учителей, учащихся, родителей, представителей общественности); информация о желаемом образе нового; информация о возможном плане действий по изменению существующей ситуации; формулировка цели и принятие ее всеми участниками воспитательно-образовательного процесса.
2. Разработка путей реализации цели и проектирование.
3. Реализация проекта.
4. Распространение новой практики.
5. Рутинизация, переход в новое качество и функционирование в новом режиме. (Существующий термин «рутинизация» соответствует англ.*route* - рутина, как привычный навык от *route* - дорога,маршрут, вероятно лат. *ruptavia* - проторенная дорога'. В обычном понимании слово «рутина», которое вошло в русский словарь в первой половине XIX в., означает «консервативный, годами заведенный распорядок, рабское следование отжившему шаблону; косная боязнь всего нового, каких-либо перемен». Исходя из этого, мы считаем, что применение термина «рутинизация» к инновационным процессам является неточным). Если инновация - это нововведение, новшество, изменение, то формирование, развитие содержания и организации нового является инновационным процессом как комплексной деятельностью по созданию, освоению, использованию и распространению новшеств, помогающих перевести систему образования в режим развития.

Источниками зарождения инновационных процессов в практике образовательной организации являются:

* интуиция творческого руководителя, педагога;
* опыт, рожденный в данной школе;
* педагогический опыт, рожденный в других школах;
* директивы и нормативные документы;
* мнение потребителя образовательных услуг;
* потребности педагогического коллектива работать по-новому;
* потребности региона, страны в изменении ситуации в образовании;
* достижения, разработки всего комплекса наук о человеке и др.

Подводя итог вышесказанному можно выделить основные направления инновационной деятельности педагогов в образовательной организации:

* изменения в организации образовательного процесса;
* изменения в технологиях обучения и воспитания;
* изменения в управлении образовательными организациями [12, 13, 36].

Пожалуйста, подождите

Анализируя вышесказанное можно заключить, что инновационная деятельность в образовательной организации реализует не только способность преобразования объекта деятельности она создаёт условия «перепрограммирования» оснований или «самостроительства субъекта» (Э.В. Ильенков) в процессе более полного взаимодействия с различными сторонами педагогического процесса.

В связи с вышеизложенным можно обозначить еще одну особенность инноваци­онной деятельности педагога, которая рассматривать систему субъект - объектных и субъект - субъектных отношений в аспекте проявления сущностных сил человека . Здесь оформляется одна из наиболее важных особенностей организации инновационной деятельности в образовании, с учётом того, что современные образовательные концепции выстраи­ваются на понимании образовательного процесса как субъект- субъектного взаимодействия, а задача педагогического его обес­печения заключается в составлении искусственно проектируе­мых педагогических систем, то есть развёртывании социально-педагогического поля проявления сущностных сил человека. В таком случае педагогическийпроцесс по мнению. А.О. Моисеева, В.В. Краевского, В.А. Сластенина становится: *гумани­стическим* - *по основанию*,поскольку человек не выступает в качестве средства достижения цели, не используется как предмет или орудие труда и не делает таковым другого; *гуманитарным - по характеру,*поскольку преодолевается отчуждение человека от знания и процесса его получения, ибо знание обретается в поис­ках собственного жизненного смысла и присваивается как имма­нентная составляющая процесса развёртывания сущностных сил человека, тем самым становится гуманитарным знанием.[53, с. 78].Педагогический процесс и его инновации создают своеоб­разное поле взаимного обмена деятельностями, то есть взаимодействия. При этом деятельность каждого из его участников непосредственно воспроизводит содержание, рождающееся этим взаимодействием. Образуется целостность другого порядка, характеризующаяся отношениями взаимной связи и взаимной обусловленности. Используя известную формулу логического квадрата можно обозначить реальное поле взаимодействия с типическими взаимосвязями. В каждой точке этого квадрата естественным образом определяется доминанта взаимодействия, обес­печивая при этом особый характер взаимоотношения содержания и формы. Специфическое их сочетание в соединении с предмет­ностью позволяет выявить социальную определённость типа инновации (рис. 1).

 Таким образом, к используемым в работе В.Н. Сагатовского двум типам, отношений, «субъект-субъектным» и «субъект - объектным», можно добавить «объект-объектные» и «объект-субъектные». Их взаимодействие между собой по поводу организации образовательного процесса носят объект-объектный характер согласования (координации) деятельности по отношению к единому субъекту. Особенно обостряется актуальность исследования подобного типа взаимодействий в условиях действия тенденций автономизации (стремление к самостоятельности и независимости) и инди­видуализации (стремление отличаться «лица необщим выражением») образовательных организаций [24, с. 93].

Проанализировав понятие инновационной деятельности, можно представить социальное поле инновационного взаимодействия в сфере образования (рис.2).

 Объектное начато ограничивает рамки предметной содержательности инновации, размещая её в определённой системе деятельностей и отношений, в то время как субъект избирает собственно предмет, тем самым выбирая соответствующую систему, и находит оптимальное сочетание содержания и формы инновации. Напомним, что системообразующей основой любой иннова­ции в её самом разнохарактерном предметном содержании, то есть сущностной заданностью, в сфере образования выступает образовательный процесс в его целостности. Именно он задаёт интенцию инновационного поиска. Необходимо это подчеркнуть, поскольку «история педагогики изобилует ошибками локального подхода к педагогической системе, - справедливо утверждает В.П. Беспалько, - «почти каждое преобразование, отброшенное традиционной педагогической системой, - продолжает он далее, - было не системным, а локальным, поэтому каждый раз отбрасывался соответствующий системообразующий элемент в его новой редакции» [76, 78].

Данное понятие не противоречит идее содержательно-предметной определённости инновационной деятельности. Конкрет­ные виды деятельности, естественно, различаются своим предметным содержанием, при этом предмет понимается как то.на что направлено действие субъекта, к чему он определённым образом относится и что выделяется им из объекта в процессе его преобразования [102, с. 84]. Другое дело, что для инновационной деятельности чрезвычайно важно удерживать целостность объекта, это можно сделать, если и сама цель, и действия субъекта по её реализации соотнесены с объектом, соразмерны ему. «Иначе говоря, предвидимый в цели результат предстаёт здесь в качестве проблемы, разрешение которой происходит как развитие самого че­ловека, его формирование как субъекта, способного постигать собственное «Я».

Главный признак инновации – положительные социальные и (или) экономические изменения, которые возникают в работе образовательной организации в результате специально организованной инновационной деятельности. Таким образом, недостаточно высказать только идею или разработать новый подход. Важно реализовать этот подход в образовательных организациях применительно к новым социальным услугам, методикам, тех­нологиям, техническим средствам обучения. По сути, речь идет о внедре­нии новшества в практику и определении его социально-экономического эффекта. Использование этого критерия резко ограничивает число инно­ваций, многие из которых не являются таковыми, хотя достаточно новы, интересны и оригинальны.

Инновации не ограничиваются непосредственно сферой образования, а могут быть направлены на решение крупных социально-педагогических проблем.

Основными принципами инновационной деятельности в образовательной организации выступают:

1. Принцип развития инновационного профессионально-личностного потенциала педагогов ОУ, направленный на осмысление, проектирование и реализацию образовательных новшеств;
2. Принцип прогностичности, предполагающий прогнозирование сценариев изменений образовательного процесса вследствие внедрения инноваций, их рисков и социальных эффектов;
3. Принцип демократизации управления, предполагающий активизацию государственно-общественного управления на всех уровнях системы образования;
4. Принцип оптимальности и здоровьесбережения, ориентированный на отбор инноваций с учетом оптимального использования ресурсов и предупреждения перегрузки у школьников и педагогов. [80, с. 93].

 «Инновация» в вы­шеназванной трактовке — это и «инновация-процесс», и «иннова­ция-продукт», и социальная инновация. Новшество, таким обра­зом, предстает в виде и цели, и процесса, и результата. Выделяются следующие виды и цели инноваций представленные в (табл. 2).

Анализируя, представленную таблицу мы пришли к выводу, что все виды инноваций находятся в тесной и неразрывной взаимо­связи. Так, продукт-инновация может влиять на изменение произ­водственных процессов, технологий, организационных условий (осо­бенно при обучении работников и создании специальных условий труда). Социальные инновации связаны в первую очередь направлены на внедрение инновационных педагогических технологий в образовательный процесс и непосредственно связаны с инновационной деятельностью педагога. Все инновации в итоге направлены на повышение социально-экономической эффективности производства и качества предоставляемого продукта или услуги, а от ре­зультатов инновационной деятельности во многом зависит стабиль­ность в настоящем и успех в будущем.

Обобщая вышеизложенный материал можно сделать следующий вывод, что инновация в образовании вполне определённый тип инновации, который, в свою очередь, имеет уже другой уровень типизации возникает необходимость «чётко различать появления отдельных новшеств, направления, подобные социальной инженерии, и собственно инновационную орга­низацию деятельности», более подробно остановимся на пояснении инновации как системы, направленно меняющей характер деятельности, в качестве одного из методологических оснований типизации.Педагогическая инновация имеет ряд характерологических признаков, исходя из определения системы [17, с. 43-44].

1. Инновация как система, которая состоит из имманентно ей присущих и взаимодействующих на едином основании частей и компонентов в составе: инновационно новое, переводимое в новшество (в качестве со- держания),выражаемое в нововведении (как организации )и на­целенное на изменение качественного состояния инновируемой социальной системы включённой в определенную сферу жизне­деятельности общества и регулирующей столь же определённую деятельность педагога. Следовательно, в рамках инновации каждый из её отдельно взятых компонентов теряет свою самостоятельность и обретает иной смысл.

2. Инновация как система отличается собственной организацией в виде взаимодействия социальных механизмов, обеспечивающих отношения координации и субординации образующих её компонентов. Она проживает свой полный жизненный цикл: возникновение (зарождение)- освоение (внедрение)- распространение (диффузия), связанные специфическими алгоритмами и , только в таком случае, выполняет всю совокупность функций, изменяющих социальную реальность.

* 1. Инновация как система характеризуется наличием интегральных системных качеств, рождаемых деятельностно-коммуникационным пространством и не сводимых к сумме качеств отдельных её частей и компонентов. Среди них можно назвать такие, как инновационная возможность, инновационная способность, инновационный потенциал и т.п.
	2. Инновация как система обладает качественной определенностью, выраженной в целостности, обозначаемой как инновационная организация деятельности. Именно качественная определенность инновации способна изменить (как по содержанию так и по форме) состояние инновируемой социальной системы и последняя приобретает возможность (и только возможность) оформления инновационности в качестве собственного системного признака. В образовательной организации оформляется и становится инновационный метод организации деятельности, характерной чертой которого выступает способность воспроизводить себя в новом качестве. Здесь в полной мере реализуется потенциал саморазвития, определяющий качество инновационной деятельности в образовательной организации.

Инновации рассматриваются с различных точек зрения – в «связке» с технологиями, экономическим развитием, политическими вопросами, изменениями в педагогическим процессе и др. Соответственно, в научной литературе существует многообразие подходов к этой теме.

Тем не менее, можно выделить и нечто общее: инновация обычно понимается как внедрение чего-либо нового и однозначно полезного, результативного (например, введение новых механизмов, методик, техник, продуктов, услуг).

Мы будем придерживаться данной трактовки «Педагогическая инновация - нововведение в педагогическую деятельность, *изменение в содержании и технологии* обучения и воспитания, имеющие целью повышение их эффективности и качества».

**1.2. Инновационная деятельность как объект управления**

Инновационная деятельность в образовательной организации состоит из выполнения целого ряда мероприятий, объединенных в одну логическую цепь. Каждое зве­но этой цепи, каждая стадия этой деятельности подчинена своей логике развития, имеет свои закономерности и свое содержание.

 По мнению ученых П.Н. Завлина, А.Е. Казанцева, Кругловой, Н.Ю Л.Э. Миндели и др., каждая инновация реализуется по схеме, называемой инноваци­онным циклом, включающим различные этапы - от идеи до ком­мерциализации новшества.

Комплексность процесса придает особую сложность методам и приемам управления инновационной деятельностью [57, 58].

Нововведения, или инновации, характерны для любой профессиональной деятельности человека и поэтому естественно становятся предметом изучения, анализа и внедрения. Инновации сами по себе не возникают, они являются результатом научных поисков, передового педагогического опыта отдельных учителей и целых коллективов. Этот процесс не может быть стихийным, он нуждается в управлении [89, с. 90].

В реализации управления инновационной деятельностью педагогов каждый руководитель ориентируется на определенный подход в управлении развитием образовательного учреждения. В.С. Лазарев, рассматривая теоретические основы и методы управления школой, описывает следующие подходы к управлению.

Первый подход – по субъекту управления развитием. Он предполагает административный подход, при котором только администрация школы занимается вопросами инноваций, спуская директивы педагогическому коллективу, и партисипативный (участвующий) подход, при котором в разработке планов и принятии решений совместно работают администрация школы и педагогический коллектив.

Второй подход – по целевой ориентации. В рамках этого подхода различаются управление, ориентированное на процесс, и управление, ориентированное на результат.

Третий подход – по уровню интегрированности управления. Он предполагает управление, ориентированное на автономное, независимое друг от друга освоение новшеств, и управление, ориентированное на реализацию всей совокупности новшеств как целостного комплекса – системное управление.

Четвертый подход – по типу реагирования на изменения, требующие решений. По этому признаку различают два типа управления: опережающее и реактивное. Нельзя сказать, что какой-либо из обозначенных подходов является самым эффективным, все зависит от условий функционирования образовательного учреждения.

Выбор того или иного подхода в управлении инновационной деятельностью педагогов должен базироваться на учете реальных условий. В качестве определяющих факторов выбора по мнению В.С. Лазарева выступают:

1. принятая стратегия инновационного поведения, профессиональная готовность руководства и зрелость коллектива школы. В числе факторов, влияющих на эффективность управления инновационным процессом, можно отметить: высокая информированность о потенциально возможных нововведениях; глубокое и полное понимание актуальных проблем образовательной организации; рациональность выбора целей развития; интегрированность целей; реалистичность планов; заинтересованность педагогического коллектива в активном освоении новшеств;
2. контролируемость инновационных процессов.

Наиболее эффективным подходом к управлению инновационной деятельностью педагогов в условиях современного образования является подход, основанный на принципах партисипативного, системного, целевого и опережающего управления. Как отмечает В.С. Лазарев, такой подход способствует разработке целей и планов развития инноваций, исходя из системного анализа состояния школы, при участии всего педагогического коллектива. Направления развития школы выделяются, исходя из актуальных и перспективных требований к ней. Общая и частные цели развития определяются в виде проекта будущего школы, в виде стройной и целостной системы. В разработку и оценку этого проекта администрация школы подключает активных членов педагогического коллектива, создавая творческие группы по проблемам и организуя широкое обсуждение проекта в коллективе. Разрабатываются детальные планы реализации инновации формируется комплекс «контрольных точек» (промежуточных целей) с целью своевременного выявления проблем в развитии. Стиль руководства ориентирован на побуждение активности и интереса членов педагогического коллектива [44, 208-215].

 Таким образом, выбор стратегии развития образовательной организации- одна из сложных и важных задач руководителя. Он должен быть обоснованным и осознанным, учитывать внешние и внутренние условия, в том числе уровень развития школы, профессионализм педагогического коллектива, наличие у него опыта разработки и реализации инновационных проектов. В зависимости от выбранной стратегии определяется и подход в управлении инновационной деятельностью образовательной организации. Из многообразия существующих подходов к управлению инновационной деятельностью педагогов в образовательной организации наиболее успешным в рамках нашего исследования является подход, основанный на принципах партисипативного, системного, целевого и опережающего управления. В педагогической литературе его называют программно-целевым подходом.

 Программно – целевой подход к управлению развитием образовательной организации обеспечивается за счет разработки специальных целевых комплексных программ, выступающих в качестве основного средства системного управления развитием. Целевая комплексная программа – это важный стратегический документ образовательной организации, переходящего в инновационный режим жизнедеятельности и принявшего за основу программно-целевую идеологию его развития. Она определяет исходное состояние школы, образ желаемого будущего, состав и структуру действий по переходу от настоящего к будущему, т.е. стратегию и тактику развития. Исходя из выбранного подхода в управлении инновационной деятельностью педагогов в образовательной организации, в рамках нашего исследования определяются функции и направления управленческой деятельности. По сути, это стандартные управленческие функции: планирование, организация, руководство и контроль. Их специфичность задается ситуацией инновационности образовательного процесса [12, 21, 37].

Управление, как неотъемлемая часть педагогической системы учебного заведения, ее системообразующая основа, имеет объективную природу, но по механизму реализации - это субъективный процесс. Оно может быть преимущественно интуитивным или опираться на теоретические основы науки. В связи с этим чрезвычайно важно определить, как соотносятся практика и теория управления.

Описанные концепции управления в значительной степени повлияли на развитие теории управления образовательными системами, которую разрабатывают ученые зарубежных стран.

Особенностью развития этой отрасли науки в зарубежных странах стала ее опора на разнообразные социальные, педагогические, психологические теории. Это привело к концептуализации развития теории управления образовательными учреждениями, что, несомненно, можно считать главной ее особенностью.

Но концептуализация теории управления дошкольным учреждением не стала особенностью отечественной науки. Это связано с тем, что наши ученые вполне ориентировались на положения общей теории управления и теории социального управления. Фактически сущность многих работ заключалась в перенесении общих положений теории управления на образовательную подоплеку. При этом особенности дошкольным учреждением учитывались преимущественно на технологическом, а не на концептуальном уровне.

В западной теории управления дошкольным учреждением являются четыре основные концепции управления.

Первая из них возникла в начале XX века. Она основывается на критерии экономической эффективности дошкольного учреждения. В рамках этой концепции дошкольное учреждение рассматривается как закрытая, механистическая, рациональная система, управление которой нацелено на обеспечение ее эффективности.

Вторая концепция основывается на критерии педагогической эффективности. Она опирается на положения психологической науки, а в аналитическом плане базируется на анализе опыта заведующих дошкольным учреждением, которые ориентированы на принципы бихевиоризма. Образовательную организацию представители этой концепции рассматривают как полуоткрытую, органическую, естественную систему, управление которой направлено на интеграцию составляющих элементов с целью оптимизации ее функционирования. Акцент в этой модели делается на человеческих отношениях и управленческой поведении.

Третья модель управления базируется на критерии гибкости. В концептуальном плане она опирается на теории управления развитием, развития организационных структур, теории случайности, институционального развития. Сторонники этой концепции рассматривают дошкольное учреждение как открытую и адаптивную систему. В процессе управления такой системой основное значение придается ситуационным переменным внешней среды с целью обеспечения ее политической гибкости.

Рассмотрим наиболее характерные подходы к управлению, которые есть в отечественной литературе по дошкольным учреждениям.

Одним из представителей традиционного подхода к пониманию сущности управления является В.С. Пикельная. Она рассматривает управление как воздействие на управляемую систему с целью максимального ее функционирования, направленного на достижение качественно новых задач за счет циклически осуществляемых переходов в качественно новое состояние. В этом определении сущность управления рассматривается сквозь призму влияния.

Несколько с другой позиции сущность управления рассматривают российские ученые. Они считают, что управление дошкольным учреждением – это целенаправленное активное взаимодействие руководителей, родителей и других участников педагогического процесса, направленное на его упорядочение и перевод на более высокий уровень, что соответствует закономерностям, которые определяют его развитие и обеспечивают получение заданного результата в оптимальном варианте.

Российские ученые рассматривают управление дошкольным учреждением как специфическую деятельность, в которой ее субъекты посредством планирования, организации, руководства и контроля обеспечивают организованность (интегрированность) совместной деятельности детей, педагогов, родителей, обслуживающего персонала и ее направленность на достижение образовательных целей и целей развития заведения. Относительно такого толкования сущности управления надо отметить, что российские ученые рассматривают интеграцию усилий всех привлеченных к педагогическому процессу как цель управления. Но интеграция - это лишь одно из управленческих задач, которое не охватывает всего содержания управленческой деятельности. Предложенный названными учеными содержание управленческой деятельности (планирование, организация, управление, контроль) не отражает особенностей управления дошкольным учреждением, поэтому ничего нового в толкование его сущности не вносит.

Нет единства во взглядах на сущность управления, представленных в публикациях российских ученых последних лет. Так, одни отмечают, что управление - это деятельность, которая обеспечивает планомерное и целенаправленное воздействие на управленческую систему с целью ее максимального функционирования, другие рассматривают управление как совокупность организационных, методических, кадровых и других мер, направленных на нормальное функционирование педагогического процесса.

Семантический анализ этих и других определений, использование процедуры специализации и обобщения, показывает, что их главными компонентами являются:

1. субъект - управляющая система;
2. объект - управляемая подсистема;
3. средство взаимосвязи - влияние или взаимодействие;
4. основа функционирования;
5. цель.

Подход к управлению как воздействию имеет существенные недостатки, поскольку управление реализуется через деятельность субъектов управления. В связи с этим отметим, что управление реализуется через деятельность субъектов управления. Большую часть содержания этой деятельности составляют приобретение, анализ информации, разработка управленческих решений, который не предусматривает прямых воздействий на управляемую подсистему. Таким образом, рассмотрение сущности управления через такое средство взаимосвязи, как влияние, в определенной степени целесообразным, но не охватывает всех особенностей этого явления.

Ориентация руководителей дошкольных учреждений на это толкование сущности управления привела к формированию их деятельности как преимущественно административно-хозяйственной. Это объясняется тем, что главным средством административно-хозяйственной деятельности является воздействие.

К недостатку такой трактовки управления дошкольным учреждением можно отнести и то, что оно предполагает активную позицию только управляющей подсистемы. Для того чтобы избежать этой ошибки, была сделана попытка рассмотреть сущность управления через взаимосвязанные действия управляющей и управляемой систем, направленных на согласование совместной деятельности людей для достижения поставленной цели. Такой подход действительно устраняет указанную ошибку, но порождает новую.

Как цель управления такой подход рассматривает согласование совместных действий, но это только один из результатов управления, достижение которого без достижения других результатов не сможет обеспечить достижение цели дошкольного учреждения.

Насколько целесообразно использовать для рассмотрения сущности управления категорию взаимодействие? Это понятие является более широким, чем понятие влияние. Взаимодействие включает и прямые связи (влияние), и обратные связи (получения информации) и субординационные (вертикальные связи) и координационные (горизонтальные связи). Все это свидетельствует о том, что использование в таком случае категории взаимодействие является более обоснованным.

Но в то же время проблема взаимодействия объектов и субъектов управления, их отношений является предметом исследования социальной психологии управления, а образование — это наука, которая интегрирует положения теории социального управления, педагогики, основных отраслей психологии, экономической теории, юридической науки и тому подобное. Поэтому теория управления дошкольным учреждением выходит за пределы социально-психологической концепции управления.

У школоведов есть еще одна теория — «педагогического управления», которая пока что не получила большого распространения, но подана в публикациях Ю.В. Васильева.

Основные характеристики этой теории:

- управления обучением и воспитанием как способность;

- сравнительно с другими видами управления в учебном заведении (социальное, экономическое, правовое) педагогическое управление должно доминировать;

- объектом педагогического управления являются учащиеся и коллективы;

- понятия «педагогическое управление» шире понятия «управление образованием»;

- субъектами педагогического управления являются организаторы образования, учителя, воспитатели, родители;

- цель управления учебно-воспитательным процессом - научное описание личности ученика;

- этапы и методы управления - это активизация объекта управления, его привлечения к деятельности, регулирования деятельности учеников и учителей, координация их деятельности и контроль за ней.

Эта теория фактически ставит знак равенства между управлением обучением и воспитанием, потому что как главный его объект рассматривает ученика, а как субъект - учителя, родителей.

С таким подходом трудно согласиться, поскольку управление и воспитание имеют различные цели, содержание, формы и методы осуществления. Хотя в этих процессах можно найти и общие элементы. Но они обусловлены тем, что и управление, и воспитание осуществляются в системах «человек - человек». Однако одни и те же средства в разных системах имеют разные цели.

Анализ описанных выше теорий управления позволяет сделать несколько выводов:

- каждая из рассмотренных моделей управления производственными и образовательными организациями в большей или меньшей степени отражает объективно присущие управлению особенности, но не отражает всего их комплекса;

- теории «научного управления», «человеческих отношений», «экономической эффективности образования» подходят к организации как закрытой системы и предлагают искать ответы на все вопросы, возникающие внутри самой системы;

- современные зарубежные теории управления, с одной стороны, пытаются преодолеть ограниченность предыдущих теорий, а с другой - интегрировать все самое ценное, что было в более ранних теориях.

Это предоставляет современным теориям управления несколько эклектичный характер; отечественная теория управления, хотя долгое время и строилась на критике и отрицании западных теорий управления, фактически опирается на модели управления с явно ограниченными возможностями - теории научного управления и административного управления.

Обоснованность последнего вывода свидетельствует большинство публикаций по вопросам управления последних лет. Главное внимание в них уделяется либо отдельным функциям управления учебным заведением, или системе функций управления, содержания, формам и методам управленческой деятельности.

Акцентирование внимания на исследовании функций управления и различных, преимущественно технологических, вопросов привело к тому, что из поля зрения ученых выпало главное для теории управления вопроса о сущности этого явления.

Все сказанное подводит к выводу о необходимости разработки концепции управления учебным заведением, которая бы наиболее полно отражала сущность этого явления и наиболее естественно синтезировала в себе достижения отечественной и зарубежной теории и практики управления.

Целевая специализация управления предопределяет его внутреннюю структуру. Она может выступать как результат объединения элементов и подсистем с их специфическими локальными целями или по содержанию работ, разделением сферы принимаемых решений и контроля.

Таким образом, после определения главной цели управления необходимо выделить и его локальные цели, содержание управленческой деятельности. Это можно сделать на основе учета особенностей учебного заведения как педагогической системы, а также специфики его взаимодействия с социальной средой.

Анализ исследований показал, что меняется не только структура и содержание образования, но и методы его управления, система под­готовки управленческих кадров. В условиях демократизации возрастает число людей, привлекаемых к участию в управлении. Однако, ряд специалистов (И.А. Елисеев, Т.И. Пуденко, И.П. Марченко) отмечают, что в последнее время многие руководители не соответствуют требованиям времени из-за низкой управленческой компетентности. Прежний руководитель проявлял себя, как правило, хорошим исполнителем, образование же сегодня нуждается в новом типе руководителя-инициатора, творца, способном создать условия, обеспечивающие развитие личности педагога и ребенка в соответствии с его собственными потребностями, а также, потребностями развивающегося общества.

Таким образом, налицо - противоречие между новыми целями, задачами и прежними способами организации управленческой деятельности.

Разрешение данного противоречия - одно из важнейших условий обновления дошкольного учреждения и управления им.

Вывод. Неразработанность данной проблемы в теоретическом и практическом аспектах привела к тому, что многие руководящие работники испытывают трудности в обеспечении стабильного функционирования ДОО, его развития в соответствии с обновлением содержания дошкольного образования и демократизацией общества.

Первая управленческая функция - это планирование развития образовательной организации. В условиях программно-целевого подхода системное планирование предполагает решение следующих задач: проблемно-ориентированный анализ состояния школы, разработка концептуального проекта желаемого будущего, оценка и выбор нововведений, разработка стратегии изменений и плана ее осуществления. Результатом должна стать стройная и логичная целевая комплексная программа развития образовательной организации.

Вторая управленческая функция - это обеспечение организационной структуры реализации программы развития.

В.С. Лазарев в своих исследований рассматривает два основных способа построения организационной структуры.

Первый способ предполагает использование действующей в образовательной организации структуры управления. В данном случае действующим структурным подразделениям, наряду с выполнением функций по обеспечению учебно-воспитательного процесса, устанавливаются задания, связанные с выполнением различных частей программы развития. При такой организации вся тяжесть выполнения функций координации ложится на руководителей верхнего уровня, и они оказываются перегруженными решением вопросов согласования взаимодействия подразделений.

Второй способ предполагает создание специальной целевой структуры, которая действует параллельно с линейно-функциональной, но имеет временный характер. Эта целевая структура представлена Советом по развитию школы, целевыми руководителями (координаторами) и ответственными исполнителями. Второй способ наиболее эффективен для управления реализации инновационной программы.

Целевые структуры представляют собой гибкие организационные структуры проектного или матричного типов. Формирование этих структур предполагает определенную степень децентрализации управления. Иначе руководство окажется перегруженным решением текущих задач, как управления, так и развития, что отрицательно может сказаться на протекании инновационного процесса в образовательном учреждении. Но для эффективной деятельности организационных структур необходимы хорошо налаженные механизмы горизонтальной координации. Создание условий для их формирования является одной из задач руководства, которое должно ориентироваться на демократические принципы управления.

Третья управленческая функция – это собственно руководство инновационно-ориентированным коллективом. С момента разработки целевой программы и на всех этапах ее реализации необходимо создать условия для широкого участия педагогического коллектива в инновационной деятельности. В связи с этим, руководитель образовательной организации будет решать специфические задачи: преодоление сопротивления со стороны некоторых педагогов и поиск сторонников реализации инновационной деятельности.

Таким образом, главное направление деятельности руководителя образовательной организации - формирование команды, которая будет заниматься инновационной деятельностью. В условиях перехода школы в инновационный режим объективно происходит процесс самоопределения педагогов и учащихся. Коллектив, вступающий в инновационный процесс, с точки зрения П.И. Третьякова, проходит несколько стадий развития: робость - кликушество - стабилизация - сотрудничество - зрелый коллектив. Последние две стадии характеризуются высоким уровнем осознания коллективом инновационного процесса. Исходя из этого, руководитель решает определенные задачи:

* 1. Определение отношения к инновации, сбор альтернативных мнений о ней. По выборочным статистическим данным, на стадиях зарождения идеи нового и целеполагания члены школьного коллектива по степени мотивации к инновациям разделяются примерно следующим образом:

 I группа – лидеры (1-3 %),

 II группа – позитивисты (50-60 %),

III группа – нейтралы (30 %),

 IV группа – негативисты (10-20 %).

 Очевидно, что переход в поисковый и нетрадиционный режим деятельности вызывает неоднозначное отношение коллектива и зависит от личностных особенностей педагогов: компетентности, самооценки, степени рефлексии, креативности и т.д.

2. Повышение мотивации к инновационной деятельности. Педагог может активно включиться в инновационную деятельность только при условии четкого понимания той пользы, которую он получит в результате приложения требуемых для освоения нового усилий. Он должен быть уверен в достижимости результата, в получении ожидаемых последствий при достижении этого результата, в полезности этих последствий. В качестве побуждающих мотивов могут выступить: возможность реализации творческих способностей, полезность для учебно-воспитательного процесса, самосовершенствование. На всех этапах инновационного процесса должно происходить моральное и материальное стимулирование участия педагогов.

3. Управленческое консультирование.

Исходя из вышеизложенного, инновационная деятельность педагога в образовательной организации очень сложна по своей природе, руководитель должен оказывать серьезную поддержку своим подчиненным, обучать методам группового решения проблем. Он должен способствовать повышению самооценки учителей и их стремления к саморазвитию. В инновационных коллективах должна быть сформирована система подготовки, повышения квалификации и консультирования, должно поощряться профессиональное общение и распространение опыта.

Таким образом, основные задачи руководства – это постановка целей перед исполнителями инновационной программы и создание благоприятной мотивационной среды инновационной деятельности.

Четвертая функция управленческой деятельности – это контроль, анализ и регулирование инновационных процессов. От эффективной реализации данной функции зависит успех инновационной деятельности образовательного учреждения. Своевременное устранение возникающих проблем в реализации инновационных проектов позволяет сохранить тенденции устойчивого развития школы. Для успешного контроля и регулирования инновационных процессов необходимо решение следующих задач.

1. Формирование инновационного банка, представленного в виде картотеки, на каждую инновацию, реализуемую в образовательном учреждении. В карте «Характеристика инноваций и нововведений» отмечаются: проблема, цель инновации, ее сущность, прогнозируемый результат, классификация инновации по области применения знаний, инноватор, стадии инновации (формирование идеи, целеполагание, разработка, апробация, распространение, рутинизация), количество экспериментального апробирования, особенности инновационного эксперимента, формы контроля (общественность, самоконтроль, эксперты), оценка инновации, возникающие проблемы по ходу реализации.

2. Контроль и анализ результатов на основе данных инновационного банка. Основные задачи: констатация, экспертная аналитическая оценка достигнутых результатов и выводы для коррекции инновационного процесса. Кроме этого, оценивается деятельность всех участников инноваций и результатов управления инновациями. При анализе определяется причина отклонений от запланированного результата, слабые места в управлении и пробелы в знаниях педагогического коллектива. Рекомендуется осуществлять контроль за результатами инноваций порубежно, например, по итогам полугодия или учебного года. Исходя из итогов экспертного контроля и анализа, педагогическим коллективом разрабатывается программа по регулированию и коррекции инноваций.

Таким образом, управление инновационной деятельностью педагогов в образовательной организации является сложным и ответственным видом управленческой деятельности. Оно требует от руководителя системы знаний об основном содержании управленческой деятельности в условиях инновационного процесса в образовательной организации (ОО), умения разрабатывать целевые комплексные программы (ЦКП) развития школы, планировать и организовывать контроль и регулирование инновационного процесса в образовательной организации и определяют качество образования в образовательной организации в рамках ФГОС третьего поколения.

**Выводы по Главе 1**

Проанализировав теоретическую литературу по проблеме исследования, мы пришли к следующим выводам:

1. Под инновационной деятельностью педагога мы понимаем одну из разновидностей человеческой жизнедеятельности и непосредственно связана с другими видами деятельности, что ее вычленение и типизация наталкивается на естественные трудности разграничения и деления проявлений человеческой сущности. В образовательной организации оформляется и становится инновационный метод организации деятельности, характерной чертой которого, выступает способность воспроизводить себя в новом качестве.
2. Основными принципами управления инновационной деятельностью педагогов в образовательной организации являются:

- принцип развития инновационного профессионально-личностного потенциала педагогов ОУ, направленный на осмысление, проектирование и реализацию образовательных новшеств;

- принцип прогностичности, предполагающий прогнозирование сценариев изменений образовательного процесса вследствие внедрения инноваций, их рисков и социальных эффектов.

**Глава 2. Опыт деятельности руководителя МБДОУ № 15 г.**

**Артемовского по организации инновационной деятельности**

**2.1. Диагностический инструментарий по оценке организации инновационной деятельности руководителя МБДОУ № 15**

Управленческая диагностика - это исследовательская деятельность, направленная на установление, анализ и оценку проблем развития системы менеджмента организации и повышения ее эффективности, а также на выявление главных направлений их решений. Как «театр начинается с вешалки», так и диагностика начинается с анализа управленческой деятельности. Только на его основе можно выявить практически все проблемные точки организации и ответить на ряд основных вопросов: каковы проявления кризиса, в чем причина его возникновения, и, соответственно, какие меры надо принять для его преодоления?

К принципам (основным чертам) диагностики управленческой деятельности относятся:

- достоверное отражение реального состояния;

- научная обоснованность;

- отражение определенной цели;

- взаимосвязь с другими видами анализа;

- системность;

 - комплексность;

 - вариантность;

 - согласованность отдельных элементов и т.д.

В нашем исследовании мы разработали группу критериев для оценкиэффективности организации инновационной деятельности руководителя ДОО, сформулированных в работахК.Ангеловски, Н.В.Горбунова, А.В.Лоренсов, Л.В.Поздняк, М.М.Поташник, О.Г.Хомерики и др. (табл. 4).

К ним относятся:

-когнитивный критерий (знание нормативно-правовых актов федерального, регионального и муниципального уровней и др.);

-инновационно - управленческий критерий (видение стратегии и развития ДОО, руководство и мониторинг деятельности педагогов, мотивация управления персоналом, управление развитием и финансами, повышение конкурентоспособности, эмоционально-ценностное отношение к инновационному процессу, использование в деятельности инновационных функций управления);

-профессионально-личностный критерий руководителя - инноватора (гибкость; мотивация к инновационному процессу персонала; способность к обучению; способность к саморазвитию).

На основе методики **«**Самооценка руководителя ДОО**» (**Составители:Е.М. Крюкова, Е.Г. Белова) провели исследование с целью получения объективной информации об эффективности организации инновационной деятельности руководителя ДОО.

Задачи исследования:

1. Определить уровни показателей каждого из трех критериев инновационной деятельности руководителя ДОО;
2. Оценить эффективность организации инновационной деятельности руководителя ДОО.

**Методика «Самооценка руководителя ДОО»**

**(**Составители:Е.М. Крюкова, Е.Г. Белова)

**Инструкция:** Оценить соответствие предложенных ниже показателей показателям вашей деятельности по 3-балльной шкале, где 0 баллов – полностью не соответствует, 3 балла – полностью соответствует (обведите соответствующий балл).

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Баллы |
| Законодательные знания (нормативно-правовые акты федерального, регионального и муниципального уровней) | 1 2 3 |
| Общие теоретические знания (основы стратегического, тактического, оперативного управления; основы мониторинга качества воспитательных процессов, управленческой деятельности руководителя ДОО | 1 2 3 |
| Организационно-технологические знания | 1 2 3 |
| Видение стратегии и развития ДОО | 1 2 3 |
| Руководство и мониторинг результатов деятельности педагогов | 1 2 3 |
| Мотивация управления персоналом | 1 2 3 |
| Управление развитием и финансами | 1 2 3 |
| Повышение конкурентоспособности | 1 2 3 |
| Эмоционально-ценностное отношение руководителя ДОО к инновационному процессу | 1 2 3 |
| Использование в работе инновационных функций управления | 1 2 3 |
| Гибкость в управлении персоналом | 1 2 3 |
| Мотивация к управлению инновационной деятельностью | 1 2 3 |
| Способность к обучению | 1 2 3 |
| Способность к саморазвитию | 1 2 3 |

**Высокий уровень:** руководитель владеет законодательными, общими теоретическими и организационно-технологическими знаниями;владеет видением стратегии и развития ДОО; умеет руководить и проводить мониторинг воспитательного процесса; умеет мотивировать управление персоналом; умеет управлять развитием и финансами; руководитель обладает профессионально-личностными качествами инноватора.

**Средний уровень:** руководитель владеет законодательными и общими теоретическими знаниями, но не имеет организационно-технологических знаний;умеет мотивировать управление персоналом; умеет управлять развитием и финансами, но не владеет видением стратегии и развития ДОО;руководитель обладает профессионально-личностными качествами инноватора частично.

Оценка организации инновационной деятельности руководителя ДОО

Таблица 4

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерии | Показатели | Уровни | Индикаторы |
| 1) Когнитивный критерий; | 1)Законодательные знания(нормативно-правовые акты федерального, регионального и муниципального уровней);2)общие теоретическиезнания (основы стратегического, тактического, оперативного управления; основы мониторинга качества воспитательных процессов, управленческой деятельности руководителя ДОО;3)организационно-технологические знания (информационное обеспечение воспитательного процесса в ДОО; технологии применения прогрессивного педагогического опыта и образовательных инноваций; технологии контроля выполнения принятых решений; моделирование управления ДОО на основе инновационных технологий); | Высокий уровень:руководительвладеет законодательными, общими теоретическими и организационно-технологическими знаниями;Средний уровень: руководитель владеет законодательными и общими теоретическими знаниями, но не имеет организационно-технологических знаний;Низкий уровень**:** не имеет законодательных и общих теоретических знаний и поэтому слабо ориентируется в организационно-технологических знаниях; | Высокий уровень – 3 балла;Средний уровень – 2 балла; Низкий уровень – 1 балл. |
| 2) Инновационно- управленческий критерий; | 1)видение стратегии и развития ДОО (готовность к изменениям, творчеству, реакции на неопределенность ситуации); 2)руководство и мониторинг воспитательного процесса (осуществление мониторинга качества принятых управленческих решений и результатов деятельности педагогов); 3)мотивация управления персоналом (создание комфортных условий для всех участников воспитательного процесса);4)управление развитием и финансами (внедрение инновационных технологий, развитие инновационной культуры педагогов);5)повышение конкурентоспособности (приспособление к рыночным условиям, вхождение в конкурентоспособное,международное и национальное, образовательное пространство); 6)Эмоционально-ценностное отношение руководителя ДОО к инновационному процессу: самопринятие (чувство собственного достоинства, ощущение ценности своего «Я», вера в свои силы и возможности); открытость (к себе и окружающим людям; желание делиться опытом); способность к свободному выбору и ответственности за его последствия;7) Использование в работе инновационных функций управления (прогностической;представительской;менеджерской;консультативной;коммуникативной;-маркетинговой;-мотивационной; | Высокий уровень:владеет видением стратегии и развития ДОО; умеет руководить и проводить мониторинг воспитательного процесса; умеет мотивировать управление персоналом; умеет управлять развитием и финансами;Средний уровень: умеет мотивировать управление персоналом; умеет управлять развитием и финансами, но не владеет видением стратегии и развития ДОО;Низкий уровень: Слабое проявление всех инновационных управленческих умений; | Высокий уровень – 3 балла;Средний уровень – 2 балла; Низкий уровень – 1 балл. |
| 3)Профессионально-личностныйкритерий; | 1)гибкость в управлении персоналом;2)мотивация к управлению инновационной деятельностью;3)способность к обучению;4)способность к саморазвитию; | Высокий уровень:руководитель обладает профессионально-личностными качествами инноватора; Средний уровень:руководитель обладает профессионально-личностными качествами инноватора частично;Низкий уровень: у руководителя отсутствует мотивация к управлению инновационным процессом. | Высокий уровень – 3 балла;Средний уровень – 2 балла; Низкий уровень – 1 балл. |

**Низкий уровень:** не имеет законодательных и общих теоретических знаний и поэтому слабо ориентируется в организационно-технологических знаниях;слабое проявление всех инновационных управленческих умений;у руководителя отсутствует мотивация к управлению инновационным процессом.

Оценка эффективности организации инновационной деятельности руководителя ДОО: от 42 до 32 баллов – высокий результат; от 31 до 21 балла – средний результат; от 20 и менее – низкий результат.

Участник исследования – Смирнова Е.А., руководитель ДОО.

Для выявления проблем деятельности руководителя МБДОУ № 15 использовалась методика«Диагностическая карта руководителя ДОО».

**Методика «Диагностическая карта руководителя ДОО»**

**Инструкция:**

Оценить соответствие предложенных ниже утверждений показателям вашей деятельности по 10-балльной шкале, где 0 баллов – полностью не соответствует, 10 баллов – полностью соответствует (обведите соответствующий балл)

|  |  |
| --- | --- |
| Утверждения | Баллы |
| Системность в целостности внедряемых педагогических инноваций в ДОО | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Использование руководителем ДОО технологий контроля выполнения принятых решений | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Системность в использовании технологий применения прогрессивного педагогического опыта и образовательных инноваций в ДОО | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Уровень научно-методического обеспечения инновационных процессов в ДОО | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Уровень нормативно-правового обеспечения инновационной деятельности ДОО | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Уровень образовательного ценза педагогов | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Cозданиеуcловий для повышения квалификации педагогов по инновационным образовательным программам | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Обеcпечение обновления предметно-развивающей cреды ДОО | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Разработка концепции образовательного проcтранcтва ДОО в режиме развития | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |

(Составители: Е.М. Крюкова, Е.Г. Белова. Первоисточники:

«Модифицированный опросник для оценки уровня инновационного

потенциала педагогического коллектива» Т.С. Соловьевой)

Таким образом, предложенный разработанный диагностический инструментарий позволит определить эффективность организации инновационной деятельности руководителя ДОО.

**2.2. Анализ деятельности руководителя МБДОУ № 15**

Деятельность ДОО в режиме развития - целенаправленный, закономерный, непрерывный и необратимый процесс перехода учреждения в качественно новое состояние, характеризующийся разноуровневой организацией, культурно-творческой направленностью и использованием постоянно расширяющегося потенциала развития.

Анализ базы исследования следует начинать с паспорта ДОО, который представлен в табл. 5

Таблица 5

Паспорт ДОУ № 15 г. Артемовского

|  |  |
| --- | --- |
| **Полное наименование ДОУ** | **Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад № 15»** |
| Адрес  | 623783, г. Артемовский, ул. Достоевского, 2в |
| Учредитель | Управление образования Артемовского городского округа, 623780 г. Артемовский, ул. Комсомольская, 18 |
| Предмет деятельности ДОУ | Реализация основной общеобразовательной программы дошкольного образования; присмотр и уход за детьми в возрасте от полутора лет до прекращения образовательных отношений. |
| Вид деятельности | - охрана жизни и укрепление физического и психического здоровья воспитанников;- обеспечение познавательно, речевого, социально-личностного, художественно-эстетического и физического развития воспитанников;- воспитание с учетом возрастных категорий детей гражданственности, уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, Родине, семье;- взаимодействие с семьями детей для обеспечения полноценного развития воспитанников;- оказание консультативной и методической помощи родителям (законным представителям) по вопросам воспитания, обучения и развития детей;- организация оздоровительных мероприятий, оказание профилактической помощи воспитанникам.  |
| Лицензия | № 14914 от 12 января 2012 года, бессрочная |
| ОГРН | 1026600579543 |
| ИНН | 6602007082 |
| Телефон  | 8(34363) 2-42-75 |
| Сайт  | 15art.tvoysadik.ru |
| Почта  | easkan@mail.ru |

Контингент воспитанников представлен в табл. 6.

Таблица 6

Контингент воспитанников

|  |  |
| --- | --- |
| Количество групп | 6 |
| Списочный состав, из них: | 115 детей |
| от 2 лет до 3-х лет | 25 |
| от 3-х лет старше | 90 |

Управление ДОО строится на принципах единоначалия и самоуправления. В ДОО создана четко продуманная и гибкая структура управления в соответствии с целями и задачами работы учреждения. Все функции управления (прогнозирование, программирование, планирование, организация, регулирование, контроль, анализ, коррекция) направлены на достижение оптимального результата. Планируется расширение внешних связей с различными структурами.

Анализируя кадровый состав и условия труда работников можно выделить следующее – дошкольное учреждение полностью укомплектовано штатами (100%):

Заведующий – 1;

Старший воспитатель – 1;

Завхоз – 1;

Специалисты:

Учитель-логопед – 1;

Музыкальный руководитель – 1;

Воспитатели – 9;

Учебно-вспомогательный и

Младший обслуживающий персонал – 16.

**Учредитель**

**Руководитель
ДОО**

**Коллективные органы самоуправления**

Совет педагогов, Совет Учреждения

**Административная группа**

Родительский комитет

**Финансово-экономическая служба**

**Медицин-ская служба**

**Методическая служба**

Старший

 воспитатель

Творческая группа педагогов

медсестра

Учитель-

логопед

Воспитатели ДОО

Завхоз

Бухгалтер

Младший

обслуживающий персонал

Делопроизводи-тель

**Психолого-педагогическая служба**

**Служба административно-хозяйственного обеспечения**

Средний возраст педагогов – 45 лет. А это значит, что в коллективе самым благоприятным образом сочетается молодой задор, уверенность зрелости и опыт мудрости. Команда единомышленников, педагоги в содружестве с родительской общественностью и социальными партнерами решают задачи реализации «Комплексного проекта модернизацииобразования в рамках приоритетного национального проекта «Образование». Совет Учреждения наряду с другимивопросами определяет стратегию развития ДОО как инновационного образовательного учреждения.

 Администрация ДОО регулярно направляет педагогов на курсы повышения квалификации. В ДОО разработан план переподготовки педагогических кадров, который ежегодно реализуется.

Динамика социально-психологического климата в коллективе за последние годы неоднородна. В связи с приходом новых сотрудников продолжается фиксироваться процесс становления и самоутверждения. Объединяющим фактором является не только уровень профессионализма, но и личностные качества сотрудников, умение общаться, снимать психологическую нагрузку. Педагоги - стажисты готовы делиться своим опытом и оказывать поддержку «новичкам». В ДОО созданы традиции, полноценное пространство и система комплексного сопровождения индивидуального развития ребенка:

- насыщенное и безопасное развитие и существование детей;

- взаимодействие взрослого и ребенка в образовательном пространстве;

- приоритет развивающих и воспитательных задач.

Характеризуя педагогический коллектив можно также выделить его профессионализм, работоспособность, стабильность, инициативность, творческий потенциал, сплоченность. Большая часть педагогов отмечена почетными грамотами в рамках ДОО, района и региона.

Управление коллективом обеспечивает заведующий, наделенный административными полномочиями. Основная цель управленческой деятельности - это достижение высокой эффективности воспитательно-образовательной работы с детьми на уровне федерального государственного образовательного стандарта.

Руководитель МБДОУ № 15 - Смирнова Елена Аркадьевна, заведующий.

Общий стаж работы - 34 года, стаж в должности заведующего - 16 лет. Образование - высшее, окончила Восточно-Европейский институт г. Ижевск.

Основнаязадача мотивации коллектива заключается в том, чтобы все члены педагогического коллектива четко выполняли работу в соответствии с их должностными обязанностями и планом работы, а также сообразуясь с потребностями в достижении собственных и коллективных целей. Обеспечить всем участникам педагогического процесса способы и средства удовлетворения этих потребностей - важная задача заведующего ДОУ.

Создание мотивационной среды - создание условий, определяющих направленность и величину усилий, прилагаемых работником для достижения целей.

Все работники ДОО знают критерии, по которым оценивают результаты их работы:

- знают, какое вознаграждение (материальное или моральное) они получат за свой результат, и в какой мере это вознаграждение соответствует мотивации;

 - убеждены, что результаты зависят от прикладываемых ими усилий;

 - знают, что величина вознаграждения определяется достигнутыми результатами.

Система мотивации поощряет как хорошую текущую деятельность, так и развитие организации в целом и саморазвитие.

C целью поcтроения инновационной модели образовательного проcтранcтва дошкольной образовательной организации, обеcпечивающейдоcтупноcть и новое качеcтво образования, в МБДОУ № 15 была разработана Программа развития, оcновными задачами которой явилиcь:

1. Разработка концепции образовательного проcтранcтва ДОО в режиме развития;

2. Приведение в cоответcтвие c cовременными требованиями нормативно-правового, материально-техничеcкого, финанcового, кадрового, мотивационного компонентов реcурcногообеcпечения образовательногопроцеccа;

3. Разработка cиcтемы мотивационных мероприятий, направленных на вовлечение педагогов в инновационнуюдеятельноcть;

4. Cозданиеуcловийдля повышения квалификации педагогов по инновационным образовательным программам;

5. Обеcпечение организационного, научно-методического, конcультационного и экcпертногоcопровождения разработки нового cодержания образования в cоответcтвии c оcновными направлениями модернизации роccийcкого образования;

6. Обеcпечение обновления предметно-развивающей cреды ДОО, cпоcобствующей реализации нового cодержания дошкольного образования и доcтижению новых образовательных результатов;

7. Разработка механизмов оценки эффективности инновационной модели образовательного проcтранcтва, обеcпечивающейдоcтупноcть и новое качеcтво образования, и реализации программы развития.

Cовременнаяcитуация в образовании выдвигает требования к непрерывноcти, прогреccивноcти и адаптивноcти образовательного процеccа и профеccиональноймобильноcтиcпециалиcтов, которые его оcущеcтвляют. Это обуcловленонеобходимоcтью решать одновременно управленчеcкие, финанcово-организационные, cоциально - педагогичеcкие, методичеcкие и другие задачи, стоящие перед образовательным учреждением. Перcпективы и cтратегиядеятельноcти образовательного учреждения и находят отражение в программе развития, понимаемой как cтратегичеcкий документ, определяющий cиcтему текущих и перcпективныхдейcтвий и отношений, ориентированных на решение маcштабных, cложных проблем образовательной cреды конкретного образовательного учреждения.

Проанализировав управленческую деятельность и деятельность образовательной организации в целом, можно сделать выводы, что иcпользование педагогами инноваций находитcя на доcтаточном, но не на выcоком уровне. Педагоги дошкольного учреждения активно внедряют новые образовательные технологии: метод проектов, портфолио, ИКТ в процеccевзаимодейcтвия c детьми и родителями (законными предcтавителями). В ДОО cложиласьcиcтема, позволяющая вовлекать родителей в процеccвоcпитания детей cоглаcно задачам дошкольной организации. Организационные подходы такой cиcтемы предполагают тесное взаимодействие вcехучаcтниковвоcпитательно-образовательногопроцеccа: детей, педагогов, cпециалиcтов, родителей.

 Управленческая деятельность МБДОУ № 15 направлена на преодоление разрыва между существующим и необходимым (желаемым, требуемым обществом) состоянием педагогического процесса, достигнутым и требуемым качеством дошкольного образования. Управленческая структура предполагает взаимодействие четырех видов управленческих действий:

- планирование;

- организация;

- руководство;

- контроль.

Руководителем используются инновационные функции управления: менеджерская, прогностическая, представительская, маркетинговая, консультационная и коммуникативная.

Руководитель профессионально подготовлен в области инновационного менеджмента (имеет знания об инновациях, обладает инновационными управленческими умениями, сформировано эмоционально-ценностное отношение к инновационному процессу, ярко выражены профессионально-личностные качества руководителя-инноватора);

-использует Программу развития ДОО в своей деятельности;

-реализует комплекс новшеств одновременно в нескольких управленческих функциях: планировании, организации, контроле, координации и др.

В процессе исследования эффективности организации инновационной деятельности руководителя ДОО, которое проводилось на основеметодики «Диагностическая карта руководителя ДОО»(«Модифицированный опросник для оценки уровня инновационного потенциала педагогического коллектива» Т.С.Соловьевой) (Рис.3),выявили ряд проблем, а именно:

- отсутствие системности в целостности внедряемых педагогических инноваций;

- недостаточность научно-методического обеспечения инновационных процессов, нормативно-правового обеспечения инновационной деятельности образовательной организации, которое способствовало бы расширению возможностей для творческого поиска, защищало авторские права новаторов, стимулировало их инновационную деятельность;

- недостаточность использования руководителем ДОО технологий контроля выполнения принятых решений;

- отсутствие системности в использовании технологий применения прогрессивного педагогического опыта и образовательных инноваций.

****

Рис. 3. Диагностическая карта руководителя ДОО

На первичном этапе исследования на основе разработанных в предыдущем параграфе критериев мы провели опытно-экспериментальную работу с использованием методики «Самооценка руководителя ДОО» **(**Составители:Е.М. Крюкова, Е.Г. Белова).

С целью оценки эффективности организации инновационной деятельности руководителя ДООбыли рассмотрены три критерия: когнитивный, инновационно-управленческий и профессионально-личностный.

Оценивание проводилось по трехуровневой оценочной шкале (высокий, средний, низкий уровень), с разработанными для каждого показателя индивидуальными интерпретациями качественной оценки.

Анализируя когнитивный критерий, мы оценивали три показателя: «Законодательные знания(нормативно-правовые акты федерального, регионального и муниципального уровней)», «общие теоретическиезнания (основы стратегического, тактического, оперативного управления; основы мониторинга качества воспитательных процессов, управленческой деятельности руководителя ДОО», «организационно-технологическиезнания (информационное обеспечение воспитательного процесса в ДОО; технологии применения прогрессивного педагогического опыта и образовательных инноваций; технологии контроля выполнения принятых решений; моделирование управления ДОО на основе инновационных технологий)».



 Рис.4 Анализ когнитивного критерия

Из диаграммы (Рис.4) видим, что на первичном этапе высокий уровень имеют показатель «Законодательные знания» и показатель «Общие теоретическиезнания». Руководитель осознает, чтодля успешного внедрения инноваций в дошкольную организацию требуется научное руководство: за 2013-2014 годы прошел дважды курсовую подготовку и обучение в магистратуре УрГПУ.

Средний уровень имеет показатель «Организационно-технологические знания».

Анализируя инновационно-управленческий критерий (Рис.5), мы оценивали семь показателей: «Видение стратегии и развития ДОО», «Руководство и мониторинг воспитательного процесса», «Мотивация управления персоналом», «Управление развитием и финансами», «Повышение конкурентоспособности», «Эмоционально-ценностное отношение руководителя ДОО к инновационному процессу», «Использование в работе инновационных функций управления».

Из диаграммы видно, что на первичном этапе показатели «Видение стратегии и развития ДОО» и «Управление развитием и финансами» имеют высокий уровень. Это значит, что руководитель, используя в своей деятельности программу развития, хорошо ориентируется в вопросах стратегического характера, а показатели «Руководство и мониторинг качества принятых управленческих решений и результатов деятельности педагогов», «Мотивация управления персоналом» имеют средний уровень. Из этого вытекает, что новшества должны затронуть управленческие функции: организацию труда руководителя ДОО, планирование, руководство, и, конечно же, педагогический анализ деятельностикак руководителя, так и педагогов.

Показатели «Повышение конкурентоспособности», «Эмоционально-ценностное отношение руководителя ДОО к инновационному процессу» и «Использование в работе инновационных функций управления» имеют низкий уровень. Из этого следует, что руководитель готов принимать активное участие в развитии инновационного процесса в ДОО. На сегодняшний день, действительно, внедряются инновации, но касаются они в основном образовательного процесса, и частично управления образовательной организацией.



Рис. 5. Анализ инновационно-управленческого критерия



Рис. 6. Анализ профессионально-личностного критерия

Анализируя профессионально-личностный критерий (рис.6), мы оценивали четыре показателя: «Гибкость в управлении персоналом», «Мотивация к управлению инновационной деятельностью», «Способность к обучению», «Способность к саморазвитию».

Из диаграммы (Рис.6) видим, что на первичном этапе высокий уровень имеет единственный показатель «Способность к обучению». Из этого следует, что руководитель осознает, чтодля успешного внедрения инноваций в дошкольную организацию требуется научное руководство.

Показатели «Гибкость в управлении персоналом», «Мотивация к управлению инновационной деятельностью» и «Способность к саморазвитию» имеют средний уровень. Это означает, что несмотря на сплоченность и стабильность коллектива, его творческий потенциал руководитель придает большое значение внешним мотивам внедрения инноваций, а именно, должному вниманию вышестоящих органов к дошкольной организации, внедряющей инновации; финансированиюинновационного процесса; повышению зарплаты педагогам-инноваторам; материально-технической базе ДОО.

В ходе экспериментального исследования путем диагностического инструментария и анализа полученных результатов на первичном этапе мы определили, что организация инновационной деятельности руководителя МБДОУ № 15 находится на среднем уровне (21 балл).

Таким образом, для совершенствования организации инновационной деятельности руководителя МБДОУ № 15 возникла необходимость разработки программы организации инновационной деятельности руководителя ДОО.

**2.3. Программа организации инновационной деятельности руководителя ДОО**

**Актуальность программы**

Происходящие изменения в сфере образования определяют необходимость обновления управленческой деятельности руководителя дошкольной образовательной организацией (ДОО) посредством использования инноваций. Внедрение инноваций в сферу руководства организацией предполагает постепенное обновление содержания, методов управления, что, в конечном итоге, оказывает влияние на воспитание и обучение детей. Повышение требований к качеству образовательных услуг, оказываемых дошкольными организациями, требует поиска методологически выверенных путей, средств, условий внедрения инновационных технологий, повышающих эффективность в управлении ДОО.

**Разработчик**: Руководитель МБДОУ № 15 – Смирнова Елена Аркадьевна.

**Цель программы**

Организовать инновационную деятельностьруководителя ДОО;

**Задачи программы**

1. управление развитием и финансами (внедрение инновационных технологий);
2. повышение конкурентоспособности (приспособление к рыночным условиям, вхождение в конкурентоспособное,международное и национальное, образовательное пространство);
3. Эмоционально-ценностное отношение руководителя ДОО к инновационному процессу (чувство собственного достоинства, ощущение ценности своего «Я», вера в свои силы и возможности); открытость (к себе и окружающим людям; желание делиться опытом); способность к свободному выбору и ответственности за его последствия;
4. Приведение в соответствие с современными требованиями нормативно-правовой, материально-технической, финансовой, кадровой, мотивационного компонента ресурсного обеспечения инновационной деятельности руководителя ДОО;
5. Обеспечение обновления предметно-развивающей среды ДОУ, способствующей реализации инновационного содержания дошкольного образования и достижению новых образовательных результатов;

**Основные принципы разработки**

* направленность программы организации инновационной деятельности руководителя ДОО на реализацию задач в соответствии с ФГОС дошкольного образования;
* рамочный подход к разработке программы, предполагающий   определение целей, целевых показателей и базовых программных мероприятий, которые будут при необходимости  конкретизированы и дополнены по результатам анализа реализации каждого этапа программы, а также при ежегодном определении структуры и объема финансирования мероприятий программы;
* открытость (открытое взаимодействие ДОУ  с другими организациями);

**Основные направления расходования средств программы**

* апробация и внедрение новых механизмов, институциональных форм реализации программы по организации инновационной деятельности руководителя ДОО;
* капитальные вложения в развитие материально-технической базы (приобретение оборудования, развитие материально-технической базы образовательного процесса);

**Этапы реализации  программы**

**1 этап: 2013 год.** Аналитико-прогностический. Анализ комплекса условий, необходимых для реализации эффективной инновационной деятельности руководителя ДОО. Разработка целевых проектов «Повышение компетентности руководителя ДОО для осуществления деятельности в инновационном режиме», «Разработка механизмов реализации инновационной деятельности руководителя ДОО в соответствии с ФГОС ДО».

**2 этап: 2014 год.**  Деятельностный. Формирование и апробирование программы инновационной деятельности руководителя ДОО, обеспечивающей новое содержание и качество управления персоналом.

**3 этап: 2015 год.**Рефлексивный**.** Оценка эффективности организации инновационной деятельности руководителя ДОО. Внедрение,  совершенствование и распространение инновационного опыта на муниципальном и региональном уровнях.

**Ожидаемые результаты**

1. Успешное управление развитием и финансами (внедрение инновационных технологий);
2. Повышена конкурентоспособность (приспособление к рыночным условиям, вхождение в конкурентоспособное,международное и национальное, образовательное пространство);
3. Повышен уровень эмоционально-ценностного отношения руководителя ДОО к инновационному процессу (чувство собственного достоинства, ощущение ценности своего «Я», вера в свои силы и возможности); открытость (к себе и окружающим людям; желание делиться опытом); способность к свободному выбору и ответственности за его последствия;
4. Приведены в соответствие с современными требованиями нормативно-правовой, материально-технический, финансовый, кадровый, мотивационный компоненты ресурсного обеспечения инновационной деятельности руководителя ДОО;
5. Обновлена предметно-развивающая среда ДОО, способствующая реализации инновационного содержания управления ДОО и достижению новых результатов инновационной деятельности руководителя;

**Основные элементы и показатели инновационного**

**потенциала ДОО**

Основными элементами инновационного потенциала являются:

•материально-технические ресурсы;

•финансовые ресурсы;

•интеллектуальные ресурсы;

• социально-психологические факторы и т.д.

Показатели инновационного потенциала ДОО:

• научно-технический потенциал (численность сотрудников, имеющих высшие разряды и категории, а также количество предложений по совершенствованию педагогического процесса на одного сотрудника);

 • инновационность управляющей системы в ДОО (формы стимулирования, участие высшего руководства, уровень свободы, предоставляемой участникам инновационной деятельности).

**Пояснительная записка**

    На современном этапе в связи с введением в действие Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования возникла необходимость обновления и повышения качества управления дошкольной образовательной организацией, направленного на видение стратегии и развития ДОО, на повышение конкурентоспособности, на использование в деятельности руководителя инновационных функций управления: маркетинговой, менеджерской, прогностической, представительской, компетентной и коммуникативной.

 Для эффективности организации инновационной деятельности руководителя образовательной организации необходимо разработать комплекс мероприятий его деятельности на ближайшую перспективу.

Программа по организации инновационной деятельности руководителя МБДОУ № 15 - документ, содержащий комплекс мероприятий, направленных на достижение поставленных задач.

     Автор Программы оставляет за собой право вносить изменения и дополнения в содержание документа с учетом возможных законодательных изменений, финансовых корректировок и на основе ежегодного анализа хода реализации мероприятий по организации инновационной деятельности руководителя ДОО.

**Программа организации инновационной деятельности**

 **руководителя ДОО**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название этапа | Содержание | Мероприятия |
| 1 этапАналитический | Анализ и выявление проблем в организации инновационной организации руководителя ДОО | Руководство и мониторинг качества принятых управленческих решений и результатов деятельности педагогов. |
| 2 этап Управленческий | Организация деятельности руководителя и педагогов | Проведение семинаров, мастер-классов для педагогов с целью вовлечения персонала в инновационный процесс. Выполнение плана мероприятий по прохождению курсов повышения квалификации. Использование в работе инновационных функций управления.  |
| 3 этап Результирующий | Развитая система самоуправления за счет создания коллегиальных органов, созданные из числа педагогов-новаторов, совершенствующих деятельность ДОО в единстве управленческого и научно-исследовательского аспектов | Презентация опыта по использованию данного документа. Отчет реализации II этапа программы по организации инновационной деятельности руководителя ДОО. Создание информационного банка (фонда) инновационных управленческих технологий. Размещение информации на сайте и в СМИ. Рекомендации по организации инновационной деятельности руководителя ДОО. Обобщение опыта работы по организации инновационной деятельности руководителя ДОО. |

Апробировав данную программу, мы повторно провели экспериментальное исследование.

На заключительном этапе оценивание производилось по той же методике «Оценка организации инновационной деятельности руководителя ДОО», по трехуровневой оценочной шкале (высокий, средний, низкий уровень), с разработанными для каждого показателя индивидуальными интерпретациями качественной оценки.

Анализируя когнитивный критерий (Рис.4), мы вновь оценивали три показателя: «Законодательные знания»;«общие теоретическиезнания», «организационно-технологическиезнания».

Из диаграммы видим, что все показатели когнитивного критерия имеют высокий уровень, так как руководитель имеет высокий уровень образовательного ценза, осознает необходимость внедрения инноваций в воспитательно-образовательный процесс, владеет основами стратегического и тактического управления, пользуется в своей деятельности технологиями контроля выполнения принятых решений, создан информационный банк инновационных управленческих технологий и т.д.



Рис.7 Анализ когнитивного критерия

 Анализируяна заключительном этапе инновационно-управленческий критерий (Рис.8), состоящий из семи показателей, мы видим, что показатели «Руководство и мониторинг качества принятых управленческих решений и результатов деятельности педагогов», «Мотивация управления персоналом» повысились до высокого уровня.

Руководитель убежден, что недостаточный уровень его подготовленности к осуществлениюинновационной деятельности, отсутствие мотивации у руководителя и педагогов к внедрению инноваций, отсутствиеиспользования научных и методических разработок в управлении ДОО– тормозятинновационный процесс в управлении дошкольной организации. В процессе формирующего этапа был разработан и проведен обучающий семинар с целью формирования знаний и умений в области инноваций, знакомства с программойорганизации инновационной деятельности руководителя ДОО.Поэтому с реализацией программы организации инновационной деятельности руководителя ДОО уровень профессиональной готовности в области инновационного менеджмента повысился до высокого уровня.

Анализируя профессионально-личностный критерий (рис.9), мы оценивали четыре показателя: «Гибкость в управлении персоналом», «Мотивация к управлению инновационной деятельностью», «Способность к обучению», «Способность к саморазвитию».

На заключительном этапе показатели «Гибкость в управлении персоналом», «Мотивация к управлению инновационной деятельностью» и «Способность к саморазвитию» повышаются до высокого уровня. Это констатирует тот факт, что овладение руководителем алгоритмом действий по внедрению управленческих инноваций, прописанного в программе организации инновационной деятельности руководителя ДОО, будетспособствовать переводу управленческой деятельности руководителя ДОО на инновационный уровень.



Рис.8 Анализ инновационно-управленческого критерия

Суммировав индикаторы первичного и заключительного этапов, получаем результат (табл. 8).



Рис.9 Анализ профессионально-личностного критерия

Итак, подводя итоги проведенного экспериментального исследования на заключительном этапе, мы получили следующий результат:

Первичный этап – 21 балл (средний уровень);

Заключительный этап – 39 баллов (высокий уровень).



Рис.10 Анализ организации инновационной деятельности руководителя ДОО

Таким образом, полученные данные позволили сделать вывод о качественных изменениях в уровне эффективности организации инновационной деятельности руководителя ДОО и подвести итоги исследования:

1. Результаты в первичном этапе эксперимента показали, что руководитель МБДОУ № 15, имевший средний уровень эффективности организации инновационной деятельности, это недостаточно подготовленный к инновационному управлению и не владеющий механизмом инновационной управленческой деятельности руководитель: имеет средний уровень знаний о сущности инноваций, об управленческих нововведениях; слабо мотивирован на инновационную деятельность, у него недостаточно сформированы инновационные управленческие умения, креативность и управленческая рефлексия.

2. Повышение профессиональной квалификации руководителя в области инновационного управления, которое произошло в процессе курсов повышения квалификации по дополнительной профессиональной программе «Совершенствование управленческой деятельности руководителя ДОУ в соответствии с ФГОС ДО» в количестве 72 часов с 31.01.2015г. по 04.04.2015г. позволило сформировать эмоционально-ценностное отношение к инновационному процессу, овладеть аналитическими, планово-проектировочными, организационными, контрольно-экспертными умениями, необходимыми для инновационной деятельности.

3. Профессиональные качества в деятельности руководителя МБДОУ № 15, инновационный потенциал в педагогическом коллективе повысили качество управления дошкольной организации через внедрение разработанной нами программы организации инновационной деятельности руководителя ДОО.

4. Таким образом, результаты экспериментальной проверки показали эффективность программы по организации инновационной деятельности ДОО и позволили достигнуть нашей цели.

**Выводы по Главе 2**

Итак, для оценки эффективности организации инновационной деятельности руководителя МБДОУ № 15 нами была разработана группа критериев на основании изучения и анализа научной литературы по инновационному менеджменту (К.Ангеловски, Н.В.Горбунова, А.В.Лоренсов, Л.В.Поздняк, М.М.Поташник, О.Г.Хомерики и др.).

К ним относятся:

-когнитивный критерий (нормативно-правовая документация федерального, регионального и муниципального уровней);

-инновационно - управленческий критерий (видение стратегии и развития ДОО, руководство и мониторинг воспитательного процесса, мотивация управления персоналом, управление развитием и финансами, повышение конкурентоспособности, эмоционально-ценностное отношение к инновационному процессу, использование в деятельности инновационных функций управления);

-профессионально-личностный критерий руководителя - инноватора (гибкость; мотивация к инновационному процессу персонала; способность к обучению; способность к саморазвитию).

Анализ сложившейся практики в инновационной деятельности руководителя МБДОУ № 15 на основе методикивыявил ряд проблем, а именно:

- отсутствие системности в целостности внедряемых педагогических инноваций;

- недостаточность научно-методического обеспечения инновационных процессов, нормативно-правового обеспечения инновационной деятельности дошкольной организации, которое способствовало бы расширению возможностей для творческого поиска, защищало авторские права новаторов, стимулировало их инновационную деятельность;

- не высокий уровень мотивации к инновационному процессу персонала;

- недостаточность использования руководителем ДОО технологий контроля выполнения принятых решений;

- отсутствие системности в использовании технологий применения прогрессивного педагогического опыта и образовательных инноваций.

 В связи с этим для совершенствования организации инновационной деятельности руководителя МБДОУ № 15 возникла необходимость разработки программы по организации инновационной деятельности руководителя ДОО.

В параграфе 2.3. описывается содержание программы по организации инновационной деятельности ДОО, после апробации которой нами было проведено исследование по оценке организации инновационной деятельности ДОО, состоящее из двух этапов: первичного (март 2014 года) и заключительного (март 2015 года).

Полученные данные позволили сделать вывод о качественных изменениях в уровне эффективности организации инновационной деятельности руководителя ДОО.

 Анализ результатов опытно-экспериментальной работы позволил подтвердить нашу гипотезу: организация инновационной деятельности руководителя ДОО будет успешным при следующих условиях:

-руководитель профессионально подготовлен в области инновационного менеджмента (знания об инновациях, инновационные управленческие умения, эмоционально-ценностное отношение к инновационному процессу, профессионально-личностные качества руководителя-инноватора);инновационной деятельности ДОО в своей деятельности;

-разработана Программа инновационной деятельности руководителя ДОО.

Таким образом, проведенный эксперимент позволил выделить и апробировать условия организации инновационной деятельности руководителя ДОО и судить об их эффективности.

**Заключение**

Итак, в результате анализа теории и практики нами выявленаэффективность организации инновационной деятельности руководителя ДОО.

Инновационная деятельность руководителя ДОО - это деятельность субъекта по созданию, разработке, освоению новшеств в содержании управленческих функций, используемых методов, организационной структуры, внедрению нововведений в практику с целью повышения эффективности управления и развития дошкольного учреждения.

Выявлена и доказана важность условий, влияющих на эффективность организации инновационной деятельности руководителя ДОО: профессиональная подготовленность в области инновационного менеджмента (знания о сущности нововведений и об управленческих инновациях, инновационные управленческие умения, эмоционально- ценностное отношение к инновационному процессу, профессионально- личностные качества руководителя-инноватора); использование в практике программы организации инновационной деятельности руководителя ДОО.

Получило подтверждение положение о том, что разработанная нами программа организации инновационной деятельности руководителя ДОО позволяет руководителю осознать необходимость нововведений и овладеть механизмом перевода управленческой деятельности на инновационный уровень. Предложенный и апробированный алгоритм действий, включающий выявление проблемной управленческой ситуации в ДОО; анализ внутренней и внешней среды через маркетинговые исследования; поиск или самостоятельное создание новшества; принятие решения об освоении конкретного новшества в управленческой деятельности; внедрение (освоение) управленческих инноваций, позволяет перевести управленческую деятельность на инновационный уровень.

Выработанные и обоснованные критерии эффективности организации инновационной деятельности руководителя ДОО позволили оценить результаты инновационной управленческой деятельности руководителя ДОО. Когнитивный критерий выявлял уровень знаний руководителя в области инновационного менеджмента (знания об инновациях, инновационные управленческие умения, эмоционально-ценностное отношение к инновационному процессу, профессионально-личностные качества руководителя-инноватора). Инновационно-управленческий критерий позволил определить уровень инновационных умений:эмоционально-ценностного отношения к инновационному процессу, владения аналитическими, планово-проектировочными, организационными, контрольно-экспертными умениями, необходимымидляинновационной деятельности руководителя ДОО. Профессионально-личностный критерий помог выявить уровень профессиональных качеств личности руководителя, необходимых для организации инновационной деятельности руководителя ДОО.

Для проверки гипотезы и решения задач исследования были использованы следующие методы: теоретический анализ педагогической, психологической, управленческой литературы, нормативных документов; ретроспективный анализ научных подходов и теорий менеджмента; изучение и анализ педагогической документации; опросные методики (анкетирование, беседа, интервьюирование), тестирование; метод самооценки, метод выбора.

Опытно-экспериментальная работа показала, что повышение профессиональной подготовленности руководителя ДОО в области инновационного менеджмента, внедрение программы организации инновационной деятельности руководителя ДОО способствуют повышению качества управления ДОО. Оценка результативности организации инновационной деятельности руководителя ДОО с использованием разработанных критериев позволяет судить об эффективности проделанной работы.

Таким образом, общий анализ теоретических положений и результатов опытно-экспериментальной работы подтвердил правомерность выдвинутой гипотезы и позволил решить поставленные задачи.

**Список использованной литературы**

1. Абрамова И.Г., Белякова Л.Ю. Управленческая компетентность. В помощь руководителю дошкольного образовательного учреждения. СПб.: ИСП и П., 2003. 84с.

2. Абульханова Славская К.А. Стратегия жизни. - М.: Мысль, 1991.

3. Аверкин В.Н. Теоретические основы и практика инновационного административного управления территориальными образовательными системами. Дисс.докторапед.наук. В.Новгород, 1999.-420с.

4. Администратор в системе образования: сб. учеб-метод. Материалов. -Нижний Новгород: Нижегород.гуманит.центр, 1999.-189с.

5. Активные методы обучения (разработка и использование в бизнес образовании): Практ.руководство / Корсаков М.И. и др. М.: НВТ-Дизайн, 2001. -88с.

6. Алексашина Т.К. Формирование межпредметных умений учащихся как средство осуществления интеграции в обучении // Проблемы интеграции в естественно-научном образовании. СПб., 1993. - С.7-10.

7. Ангеловски К. Учителя и инновации. М., 1991.

8. Андреева В., Стеркина Р. Проблемы обновления системы дошкольного образования на современном этапе // Дошкольное воспитание -1991. № 4. -С.33-38.

9. Андронова Т.Д. Формирование у студентов педагогических вузов умения анализировать педагогические явления: Дис.кан.пед.наук. -М., 1980.-181с.

10. Ю.Анисимов Н. Слагаемые инновационного потенциала // Директор школы 1997. - № 3. - С. 67-70.

11. Анисимов О.С., Деркач A.A. Основы общей управленческой акмеоло-гии. М.,1995. - 272 с.

12. Анисимов О.С. Методологический словарь (для акмеологов и управленцев). -М., 2001. 168с.

13. Анисимов О.С. Новое управленческое мышление: сущность и пути формирования. М. .'Экономика, 1991

14. Н.Анисимов О.С. Методологическая культура педагогической деятельности и мышления. М.: Экономика, 1991 -415с.

15. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб: Издательство «Питер», 1999. - 416с. - (Серия «Теория и практика менеджмента»)

16. Арламов A.A. Условия и критерии эффективности внедрения достижений педагогической науки в школьную практику: Автореф.дисс. канд.пед.наук. М., 1985.

17. Асмолов А.О. Программно-методическое обеспечение дошкольного образования в контексте педагогического развития // Дошкольное воспитание 1995. - № 7.- С. 2-11.

18. Афанасьев В.В., Пидкасистый П.И. Управление как объект педагогического исследования // Педагогика-2001. № 5 - С. 12-17.

19. Баев Л.А., Шугуров В.Э. Системный подход к определению инновации. Челябинск, 1995.

20. Бараева О.Ю. Стратегическая деятельность директора школы как фактор развития школы: Дис.кан.пед.наук. СПб, 1995.-154с.

21. Белая К.Ю. Система управления ДОУ: Дисс.канд.пед.наук.- М., 1998.

22. Белая К.Ю., Волобуева В.Я. Из прошлого дошкольного воспитания // Дошкольное воспитание 1997. - №9.

23. Белухин Д.А. Основы личностно ориентированной педагогики: курс лекций. - Воронеж, 1996.

24. Беляева Т.Б., Сидоренкова Л.И. Подготовка студентов как модераторов инновационной деятельности // Сб. Теоретические проблемы и технологии инновационного менеджмента в образовании. Великий Новгород, 2000. - С. 143-144.

25. Блауберг И.В., Юдин Э.Г. Становление и сущность системного подхода. М.: Наука, 1973. - 270с.

26. Блинов А. Обучение менеджменту и предпринимательству на современном этапе // Маркетинг. 1999.-№6.-С.24-26

27. Богданова Р.У. Теоретико-методологические основы развития творческой индивидуальности субъектов образования: Дисс.докт. пед.наук. Санкт-Петербург, 2000. - 424с.

28. Богославец Л.Г. Управление педагогическим процессом в ДОУ инновационного типа: Дисс. канд.пед.наук. Барнаул, 1999. - 179с.

29. Богоявленская Д.Б. Метод исследования интеллектуальной активности. М., 1971.

30. Богоявленская Д.Б. Творческая личность: ее диагностика и поддерж-. ка // Психологическая служба вуза: принципы, опыт работы. М.,1993.

31. Большаков A.C. Менеджмент: Стратегия успеха. — СПб: Издательский Дом «Литера», 2002. 224 е.: ил. («Искусство управлять»)

32. Большой толковый словарь русского языка СПб:Норинт, 1998. -1536с.

33. Бондаревская Е.В. Круглый стол: Теория практика личностно- ориентированного образования // Педагогика — 1997. №3.

34. Бондаренко А., Поздняк Л., Шкатулла В. Заведующий детским дошкольным учреждением.-М., 1984.

35. Вазина К.Я. Коллективная мыследеятельность модель саморазвития человека. - Н. Новгород, 1990.

36. Васильев В.В. Информационное обеспечение управления общеобразовательной школой. Воронеж, 1990.

37. Вербицкий A.A. Активное обучение в высшей школе: контекстный подход: метод, пособ. М.: Высшая школа, 1991. - 207с.

38. Вершловский С.Г. Общее образование взрослых: стимулы и мотивы. -М.: Педагогика, 1987.- 184с.

39. Вершловский С.Г. Предпосылки качественных изменений системы повышения квалификации педагогических кадров // Социально педагогические и психологические проблемы обновления школы. Ч. 1 -СПб., 1993.-C.3-6

40. Власюк Л.Л. Организационно педагогические условия обеспечения эффективности управления образовательным учреждением инновационного типа: Автореф.дисс. канд.пед.наук. - Челябинск, 1999.-17с.

41. Внутришкольное управление: теория и опыт педагогических и управленческих инноваций / Под ред. Н.В.Горбуновой М., 1995.

42. Волобуева В.Я., Газина О.М., Фокина В.Г. Организация работы методиста детского сада. М.: АПО, 1994.

43. Воронцова В.Г. Гуманитарно-аксиологические основы постдипломного образования педагога: Монография. Псков :ПОИПКРО, 1997. -421с.

44. Вузовская и послевузовская подготовка педагога: Сб. научных трудов / Под ред. В.И. Казаренкова М.: РАО, 1996. - 108с.

45. Гагин Ю.А. Концептуальный словарь справочник по педагогическойакмеологии. - СПб., 1996.

46. Ганичева А. Некоторые страницы из истории женского образования в России // Дошкольное воспитание 1996. - №10.

47. Гершунский Б.С. Философско-методологические основания стратегии развития образования в России. М., 1993.

48. Гетельман Л.Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению. Учебное пособие. — М.: Дело, 1999

49. Горшунова Л.А. Педагогические основы подготовки менеджеров в области образования: Автореф.дисс. канд.пед.наук. Бийск, 1994. -18с.

50. Горшунова Л.А. Педагогические основы подготовки менеджеров для системы образования. Новосибирск, 1995.

51. Грановская P.M., Крижанская Ю.С. Творчество и преодоление стереотипов. СПб, 1993.

52. Григорьев Б.В., Чумакова В.И. Праксиология, или как организовать успешную деятельность: Учебное пособие. -М., 2002. 144с.

53. Гришина И.В. Профессиональная компетентность директора школы: теория и практика формирования: Автореф.дисс.док.пед.наук. -СПб., 2004

54. Громыко Ю.В. Организационно-деятельностные игры и развитие образования (технология прорыва в будущее). М., Независимый Методологический Университет, 1992.- 191с.

55. Гузеев В.В. Образовательная технология: от приема до философии. -М.: Сентябрь, 1996-112с.

56. Гунин В.Н., Баранчеев В.П., Устинов В.А., Ляпин С.Ю. Управление инновациями. Модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7. М.: Инфра- М, 1999.

57. Давыдов В.В. Проблемы развивающего обучения. М.: Педагогика, 1988.-238с.

58. Декларация по дошкольному воспитанию // История советской дошкольной педагогики. Хрестоматия. — М., 1980.

59. Деркач A.A., Кузьмина H.B. Акмеология: пути достижения вершин профессионализма // Социально-политические процессы, организация и управление (экономика). М., 1991.

60. Деркач A.A., Ситник А.П. Формирование и развитие профессионального мастерства руководящих кадров: социально-психологический тренинг и прикладныепсихотехнологии. — М., 1993.- 250с.

61. Деркач A.A. Акмеология: личностное и профессиональное развитие человека. Кн. 1-5 Акмеологические основы управленческой деятельности. Кн.2. М.: РАГС,2000. - 536с.

62. Дерябина М.Ю. Подготовка студентов педагогического колледжа к профессионально творческой деятельности в ДОУ. - Чебоксары, 2001.

63. Джонсон Р., Каст Ф., Розенцвейг Д. Системы и руководство (теория систем и руководство системами). М.: Сов.радио, 1971. - 647с.

64. Дмитриев Д. Управление развитием образования: инициативы, экспериментальные площадки и эксперимент в образовании // Проблемы развития управленческого мышления и деятельности. — М., 1992.

65. Долгова В.И. Педагогические условия подготовки организации народного образования и внедрение достижений науки в практику управления школой: Автореф.дисс. канд.пед.наук. Челябинск, 1988.- 16с.

66. Долгова В.И. Психолого-педагогические проблемы развития готовности к инновационной деятельности руководителей системы образования: Дисс. докт.психол.наук. Челябинск, 1997.

67. Долгова В.И. Акмеологический тренинг развития инновационной культуры. Челябинск: ЧГПУ, 1997. - 38с.

68. Долгова В.И. Технология управления инновационным процессом в школе: Методические рекомендации организаторам народного образования. Челябинск: ЧГПУ, 1991. - 24с.

69. Дольто Ф. На стороне ребенка. М.,1997.

70. Дошкольное воспитание и образование: направления развития // Народное образование 1994. - №1.

71. Дошкольное образование в России. М.,1997.

72. Дудченко B.C. Инновационная игра как метод исследования и развития организаций // Нововведения в организациях. М., 1983.

73. Дука H.A. Педагогическое проектирование как условия подготовки будущего учителя к инновационной деятельности: Дисс. докт.пед.наук. Омск, 1999.

74. Дьяченко М.И., Кандыбова Л.А., Пономаренко В.А. Готовность к деятельности в напряженных ситуациях: психолого-педагогический аспект. Минск: БГУ, 1985. - 206с.

75. Егоров С.Ф., Лыков C.B., Волобуева Л.М. Введение в историю дошкольной педагогики: Учеб. пособие для студ. высш.пед.заведений /Под ред. С.Ф. Егорова. М.: Издательский центр «Академия», 2001. -320с.

76. Езопова С.А. Формирование личностно-профессиональной готовности студентов к деятельности руководителя дошкольного образовательного учреждения: Дисс. канд.пед.наук. Санкт -Петербург, 1999.

77. Жилина А.И. Модель управления подготовкой руководящих кадров системы образования в регионе. Книга1. — СПб., ИОВ РАО, 1999. -200с.

78. Зверева В.И. Организационно — педагогическая деятельность руководителя школы. М., 1997.93.3ернова Г.П. Профессиональная подготовка учителя к экспериментальной деятельности: Дисс. канд.пед.наук. Москва, 1999.

79. Иванова JI.A. Организационно-педагогические условия стимулирования инновационной деятельности в муниципальной системе образования: Автореф.дисс. канд.пед.наук. — Великий Новгород, 1998. -19с.

80. Иванова Л.А., Жданова С.П., Каплунович Т.А. Моделирование системы управления инновационной деятельностью в образовании. -Вып.1,2,3. В. Новгород. - 1997.

81. Инновационные процессы в образовании / Под ред. В.И. Загвязинско-го Тюмень, 1990.

82. Инновационное обучение: стратегия и практика / Под ред. В.Я.Ляудис-М., 1994.

83. Инновационный менеджмент: учебник для вузов / Абрамешин А.Е., Воронина Г.П., Молчанова О.П., Тихонова Е.А., Шленов Ю.В.; Под редакцией д-ра эконом. Наук, проф. О.П.Молчановой. — М.: Вита -Пресс, 2001.-272с.

84. Инновационные процессы в образовании. Интеграция Российского и западноевропейского опыта: Сборник статей. / Под ред. Г.А.Бордовского СПб.: РГПУ им. А.И.Герцена, 1997. - 285с.

85. История советской дошкольной педагогики. Хрестоматия. -М.,1980.

86. Ишин С. Как стать советским менеджером. М., 1989.

87. Каган М.С. Системный подход и гуманитарное знание. Л.: ЛГУ, 1991.-384с.

88. Казакова Е.И., Тряпицина А.П. Диалог на лестнице успеха. СПб., 1997.

89. Каморджанова H.A. Теория и практика современных технологий подготовки экономических кадров. СПб.: СПбГИЭА, 1997. - 67с.

90. Кан-Калик В.А. Индивидуально-творческая подготовка учителей // Советская педагогика — 1989. №1

91. Юб.Кан-Калик В.А, Никандров Н.Д. Педагогическое творчество. М.: Педагогика, 1990. - 140с.

92. Каплунович Т.А. Парадигма самоорганизации в экспериментальном моделировании системы повышения квалификации педагогов: Авто-реф. Дисс.докт.пед.наук. Великий Новгород, 20002. — 42с.

93. Кармаев А.Г. Инновационные процессы в образовании. М., 2000.-192с.

94. Карнаухова И. Подготовка менеджеров туризма // Высшее образование в России. 2000. - №6. -С.32-36

95. Ю.Каспаржак А.Г., Левит М.В. Базисный учебный план и российское образование в эпоху перемен. М.: МПРОС, 1994

96. Ш.Кваша В.П. Управление инновационными процессами в образовании: Дисс. канд.пед.наук. Минск, 1994.

97. Киселёва J1.A. Деловые игры при повышении квалификации руководящих работников и специалистов. М., 1981.

98. Кириллова Г.Д. Процесс развивающего обучения как система. -СПб., 1996.-135с.

99. Н.Климова JI. К вопросу о передовом опыте и его распространении // Дошкольное воспитание 1985. - № 10.

100. Князева О.В., Макашева М.Д., Стеркина Р.Б. Перспективная модель организации деятельности дошкольного образовательного учреждения.-М., 1998.-42с.

101. Ковалева Т.М. Теоретические основы становления инновационной школы: Дисс. докт.пед.наук. Москва, 2000. — 277с.

102. Ковардакова М.А. Проблемы содержания дошкольных образований в условиях многофункциональной сети ДОУ. Ульяновск, 1997.

103. Ковкина Ф.С. Организационно педагогические основы подготовки руководителей образовательных учреждений к опытно - экспериментальной деятельности (в деятельности ИПК). - М., 1997.

104. Кожокарь В.П. Взаимосвязь подготовки и повышения квалификации организаторов дошкольного образования: Автореф.дисс. канд.пед.наук. М., 1991. — 16с.

105. Колосова Н.В. Подготовка студентов педагогических ВУЗов к управлению образовательным процессом в ДОУ: Дисс. канд.пед.наук. Ставрополь, 2000.

106. Комарова Т.С. Основы управления дошкольным учреждением // В кн.: Социально-педагогические проблемы, организации и управления в системе дошкольного воспитания. Сборник научных трудов / Под ред. Т.С.Комаровой М., 1981.

107. Коноплина Н.В. Управление инновационными процессами в условиях педагогического колледжа: Дисс. канд.пед. наук. Москва, 1994.

108. Коргарин Е.А. Для чего нужны личностно — ориентированные технологии обучения // Специалист 1998. - №3.

109. Коростылева JI.A., Советова О.С. Психологические барьеры и готовность к нововведениям. Санкт-Петербург, 1995.

110. Кудрявцев В. Инновационное дошкольное образование: опыт, проблемы и стратегия развития // Дошкольное воспитание 1997. - №7.

111. Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материале 120 российских компаний): Практическое пособие. М.: ИНФРА-М, 1997. - 368с.

Приложения

Таблица 1

Типология инноваций

|  |  |
| --- | --- |
| Критерий | Основные типы |
| Степень новизны  | Базисная (радикальная) Улучшающая (приростная)  |
| Характер практической деятельности  | Производственные Управленческие  |
| Технологические параметры  | Продуктовые Процессные  |

**Субъект**

**Объект**

Рис. 1 «Клеточка» взаимодействия

Рис.2*.*Инновационное взаимодействие в сфере образования

Таблица 3

Виды и цели инноваций

|  |  |
| --- | --- |
| Виды инноваций | Инновационные цели |
| Продукт-инновация | Обеспечение выживания увеличение прибыли увеличение доли рынка,независимость, интересы клиентов, повышение престижа, создание новых рабочих мест, рост оборота и сбыта |
| Процесс-инновация | Рост прибыли (в результате роста произво­дительности, экономии сырья и энергии) Уменьшение загрязнения окружающей среды |
| Социальные инновации | Социальная ответственность по отношению к коллективу и обществу. Формирование «образа» образовательной организации; проектирование системы организационного управления; проектирование педагогического процесса |

**Приложение**

**Методика «Диагностическая карта руководителя ДОО»**

**Инструкция:**

Уважаемый руководитель! Оцените соответствие предложенных ниже утверждений показателям вашей деятельности по 10-балльной шкале, где 0 баллов – полностью не соответствует, 10 баллов – полностью соответствует (обведите соответствующий балл).

|  |  |
| --- | --- |
| Утверждения | Баллы |
| Системность в целостности внедряемых педагогических инноваций в ДОО | 0 1 2 3 **4** 5 6 7 8 9 10 |
| Использование руководителем ДОО технологий контроля выполнения принятых решений | 0 1 2 3 4 **5** 6 7 8 9 10 |
| Системность в использовании технологий применения прогрессивного педагогического опыта и образовательных инноваций в ДОО | 0 1 2 3 4 5 **6** 7 8 9 10 |
| Уровень научно-методического обеспечения инновационных процессов в ДОО | 0 1 2 3 **4** 5 6 7 8 9 10 |
| Уровень нормативно-правового обеспечения инновационной деятельности ДОО | 0 1 2 3 4 5 6 **7**  8 9 10 |
| Уровень образовательного ценза педагогов | 0 1 2 3 4 5 6 7 **8** 9 10 |
| Cозданиеуcловий для повышения квалификации педагогов по инновационным образовательным программам | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 **10** |
| Обеcпечение обновления предметно-развивающей cреды ДОО | 0 1 2 3 4 5 6 7 **8**  9 10 |
| Разработка концепции образовательного проcтранcтва ДОО в режиме развития | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 **10** |

**Обработка результатов:**

Обработка результатов производится путем простого математического подсчета суммы баллов всех показателей анкеты. Чем ближе полученная сумма к максимальному количеству баллов, тем выше уровень показателя деятельности руководителя ДОО. Чем ниже результат, тем ниже уровень показателя руководителя ДОО. На основе полученных результатов может быть построен графический профиль.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 Составители: Е.М. Крюкова, Е.Г. Белова. Первоисточники: «Модифицированный опросник для оценки уровня инновационного потенциала педагогического коллектива» Т.С. Соловьевой, “Диагностики структуры мотивов трудовой деятельности” Т.Л. Бадоева, “Структуры мотивации трудовой деятельности” К. Замфир.

**Приложение**

**Методика «Самооценка руководителя ДОО»**

**Инструкция:**

Уважаемый руководитель! Оцените соответствие предложенных ниже утверждений показателям вашей деятельности по 10-балльной шкале, где 0 баллов – полностью не соответствует, 10 баллов – полностью соответствует (обведите соответствующий балл).

|  |  |
| --- | --- |
| Утверждения | Баллы |
| Законодательные знания (нормативно-правовые акты федерального, регионального и муниципального уровней) |  1 2 **3** |
| Общие теоретические знания (основы стратегического, тактического, оперативного управления; основы мониторинга качества воспитательных процессов, управленческой деятельности руководителя ДОО |  1 2 **3** |
| Организационно-технологические знания |  1 **2** 3  |
| Видение стратегии и развития ДОО |  1 2 **3** |
| Руководство и мониторинг результатов деятельности педагогов |  1 **2** 3  |
| Мотивация управления персоналом |  1 **2** 3  |
| Управление развитием и финансами |  1 2 **3**  |
| Повышение конкурентоспособности |  1 2 **3** |
| Эмоционально-ценностное отношение руководителя ДОО к инновационному процессу | **1** 2 3  |
| Использование в работе инновационных функций управления | **1** 2 3  |
| Гибкость в управлении персоналом |  1 **2** 3  |
| Мотивация к управлению инновационной деятельностью |  1 **2** 3  |
| Способность к обучению |  1 2 **3** |
| Способность к саморазвитию |  1 **2** 3  |

**Высокий уровень:** руководитель владеет законодательными, общими теоретическими и организационно-технологическими знаниями;владеет видением стратегии и развития ДОО; умеет руководить и проводить мониторинг воспитательного процесса; умеет мотивировать управление персоналом; умеет управлять развитием и финансами; руководитель обладает профессионально-личностными качествами инноватора.

**Средний уровень:** руководитель владеет законодательными и общими теоретическими знаниями, но не имеет организационно-технологических знаний;умеет мотивировать управление персоналом; умеет управлять развитием и финансами, но не владеет видением стратегии и развития ДОО;руководитель обладает профессионально-личностными качествами инноватора частично.

**Низкий уровень:** не имеет законодательных и общих теоретических знаний и поэтому слабо ориентируется в организационно-технологических знаниях;слабое проявление всех инновационных управленческих умений;у руководителя отсутствует мотивация к управлению инновационным процессом.

**Срок проведения** - март 2014 года;

**Участник исследования** – Смирнова Е.А., руководитель ДОО.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 Составители: Е.М. Крюкова, Е.Г. Белова. Первоисточники: «Диагностики структуры мотивов трудовой деятельности» Т.Л. Бадоева, «Структуры мотивации трудовой деятельности» К. Замфир.

**Приложение**

**Методика «Самооценка руководителя ДОО»**

**Инструкция:**

Уважаемый руководитель! Оцените соответствие предложенных ниже утверждений показателям вашей деятельности по 10-балльной шкале, где 0 баллов – полностью не соответствует, 10 баллов – полностью соответствует (обведите соответствующий балл).

|  |  |
| --- | --- |
| Утверждения | Баллы |
| Законодательные знания (нормативно-правовые акты федерального, регионального и муниципального уровней) |  1 2 **3** |
| Общие теоретические знания (основы стратегического, тактического, оперативного управления; основы мониторинга качества воспитательных процессов, управленческой деятельности руководителя ДОО |  1 2 **3** |
| Организационно-технологические знания |  1 2 **3** |
| Видение стратегии и развития ДОО |  1 2 **3** |
| Руководство и мониторинг результатов деятельности педагогов |  1 2 **3** |
| Мотивация управления персоналом |  1 2 **3** |
| Управление развитием и финансами |  1 2 **3**  |
| Повышение конкурентоспособности |  1 2 **3** |
| Эмоционально-ценностное отношение руководителя ДОО к инновационному процессу |  1 **2** 3  |
| Использование в работе инновационных функций управления |  1 **2** 3  |
| Гибкость в управлении персоналом |  1 2 **3** |
| Мотивация к управлению инновационной деятельностью |  1 2 **3** |
| Способность к обучению |  1 2 **3** |
| Способность к саморазвитию |  1 2 **3** |

**Обработка результатов:**

Обработка результатов производится путем простого математического подсчета суммы баллов всех показателей анкеты. Чем ближе полученная сумма к максимальному количеству баллов, тем выше уровень показателя деятельности руководителя ДОО. Чем ниже результат, тем ниже уровень показателя руководителя ДОО. На основе полученных результатов может быть построен графический профиль.

**Срок проведения** - март 2015 года;

**Участник исследования** – Смирнова Е.А., руководитель ДОО.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 Составители: Е.М. Крюкова, Е.Г. Белова. Первоисточники: «Диагностики структуры мотивов трудовой деятельности» Т.Л. Бадоева, «Структуры мотивации трудовой деятельности» К. Замфир.

**Приложение**

**Анкета «Восприимчивость педагогов к новшествам»**

**Инструкция:**

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

1. Вы постоянно следите за передовым педагогическим опытом, стремитесь внедрить его с учетом изменяющихся образовательных потребностей общества, индивидуального стиля вашей педагогической деятельности?

2. Вы постоянно занимаетесь самообразованием?

3. Вы придерживаетесь определенных педагогических идей, развиваете их в процессе педагогической деятельности?

4. Вы сотрудничаете с научными консультантами?

5. Вы видите перспективу своей деятельности, прогнозируете ее?

6. Вы открыты новому?

**Обработка результатов:**

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

 где: Кфакт – фактическое количество баллов, полученных всеми педагогами;

Кмакс – максимально возможное количество баллов (18).

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

К < 0,45 – критический уровень;

0,45< К< 0,65 – низкий уровень;

0,65< К< 0,85 – допустимый уровень;

К >0,85 – оптимальный уровень.

**Обработка результатов анкетирования:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ф.И.О. | баллы | Ф.И.О. | баллы |
| Агафонова Ю.А. | 15 | Кособродова В.В | 12 |
| Айдарова И.А. | 13 | Макажанова А.С. | 15 |
| Белкова З.Ф. | 15 | Мурзина Т.Н. | 13 |
| Герасимова Н.Ю. | 14 | Сизова О.Г. | 14 |
| Евсюкова Ю.Т. | 13 | Хорькова Э.А. | 15 |
| Исакова Г.В. | 14 | Шубенкова Г.А. | 14 |

Количество участников – 12 педагогов;

Общая сумма баллов – 167;

К=167:216

К=0,77

**ВЫВОД:** Уровень восприимчивости педагогического коллектива к новшествам – допустимый, но не оптимальный.

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

 Составители: Е.М. Крюкова, Е.Г. Белова. Первоисточники: «Модифицированный опросник для оценки уровня инновационного потенциала педагогического коллектива» Т.С. Соловьевой, «Диагностики структуры мотивов трудовой деятельности» Т.Л. Бадоева, «Структуры мотивации трудовой деятельности"К. Замфир.

Таблица 8

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерии | Показатели | Уровни |
| Первичный этап | Заключит. этап |
| **Когнитивный** | Законодательные знания(нормативно-правовые акты федерального, регионального и муниципального уровней) | Высокий | высокий |
| Общие теоретические знания (основы стратегического, тактического, оперативного управления; основы мониторинга качества воспитательных процессов, управленческой деятельности руководителя ДОО) | Высокий | высокий |
| Организационно-технологические знания(информационное обеспечение воспитательного процесса в ДОО; технологии применения прогрессивного педагогического опыта и образовательных инноваций; технологии контроля выполнения принятых решений; моделирование управления ДОО на основе инновационных технологий) | Средний | высокий |
| **Инновационно-управленческий**  | видение стратегии и развития ДОО (готовность к изменениям, творчеству, реакции на неопределенность ситуации) | Высокий | высокий |
| руководство и мониторинг воспитательного процесса (осуществление мониторинга качества принятых управленческих решений и результатов деятельности педагогов) | Средний | высокий |
| мотивация управления персоналом (создание комфортных условий для всех участников воспитательного процесса) | Средний | высокий |
| управление развитием и финансами (внедрение инновационных технологий, развитие инновационной культуры педагогов) | Высокий | высокий |
| повышение конкурентоспособности (приспособление к рыночным условиям, вхождение в конкурентоспособное,международное и национальное, образовательное пространство) | Низкий | средний |
| Эмоционально-ценностное отношение руководителя ДОО к инновационному процессу: самопринятие (чувство собственного достоинства, ощущение ценности своего «Я», вера в свои силы и возможности); открытость (к себе и окружающим людям; желание делиться опытом); способность к свободному выбору и ответственности за его последствия | Низкий | средний |
| Использование в работе инновационных функций управления (прогностической;представительской;менеджерской;консультативной;коммуникативной;-маркетинговой;-мотивационной | Низкий  | средний |
| **Профессионально-личностный** | гибкость в управлении персоналом | Средний | высокий |
| мотивация к управлению инновационной деятельностью | Средний | высокий |
| способность к обучению | Высокий | высокий |
| способность к саморазвитию | средний  | высокий |