

Габдрахманова Клара Фаткуллиновна

**ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ
ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ
В СРЕДНЕЙ ШКОЛЕ**

13.00.01 — общая педагогика, история педагогики и образования

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата педагогических наук



Екатеринбург — 2006

Работа выполнена в ГОУ ВПО
«Сургутский государственный университет»

Научный руководитель: доктор педагогических наук, профессор
Рассказов Филипп Дементьевич

Официальные оппоненты: доктор педагогических наук, профессор
Вербицкая Наталья Олеговна
кандидат педагогических наук, доцент
Фоменко Светлана Леонидовна

Ведущее учреждение: ГОУ ВПО «Челябинский государственный университет»

Защита состоится « 6 » июня 2006 г. в 10⁰⁰ часов
на заседании диссертационного совета Д212.283.03 при ГОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет» по адресу: 620017, г. Екатеринбург, проспект Космонавтов, 26, ауд. 316.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале научной библиотеки Уральского государственного педагогического университета.

Автореферат разослан « _____ » _____ 2006 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета



Днепров С. А.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования на социально-педагогическом уровне определяется противоположностью между социальным заказом общества в модернизации системы педагогического образования, который подразумевает включение педагогов в инновационную деятельность, и отсутствием эффективных систем, нацеленных на развитие инновационной деятельности педагогов, под которой мы понимаем **целенаправленную деятельность педагогов, включающую в себя создание, усвоение и использование педагогических инноваций, которые являются средством осуществления коренных изменений в образовании.**

На научно-теоретическом уровне обозначаются различные подходы к управлению образовательными учреждениями. Несмотря на многочисленные исследования в этой области, до сих пор не в полной мере исследованы возможности разных теоретико-методологических подходов, позволяющих администрации школы управлять инновационной деятельностью педагогов. Поиски путей соединения управления учебным заведением и включения педагогов в инновационную деятельность показали, что исследования в этой области носили разрозненный характер. Возникла необходимость в нахождении оптимальных средств педагогического управления инновационной деятельностью педагогов, которое мы рассматриваем как **процесс научно обоснованного целенаправленного взаимодействия руководства школы и педагогов, основанного на принципах коммуникативности и демократии с целью внедрения новых технологий, которые являются средством осуществления коренных изменений в образовании.** Нахождение оптимальных средств педагогического управления инновационной деятельностью педагогов устранило бы выделенные нами **рассогласования.**

Очевидно, что сегодня проблема управления инновационной деятельностью педагогов обусловлена прежде всего потребностью практики во включении педагогов в инновационные процессы, протекающие в школьном образовании, так как средняя школа перешла от этапа развития в стабильных условиях к качественным переменам. Однако существующие традиционные технологии управления инновационной деятельностью не обеспечивают активного включения педагогов в данный процесс. Таким образом, на **научно-методическом уровне** актуальность исследования обусловлена, с одной стороны, **противоположностью** между необходимостью включения педагогов в инновационную деятельность, а с другой — недостаточным уровнем практических разработок, отсутствием механизма управления инновационной деятельностью педагогов и ограниченностью возможностей решения этих задач с применением традиционных подходов к управлению инновационной деятельностью педагогов.

Выделенная совокупность несоответствий, рассогласованностей, противоположностей позволила сформулировать **проблему** исследования, за-

ключающуюся в поиске и выборе технологии управления инновационной деятельностью педагогов со стороны администрации школы.

Важность и актуальность рассматриваемой проблемы, ее недостаточная теоретическая и практическая разработанность для общеобразовательных учреждений послужили необходимым основанием для определения темы исследования: «**Педагогическое управление инновационной деятельностью в средней школе**».

Цель исследования: выявить, определить и научно обосновать педагогические условия, обеспечивающие эффективное педагогическое управление инновационной деятельностью педагогов.

Объект исследования: инновационная деятельность педагогов в общеобразовательном учреждении.

Предмет исследования: процесс педагогического управления инновационной деятельностью педагогов.

Гипотеза исследования:

1. Педагогическое управление инновационной деятельностью в средней школе, возможно, будет успешно реализовано при условии научно обоснованного определения технологии управления инновационной деятельностью педагогов, основополагающий замысел которой заключается, вероятно, в разработке системы проектного взаимодействия педагогов и администрации школы.
2. Можно предположить, что рост мотивации педагогов к инновационной деятельности произойдет на основе технологии управления инновационной деятельностью педагогов.
3. Технология управленческой деятельности по включению педагогов в инновационную деятельность, возможно, будет успешно реализована, если наряду с традиционными будут использованы новые организационные формы, а именно управленческая программа, включающая алгоритм действий руководителя, матричную структуру управления, рейтинговую методику оценки деятельности учителя.
4. Скорее всего, выделенные показатели и критерии помогут выявить эффективность технологии управления инновационной деятельностью педагогов.
5. Использование индивидуально ориентированного подхода, предполагающего организационно-деятельностные игры, практико-ориентированные семинары, матричную структуру управления, скорее всего, позволит педагогам стать активными участниками инновационной деятельности.

Для достижения поставленной цели и проверки выдвинутых гипотетических положений были сформулированы следующие **задачи**:

1. Определить сущность педагогического управления инновационной деятельностью педагогов в общеобразовательном учреждении.

2. Разработать алгоритм действий руководителя, направленный на решение проблемы включения педагогов в инновационную деятельность.
3. Разработать методические рекомендации программно-целевого управления инновационной деятельностью педагогов в образовательном учреждении.

Теоретико-методологической основой исследования явились:

- философские и общенаучные положения теории познания, которые лежат в основе работ В. В. Давыдова, Г. П. Щедровицкого, Б. Г. Юдина, Б. Ф. Ломова, Л. А. Беляевой;
- педагогические исследования в области управления школой (В. С. Лазарев, А. Я. Найн, В. П. Симонов, Ю. А. Конаржевский, Е. А. Ямбург);
- теория деятельности (Л. С. Выготский, А. Н. Леонтьев);
- методология и теория педагогических исследований (В. И. Загвязинский, М. М. Поташник, В. И. Слостенин, Р. Г. Хомерики, И. Д. Чечель);
- педагогические инновации (К. Я. Вазина, Ю. В. Громыко, Н. И. Лапин, В. И. Слободчиков, Л. С. Подымова, В. А. Слостенин, Н. П. Юсуфбекова);
- концепция мотивации трудовой деятельности (А. С. Белкин, Е. П. Ильина, А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, К. М. Ушаков);
- развитие учебного заведения (В. С. Лазарев, М. М. Поташник, Т. И. Шамова);
- идеи личностной ориентации в образовании (Н. А. Алексеев, Э. Ф. Зеер, И. С. Якиманская).
- исследования, посвященные актуальным проблемам общего и профессионального образования (А. Ф. Аменд, В. Л. Бенин, Л. В. Моисеева, Г. М. Романцев, Е. В. Ткаченко, Н. К. Чапасев).

База исследования: средние общеобразовательные школы № 7, № 14; начальная школа № 4 г. Нефтеюганска. В опытно-поисковой работе принимали участие 325 педагогов. С 2003 г. и по настоящее время общеобразовательная школа № 7 определена как базовая школа г. Нефтеюганска по отработке модели программно-целевого управления инновационной деятельностью педагогов. В ходе работы были организованы теоретические и практические семинары, консультации для заместителей директоров по научно-методической работе; всего проведено 23 занятия, на которых присутствовали 364 участника.

Теоретико-методологические основы исследования и поставленные задачи определили процедуру опытно-поисковой работы, которая проводилась в три этапа в период с 1991 по 2005 г. На каждом этапе в зависимости от решаемых задач применялись различные методы.

Методы исследования. Для решения поставленных в исследовании задач и проверки положений гипотезы нами был использован анализ и син-

тез теоретических источников и проблем в области педагогики и управления, совокупность общенаучных и педагогических методов, взаимодополняющих друг друга. При этом для изучения каждого аспекта проблемы был определен метод, адекватный исследуемому вопросу. На теоретическом уровне применялись методы теоретического анализа (ретроспективный, сравнительно-сопоставительный, системный, логический); методы моделирования, обобщения опыта. Диагностические методы включали анкетирование, беседу, самооценку, тестирование, экспертную самооценку, ранжирование, обобщение независимых характеристик, наблюдение за повышением уровня развития профессиональной компетентности педагогов. Исследовательские методы включали также прямое, косвенное и длительное педагогическое наблюдение. В опытно-поисковой работе реализованы статистические методы и социометрия.

Этапы исследования: опытно-поисковая работа проводилась в несколько этапов с 1991 по 2005 г.

Первый этап (1991—1997) характеризуется как поисковый, так как осуществлялось накопление опыта, изучалась и анализировалась психолого-педагогическая литература по инновационной деятельности педагогов и основам внутришкольного управления инновационной деятельностью педагогов, исследовался опыт управления инновационными образовательными учреждениями, проводились организационно-педагогические игры, проблемно ориентированные семинары.

Второй этап (1997—2000) являлся аналитическим. Проводилась опытно-поисковая работа и аналитическая проверка результатов взаимодействия администрации и педагогов через программно-целевое планирование, построенное на принципах коллегиальности. Уточнялись педагогические условия включения педагогов образовательного учреждения в инновационную деятельность.

Третий этап (2000—2005) был обобщающим. Уточнялись полученные теоретические положения и проводился их анализ, проверялись аналитические данные, осуществлялась их систематизация. Была завершена апробация педагогических условий: включение педагогов образовательного учреждения в инновационную деятельность. На данном этапе анализировались основные результаты исследования, формулировались выводы и оформлялась диссертация.

Научная новизна исследования состоит в следующем:

1. Разработана технология управления инновационной деятельностью педагогов, которая включает новые организационные формы, а именно управленческую программу, представляющую собой алгоритм действий руководителя по включению педагогов в инновационную деятельность, который состоит из ряда научно обоснованных шагов управленческой деятельности.

2. Разработана система включения педагогов в инновационную деятельность, основными компонентами которой являются организационно-деятельностные игры и практико-ориентированные семинары. В результате организации деятельностных игр происходит со-понимание, со-творение, на основании которого появляется со-творчество смыслов, а также конструирование новых смыслов.
3. Доказано, что рейтинговая методика оценки деятельности педагогов является определяющим условием влияния на их мотивацию к инновационной деятельности, системой побудительных мотивов к самосовершенствованию в личностном и профессиональном отношении, к достижению наивысших результатов в своей деятельности. Система оценки деятельности учителя в данной методике рассматривается все-сторонне, охватывает все многообразие ее видов и форм.
4. Разработана матричная структура управления проектами, основанная на использовании особого механизма взаимодействия функционально-линейных и проектных подсистем управления, который опирается на сбалансированное разделение ответственности, полномочий, прав и функций между элементами обеих систем.
5. Разработана система критериев и показателей эффективности управления инновационной деятельностью педагогов.

Теоретическая значимость исследования заключается в следующем:

- определена сущность понятия «педагогическое управление инновационной деятельностью педагогов», которое мы рассматриваем как процесс научно обоснованного целенаправленного взаимодействия руководства школы и педагогов, основанного на принципах коммуникативности и демократии с целью внедрения новых технологий, которые являются средством осуществления коренных изменений в образовании.

Практическая значимость исследования состоит в следующем:

- практическое использование разработанного алгоритма и системы проектного взаимодействия руководителей и педагогов, а также структурно-матричное управление значительно повышают эффективность управления инновационной деятельностью педагогов в образовательном учреждении;
- внедрение методических рекомендаций по организации инновационной деятельности педагогов в образовательном учреждении дает возможность повысить результативность его деятельности.

Положения, выносимые на защиту:

1. В отличие от существующего определения понятия «педагогическое управление инновационной деятельностью», мы предлагаем уточненное определение: педагогическое управление инновационной деятельностью — это процесс научно обоснованного целенаправленного взаи-

действия руководства школы и педагогов, основанного на принципах коммуникативности и демократии с целью внедрения новых технологий, которые являются средством осуществления коренных изменений в образовании.

2. Вопреки традиционным технологиям управления, основополагающим замыслом технологии управления инновационной деятельностью педагогов является разработка системы проектного взаимодействия педагогов и администрации.
3. В отличие от традиционных технологий управления, технология педагогического управления инновационной деятельностью педагогов представляет собой: 1) управленческую программу, состоящую из алгоритма действий руководителя по вовлечению педагогов в инновационную деятельность; 2) матричную структуру управления; 3) рейтинговую методику оценки деятельности учителя.
4. Вопреки сложившейся системе организации деятельности администрации школы по включению педагогов в инновационную деятельность, мы считаем эффективными формами этой работы организационно-деятельностные игры и практико-ориентированные семинары.

Достоверность результатов исследования обеспечивалась методологической обоснованностью исходных позиций, совокупностью методов исследования, адекватных его задачам и логике, репрезентативностью материала, разнообразием источников информации, опытно-поисковой работой.

Апробация и внедрение результатов исследования. Теоретические выводы и практические результаты исследования использовались при написании кандидатской диссертации, составлении методических рекомендаций. Материалы исследований также докладывались на научно-практических конференциях, семинарах и совещаниях. Наиболее значимые из них: выступления на августовских совещаниях педагогических работников г. Нефтеюганска (1995—2005 гг.), на окружном семинаре директоров общеобразовательных учреждений Ханты-Мансийского округа (март 1995 г.), на заседании экспертного совета г. Нефтеюганска (сентябрь 2000 г., октябрь 2002 г., октябрь 2004 г., январь 2005 г.), на региональной научно-практической конференции «Ценностные содержательные основы воспитания личности в образовательном пространстве ХМАО» (ноябрь 1999 г.), на Международной научно-практической конференции «Взаимодействие личности, общества и образования в современных социокультурных условиях» (г. Санкт-Петербург, май 2005), на международной научной конференции по теме «Организация процесса принятия управленческого решения руководителем школы по эффективной инновационной деятельности педагогов» (г. Кокшетау,

2005), на международной научно-практической конференции по проектной деятельности педагогических работников в инновационных образовательных учреждениях» (г. Москва, 2005), а также на научно-практической конференции по теме «Программно-целевой подход к управлению развитием общеобразовательного учреждения в условиях модернизации образования» (г. Казань, 2005). Основные положения опытно-поисковой работы получили поддержку в педагогических коллективах школ № 14, 8, начальных школ № 3, 4, 24 и внедрены в практику их работы. Разработанные на основе исследования методические рекомендации используются в школах г. Нефтеюганска, Нефтеюганского района, г. Сургута.

Структура диссертации соответствует логике построения научного исследования. Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, 16 приложений и 209 источников литературы.

СТРУКТУРА И ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Во **введении** обоснована актуальность темы диссертации, определены цель, объект и предмет исследования, сформулирована гипотеза, раскрыты задачи, методы, этапы исследования, освещены научная новизна и практическая значимость, даны положения, выносимые на защиту.

В *первой главе «Теоретические предпосылки управления инновационной деятельностью педагогов как фактора целевого развития образовательного учреждения»* рассматривается специфика управления общеобразовательным учреждением, раскрывается сущность понятия «инновация», формулируются и обосновываются педагогические условия управления инновационной деятельностью педагогов. Определяются этапы перехода образовательного учреждения из одного состояния в другое, зная которые, руководитель может перевести его из режима функционирования в режим развития. Рассматриваются также способы демократизации процесса управления в общеобразовательном учреждении.

В данной главе освещаются различные подходы к управлению инновационной деятельностью педагогов, на основании которых разработан программно-целевой подход к управлению образовательным учреждением.

В своей работе мы опираемся на исследования Ю. А. Конаржевского, который рассматривает системный подход как «методологическую ориентацию в научном познании объективной действительности и практике управления сложными системами».

В наиболее завершенном виде достижения теории внутришкольного управления нашли отражение в таких закономерностях, как: 1) целесообразность; 2) пропорциональность процесса управления; 3) непрерывность управленческого воздействия; 4) их общность; 5) необходимость двухас-

пектного определения урока — относительно процесса обучения в целом и формы его организации; б) необходимость рассмотрения урока как целостной системы.

В теории внутришкольного управления эффективность связывают с адресностью управляющего воздействия. М. М. Поташник отмечает, что ущербность внутришкольного управления, как оно сложилось, заключается в том, что школой управляют «вообще», процесс управления должен определяться не с позиции сегодняшнего дня, а с позиции перспективы — новых целевых установок, которые выходят за рамки функционирования педагогов.

В своем исследовании мы систематизировали идеи, высказанные в работах американского социолога И. Адизеса и адаптированные для российских образовательных учреждений К. М. Ушаковым.

Согласно теории И. Адизеса, любая организация, развиваясь, проходит через восемь этапов. Последовательность этапов всегда одинакова, и на каждом организацию и ее руководителя подстерегают ловушки, способные, минуя последующие этапы, привести к стагнации. При этом на каждом этапе возникают различные проблемы, потребности и возможности, характерные именно для данного периода, и, следовательно, к школе должны предъявляться различные требования.

На основании рассмотренной теории нами сделаны следующие выводы:

1. Управление образовательным процессом является предметной областью общей теории управления (принципов и законов управления, методов и видов управления, функций управления, теории проектирования и разработки механизма реализации систем управления образовательным процессом).
2. При использовании синергетического подхода можно управляемую систему удерживать в равновесии, включая группы в разработку идей. Придерживаясь данного подхода, мы убедились в правиле, которое заключается в том, что один проект задумывается, второй прорабатывается на конкретном уровне, третий проект внедряется. Такой подход сделает организацию труда не только комфортной для всех, но и эффективной, так как появляется возможность влиять на инновационную деятельность педагогического коллектива.

Организация деятельности образовательного учреждения в режиме развития невозможна без включения педагогов в инновационную деятельность.

В термин «инновация» авторы зачастую вкладывают разный смысл.

«Инновация» происходит от латинского *innovate* — нововведение. Инноватика складывалась как междисциплинарная область исследований на стыке философии, психологии, социологии, теории управления, экономики

и культурологии. Развитие педагогической инноватики в нашей стране связано с массовым общественно-педагогическим движением, с возникновением противоречия между имеющейся потребностью в быстром развитии школы и неумением педагогов ее удовлетворить. Возрос массовый характер применения нового.

В связи с этим обострилась потребность в новых знаниях, в осмыслении новых понятий «инновация», «инновационный процесс» и др. Педагогическая инновация — нововведение в педагогическую деятельность, изменения в содержании и технологии обучения и воспитания, имеющие целью повышение их эффективности. Поэтому не удивительно, что одним из стратегических направлений в образовании определилась инновационная деятельность образовательных учреждений.

Мы рассматриваем инновации:

- организационно-управленческие, связанные прежде всего с процессами оптимальной организации производства;
- социальные, направленные на улучшение условий труда, решение проблем образования.

По нашему мнению, инновационный процесс — это процесс преобразования научных знаний в инновацию. Главная его черта — обязательное завершение инноваций, т. е. получение результата, пригодного для практической реализации.

Понимание необходимости реформирования системы образования приводит на практике к неизбежности включения образовательных учреждений в инновационные процессы, постоянного нахождения их в своем «инновационном поле», в поле создания и, самое главное, освоения конкретного новшества.

Это особенно актуально для нашего времени, так как является и условием выживания образовательного учреждения (как в прямом, там и в переносном смысле), и условием обеспечения социальной безопасности как его воспитанников, так и всех членов педагогического коллектива.

В середине 90-х гг. в теории педагогического управления появляется новый термин — «менеджмент образовательного учреждения». Определение сущности терминов «управление» и «менеджмент» поднимает проблему разделения этих понятий. Инновационный менеджмент представляет собой совокупность принципов и методов, инструментов управления инновационными процессами.

В процессе демократизации области образования понадобились новые управленческие механизмы. Одним из подходов к демократизации в образовании мы считаем программно-целевой подход.

Программно-целевым является такое управление, которое предполагает не любое, а достаточно строго определенное понимание цели. Цель рассматривается в его контексте как образ желаемого результата, достижение

которого, в принципе, возможно и зависит от усилий как управляющих, так и тех, кем они управляют. При этом обязательной является постановка точных, измеряемых, операционально заданных целей (включая фиксацию сроков, сроков достижения целей и объемов допустимого расхода ресурсов).

Мы считаем (это подтвердилось на практике), что самым важным в программно-целевом управлении является групповой ресурс организации. Достаточно большое количество руководителей в основном опираются на индивидуальные ресурсы своих подчиненных, оценивая их силу и слабость, и представляют свою организацию либо как набор профессионалов, либо просто как группу.

Опытно-поисковая работа подтвердила наше предположение о том, что одним из педагогических условий эффективности управления является программно-целевой подход, в реализации цели которого важными являются способы формирования групп педагогов и мотивация педагогов в инновационной деятельности.

Таким образом, мы рассмотрели различные аспекты управления инновационной деятельностью педагогов и сформулировали определение педагогического управления инновациями педагогов: **педагогическое управление — процесс научно обоснованного целенаправленного взаимодействия руководства школы и педагогов, основанного на принципах коммуникативности и демократии с целью внедрения новых технологий, которые являются средством осуществления коренных изменений в образовании.**

Основными компонентами процесса управления инновационной деятельностью педагогов являются:

- профессиональная деятельность руководителя, способного к постановке целей профессионального управленческого труда; выбор способов и средств организации инновационной деятельности педагогов и профессиональных взаимодействий, направленных на совершенствование образовательного процесса;
- система средств мотивации инновационной деятельности педагогов;
- умения нормативного овладения проектировочной деятельностью педагогов.

Теоретическая часть нашего исследования позволила сделать обобщение по значимости педагогических условий, обеспечивающих эффективное управление инновационной деятельностью педагогов в общеобразовательном учреждении.

Анализ психолого-педагогической литературы и практический опыт позволили нам констатировать, что:

- 1) инновационная деятельность педагогов является неотъемлемой составляющей развития образовательных учреждений и будет успешно

реализована в практике работы школ при условии определения **технологии управления** инновационной деятельностью педагогов, содержащей управленческую программу, которая представляет собой алгоритм действий руководителя, направленный на решение проблемы включения педагогов в инновационную деятельность, и мониторинг функционирования и развития образовательного учреждения;

- 2) основополагающий замысел **технологии управления** инновационной деятельностью педагогов заключается в разработке системы проектного взаимодействия администрации и педагогов для реализации цели образовательного учреждения;
- 3) формирование роста мотивации педагогов к инновационной деятельности возрастет с помощью рейтинговой оценки деятельности педагога;
- 4) использование индивидуально ориентированного подхода, а именно матричной структуры управления позволяет педагогам стать активными соучастниками в управлении образовательным учреждением.

Опытно-поисковая работа по реализации этих педагогических условий осщена во второй главе.

Во *второй главе* диссертации «**Опытно-поисковая работа по реализации педагогических условий эффективности управления инновационной деятельностью педагогов в образовательном учреждении**» рассматривается эффективность инновационной деятельности педагогов образовательного учреждения по реализации на практике названных условий.

Непосредственная цель опытно-поисковой работы связана с общей целью диссертационного исследования и определяется на уровне апробации педагогических условий, способствующих эффективному управлению инновационной деятельностью педагогов.

В ходе опытно-поисковой работы выделены и апробированы критерии и показатели оценки эффективности управления инновационной деятельностью педагогов.

Использование педагогического мониторинга на основе диагностического материала позволило нам, имея входной и конечный результат, проводить промежуточные измерения, при этом в каждом конкретном случае определять степень отклонения, причины этого отклонения, принимать своевременные управленческие решения по коррекции данного процесса.

Центральное положение в данной главе занимает рассмотрение *технологии управления инновационной деятельностью педагогов* образовательного учреждения. Логика исследовательской работы по разработке технологии управления состояла из ряда научно обоснованных шагов управленческой деятельности, представленной в виде логико-смысловой модели, с использованием *голографического подхода*, предложенного А. С. Белкиным.

1 шаг. Определение запросов основного заказчика — выпускника и его родителей (потребителя): ученика, имеющего твердые знания, умения и навыки, с гражданской позицией, конкурентоспособного на рынке труда.

2 шаг. Сравнительный анализ смыслового значения функционирования школы №7 и ее развития на основе запросов потребителя (в качестве опорных компонентов были избраны компоненты, предложенные М. М. Поташником: объект управления, цели и задачи образовательной деятельности, содержание образования, технологии и методики обучения, организация учебно-воспитательного процесса, кадровое обеспечение, материально-техническое обеспечение, мотивационное обеспечение, нормативно-правовое обеспечение).

3 шаг. Формулирование цели школы по формированию социального заказа родителей.

4 шаг. Определение и разработка инновационных образовательных форм управления, обеспечивающих выполнение запроса потребителя.

5 шаг. Выбор конкретной технологии управления: проблем, целей, организации, мотивации (использованы идеи В. П. Панасюка).

6 шаг. Поиск необходимых критериев и показателей, по которым можно определить успешность управления инновационной деятельностью педагогов, механизм измерения и оценки каждого параметра.

7 шаг. Мониторинг функционирования и развития учебного заведения, выделенный нами в качестве инновационной организационной формы управления (это основа отслеживания результатов деятельности учебного заведения в условиях введения инноваций, использованы идеи А. С. Белкина).

8 шаг. Корректировка деятельности педагогов и прогнозирование изменений.

9 шаг. Принятие управленческих решений по корректировке, результатом которой будет готовая управленческая программа.

В диссертации введено новое понятие — *«технология управления инновационной деятельностью педагогов»*, которую мы рассматриваем как *целенаправленную поэтапную деятельность руководителя, направленную на упорядочение работы различных управляемых систем, приводящих к успешной деятельности по вовлечению педагогов в инновационную деятельность.*

Разработанная нами технология была использована в практической деятельности руководителей учебных заведений.

При разработке системы критериев и показателей оценки профессионализма учителя учитывались имеющийся в педагогике и психологии опыт этой работы и результаты опроса педагогов, заместителей директоров по учебно-воспитательной работе школ города, результатов работы с учащимися средней

общеобразовательной школы № 7, № 14, начальной школы № 4 г. Нефтеюганска.

С целью уточнения содержания критериев и показателей проводились беседы, интервью, осуществлялось наблюдение за изменениями отдельных показателей уровня профессиональных качеств педагогов после специально организованных методических занятий, за выполнением педагогических обязанностей, проведением культурно-досуговых мероприятий как с учащимися, так и с педагогами.

Индикатором эффективности управления инновационной деятельностью педагогов выступили следующие критерии и показатели (см. табл. 1).

Таблица 1

Критерии и показатели оценки проектировочных умений педагогов

Критерии		Показатели
1.	Познавательный	теоретическая готовность педагогов работать в инновационном режиме
2.	Мотивационный	степень удовлетворенности педагогов, учащихся и родителей функционированием образовательного учреждения
3.	Деятельностный	участие педагогов в педагогическом поиске, работе кафедр, проектах, творческих группах
4.	Результативный	участие в научно-исследовательской работе, социальных проектах

Управление инновационной деятельностью педагогов осуществлялось нами при соблюдении следующих педагогических условий:

- формирование мотиваций через введение рейтинговой оценки деятельности учителя;
- исследование уровня проектировочной компетентности педагогов, составление прогноза развития инновационного потенциала педагогического коллектива школы;
- создание творческих групп инноваторов-единомышленников;
- повышение научно-методического уровня педагогов школы в результате проведения методологических семинаров и овладения проектировочными умениями;
- участие педагогов школы в работе региональных, муниципальных научно-практических конференций, «круглых столов» по проблемам управления образовательным учреждением;
- участие в реализации целевых педагогических проектов через матричное управление.

Мы провели опытно-поисковую работу по изучению и оценке инновационной деятельности педагогов в зависимости от созданных педагогиче-

ских условий, а также по управлению инновационной деятельностью, т. е. по определению действенности названных критериев.

I этап. На этом этапе для организации понимания и принятия целей образовательного учреждения участники образовательного процесса (родители, педагоги, учащиеся, управленцы) включаются в проектные группы, которые выполняют несколько разных функций:

- 1) осуществляют постановку и поиск принципиального решения проблем развития образовательного учреждения.
- 2) найденное решение апробируют;
- 3) определяют цели образовательного учреждения.

Результатом организации работы с участниками образовательного процесса явилась Программа развития школы.

Количество педагогов, начавших осознанно работать в системе проектного обучения выросло с 37 до 68%, педагоги и учащиеся стали выступать с инициативой, направленной не только на развитие школы и классов, но и на творческое решение общегородских проблем.

II этап — основной. Он включил в себя работу по изучению и оценке уровня педагогического мастерства педагогов, создание комплекса мероприятий с целью повышения педагогического мастерства и развития педагогических качеств; проведение опытно-поисковой работы, целью которой являлось внесение предварительно разработанных изменений в методическую работу с педагогами.

Эффективность работы по повышению профессионализма педагогов определялась в ходе опытно-поисковой работы.

III этап — заключительный. На этом этапе осуществлялась всесторонняя проверка проведенной работы путем сопоставления исходных и последующих данных, характеризующих процесс повышения профессионализма педагогов; обработка и обобщение полученных результатов; формулирование выводов и предложений; выявление наиболее действенных направлений повышения эффективности профессионализма педагогов; изучение его динамики, подготовка к обсуждению в виде научных докладов; проведение совещаний, конференций.

Опытно-поисковая работа по адаптации критериев, показателей оценки профессионализма педагогов предполагает последовательное осуществление ряда конкретных индивидуальных и коллективных мероприятий

В качестве метода организации педагогического коллектива на взаимодействие с администрацией школы по выработке целеполагания образовательного учреждения были выбраны организационно-деятельностные игры и методологические семинары в режиме системомыслительной методологии с приглашением ученых отдела развития комитета образования г. Нефтеюганска.

Из множества видов инновационной деятельности мы выбрали проектировочную деятельность. С целью выявления проектировочных умений

нами проводилась внешняя диагностика и самодиагностика учителей. На основе диагностик и итогов методологических семинаров были выделены четыре группы проектировочных умений (см. табл. 2).

Таблица 2

Уровни проектировочных умений

Уровни	Содержание деятельности
1	Владеет социально-педагогическими проектировочными умениями и навыками, включает учащихся в социальные проекты
2	Осуществляет инновационную деятельность (проектировочную)
3	Ведет педагогический поиск, накапливает собственный опыт
4	Умеет проектировать свою педагогическую деятельность, применяя известные методики

Мы убедились в том, что для организации инновационной деятельности в проектном режиме педагогам в зависимости от того, в какой группе они находятся, необходимо оказать оптимальные виды помощи: либо персональную, либо групповую программу работы.

Содержание работы с каждой группой мы строили в следующей последовательности: организация теоретических семинаров по методике организации педагогического проекта; ознакомление учителей с авторами и работами в этой области; конструирование целостной многосторонней системы деятельности; ознакомление с диагностическими методиками и критериями оценки ожидаемых сдвигов; проведение замеров и оценка результатов и т. д. При таком подходе методическая работа приобретает целостность, системность, целенаправленность и способствует решению инновационных задач школы.

Еще одним направлением методической работы в школе явилась организация инициативных творческих групп по решению проблем проектного обучения. Их деятельность была подчинена следующему:

- Выбор тематики работы творческих групп должен определяться значимостью решаемых задач для достижения целей образовательного учреждения.
- Процессы и результаты, последовательно достигаемые такими группами, должны периодически обсуждаться на заседаниях разного уровня.
- Завершение каждого этапа деятельности таких групп должно отмечаться мерами поощрения заслуг их участников.
- Найденные и опытно-поисковым путем подтвержденные инициативной творческой группой методические решения должны стать предметом всеобщего ознакомления и проработки.
- Предмет, задачи, методики, критерии оценки результативности конструируемых методических решений должны быть согласованы на объе-

диненном заседании членов таких групп, проводимом в форме расширенного научно-методического совета.

- Результаты опытно-поисковой работы должны быть достоверны.
- Результаты исследований отдельных творческих групп должны обеспечить последовательное приближение к основной цели образовательного учреждения.

Рассмотрим результаты мониторинга.

Первый критерий — познавательный

Вопросы:

- степень осведомленности и глубина знаний педагогов о видах, сущности и структуре инновационной педагогической технологии, методах исследовательской работы;
- умение определять композиционное и содержательное построение урока с использованием элементов инновационных педагогических технологий.

В исследовании принимали участие все педагоги школы (на момент исследования коллектив состоял из 54 педагогов).

Первым направлением (блоком) исследования стало определение уровня теоретической осведомленности педагогов о современном состоянии инновационно-технических процессов в образовании.

Понимание сути понятий «педагогическая технология» и «педагогическая инновация» устанавливалось с помощью следующих вопросов: «Можно ли назвать традиционную педагогическую систему технологией?» и «Тождественны ли понятия «педагогическая технология» и «педагогическая инновация?».

Только 12,5% педагогов смогли дать на эти вопросы правильные ответы с аргументацией, построенной на знании существенных признаков данных понятий.

Остальные ответы были либо неверными (27,5%), либо строились на несущественных признаках педагогической технологии (60%). Причина неверных ответов кроется в смешении понятий «инновация» и «педагогическая технология».

Далее было проведено обследование всего педагогического коллектива на базе разработанной системы параметров, которая позволила ответить на вопрос, каковы стартовые позиции для решения поставленных задач, то есть какие качества будут предметом специально организованной работы.

Результаты мониторинга позволили выработать стратегию управления, смысл которой заключался в том, чтобы сфокусироваться на развитии отдельных параметров и разрабатывать специальные организационные мероприятия, которые позволили бы повысить те параметры, которые «западали».

Второй критерий — мотивационный

Каждый год в школе проводится мониторинг среди педагогов, родителей и учащихся по выявлению удовлетворенности участников образова-

тельного процесса жизнедеятельностью школы и результатами образовательного процесса (см. рис. 1).

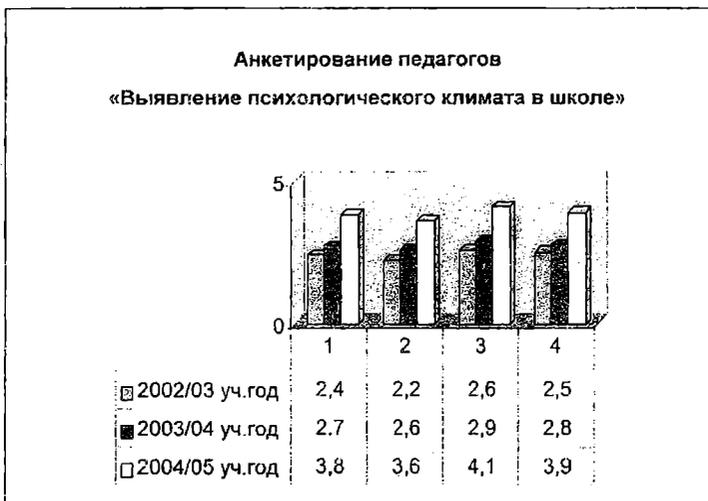


Рис. 1. Динамика психологического климата в школе:

- 1 — Я испытываю потребность в профессиональном личностном росте и стараюсь ее реализовать.
- 2 — У меня существует реальная возможность повышать свое профессиональное мастерство, проявлять творческие способности.
- 3 — Мои достижения и успехи замечаются администрацией и педагогами школы.
- 4 — Мне кажется, что администрация школы справедливо оценивает результаты моей работы.

Результаты анкетирования показали высокий уровень удовлетворенности учащихся и родителей образовательной деятельностью школы (табл. 3—4).

Таблица 3

Уровень удовлетворенности выпускников образовательной деятельностью школы
(участвовало 60 чел.), %

Уровень	2002/03 уч. г.	2003/04 уч. г.	2004/05 уч. г.
Высокий	38	40	40
Средний	52	50	53
Низкий	10	10	7

**Уровень удовлетворенности родительской общественности
организацией образовательного процесса в школе**

(участвовало 367 чел.), %

Уровень	2002/03 уч. г.	2003/04 уч. г.	2004/05 уч. г.
Высокий	36	39	38
Средний	57	56	57
Низкий	7	5	5

Третий критерий — деятельностный

Динамика участия педагогов в педагогическом поиске представлена на рис. 2.

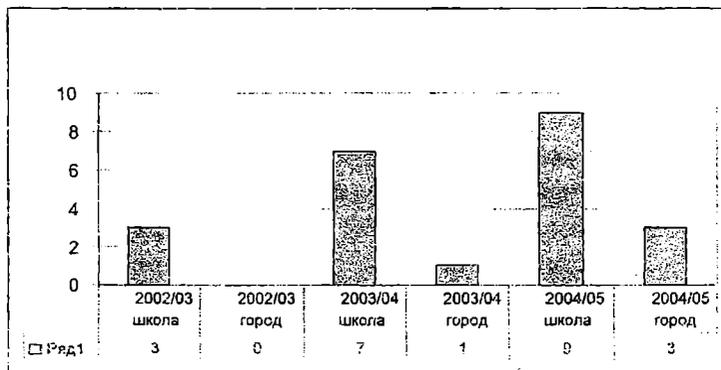


Рис. 2. Динамика участия педагогов в педагогическом поиске

Таким образом, можно сделать вывод, что организация проектной деятельности создает условия для профессионального роста педагогов.

Четвертый критерий — результативный

Деятельностный подход в управлении педагогическим коллективом повлек за собой увеличение творческого потенциала педагогов. Следствием профессионального роста педагогов является и увеличение доли участия в исследовательской работе учащихся, которое отражено в табл. 5.

Таблица 5

Участие в исследовательской работе учащихся, кол-во чел.

Направления исследовательской работы учащихся	2002/03 уч. г.		2003/04 уч. г.		2004/05 уч. г.	
	Школа	Город	Школа	Город	Школа	Город
Шаг в будущее	4	2	6	4	10	4
Я — гражданин России (социальный проект)	125	5	132	2	150	6

Технология управления инновационной деятельностью педагогов в общеобразовательном учреждении «работает» на увеличение включения педагогов в инновационную деятельность и, как следствие, обеспечивает включение учащихся в социальное проектирование. Динамику увеличения количества участников в социальных проектах можно проследить как на школьном уровне, так и на городском.

Таким образом, результаты опытно-поисковой работы подтверждают, что каждому педагогу необходимо определить собственную траекторию совершенствования педагогического мастерства, которая влияет на положительную динамику в качественных и количественных приращениях знаний и умений школьников.

Конечные результаты опытно-поисковой работы показали слагаемые педагогического мастерства: а) расширение спектра целей урока, ставящихся преподавателями; б) повышение точности формулировок целей; в) более полное совпадение поставленных целей с методическими вариантами урока и его фрагментов; г) более полное совпадение вариантов поставленных учителями целей и целей в оценочных картах экспертов; д) существенные сдвиги в понимании значимости различных компонентов педагогической техники и умений умственного труда.

Таким образом, мы убедились, что анализ состояния и уровень педагогического мастерства, а также тенденции роста коллектива позволяют утверждать о наличии эффективного управления инновационной деятельностью педагогов.

Адаптированные критерии и показатели оценки эффективности управления инновационной деятельностью, механизм их измерения и оценки подтверждают эффективность влияния новых организационных форм педагогического управления на состояние управляемого объекта.

Проведенная опытно-поисковая работа позволяет сделать следующие **выводы по диссертации:**

В ходе опытно-поисковой работы нами были выполнены все поставленные задачи, констатирующие справедливость гипотезы, а именно:

1. Проанализированы основные положения, определяющие проблемы управления инновационной деятельностью педагогов, на основе которых определены такие категории, как: «инновация», «инновационный образовательный процесс», «управление», «менеджмент». На основании этого нами сформулировано определение понятия «педагогическое управление инновационной деятельностью педагогов».
2. Педагогическое управление инновационной деятельностью следует рассматривать как процесс научно обоснованного целенаправленного взаимодействия руководства школы и педагогов, основанного на принципах коммуникативности и демократии с целью внедре-

ния новых технологий, которые являются средством осуществления коренных изменений в образовании.

3. Педагогическое управление инновационной деятельностью педагогов в общеобразовательном учреждении обеспечивается программой, которая представляет собой алгоритм действий руководителя, направленный на решение проблемы включения педагогов в инновационную деятельность, и мониторингом функционирования и развития образовательного учреждения.
4. Важным условием повышения эффективности процесса управления инновационной деятельностью педагогов является система проектного взаимодействия администрации и педагогов для реализации цели образовательного учреждения.
5. Формирование роста мотивации педагогов к инновационной деятельности обеспечивается рейтинговой оценкой этой деятельности.

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

Содержание исследования отражено в следующих публикациях автора:

1. *Габдрахманова, К. Ф.* Школа развития личности [Текст] / К. Ф. Габдрахманова // Ценностные содержательные основы воспитания личности в образовательном пространстве ХМАО : материалы регион. науч. практ. конф. — Сургут, 1999. — 0,2 п. л.
2. *Габдрахманова, К. Ф.* Школа как система условий для развития способности к самоопределению : управленческий аспект [Текст] / К. Ф. Габдрахманов // Взаимодействие личности, общества и образования в современных социокультурных условиях : материалы междунар. науч.-практ. конф. — СПб., 2005. — 0,3 п. л.
3. *Габдрахманова, К. Ф.* Организация процесса принятия управленческого решения руководителем школы по эффективной инновационной деятельности педагогов [Текст] / К. Ф. Габдрахманова // Материалы междунар. науч. конф. — Т. 1. — Кокшетау, 2005. — 0,4 п. л.
4. *Габдрахманова, К. Ф.* О проектировочной деятельности педагогических работников в инновационных образовательных учреждениях [Текст] / К. Ф. Габдрахманова // Материалы юбилейной междунар. науч.-практ. конф. — Т. 2. — М., 2005. — 0,1 п. л.
5. *Габдрахманова, К. Ф.* Программно-целевой подход к управлению развитием общеобразовательного учреждения в условиях модернизации образования [Текст] / К. Ф. Габдрахманова // Образование как интегративный фак-

- тор инновационного развития : материалы междунар. науч.-практ. конф. — Казань, 2005. — 0,1 п. л.
6. *Габдрахманова, К. Ф.* Программа развития школы МОУ «Средняя общеобразовательная школа № 7» на 2002/03—2008/09 учебные годы [Текст] / К. Ф. Габдрахманова [и др.]. — Екатеринбург : ИД «Гриф», 2005. — 3,6 п. л.
 7. *Габдрахманова, К. Ф.* Проектный подход как средство гражданского воспитания учащихся: управленческий аспект (из опыта работы средней общеобразовательной школы №7 г. Нефтеюганск) / К. Ф. Габдрахманова ; ГНУ ГНПБ им. К. Д. Ушинского; OIMRU. — М., 2005. — Деп. В ГНПБ им. К. Д. Ушинского (ОИМ) 03. 02. 05; № Эл. 14—05. (Электрон. вариант; Формат RTF.) — Опубликовано — 06.02.05 в Электрон. журн. «Образование: исследовано в мире (www/oim.ru)). — 0,8 п. л.
 8. *Габдрахманова, К. Ф.* Программно-целевой подход в управлении образовательным учреждением : учеб.-метод. пособие для руководителей образовательных учреждений и учителей / Ф. Д. Рассказов, К. Ф. Габдрахманова, С. М. Афолина. — Сургут: Изд-во СурГУ, 2005. — ISBN 5-89545-208-6. — 4, 4 п. л./ 1,5 п. л.