

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГИИ
КАФЕДРА ПЕДАГОГИКИ

**УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ
ПРОЦЕССАМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ
УЧРЕЖДЕНИИ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
44.04.01 Педагогическое образование,
магистерская программа «Управление в сфере образования»
заочной формы обучения, группы 02061668
Недоступенко Дарьи Александровны

Научный руководитель
кандидат педагогических наук,
доцент кафедры педагогики
Кролевецкая Е.Н.

Рецензент
кандидат социологических наук,
заместитель директора ОГАПОУ
«Белгородский индустриальный
колледж», Куравин А.Л.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА1. Теоретические основы управления инновационными процессами в образовательном учреждении

- 1.1 Понятие и сущность инновации и инновационных процессов
- 1.2 Инновационный процесс как объект управления
- 1.3 Педагогические условия эффективности управления инновационными процессами в образовательном учреждении

Выводы по Главе 1

ГЛАВА2.Опытно- экспериментальная работа по изучению педагогических условий эффективности управления инновационными процессами в образовательном учреждении

- 2.1 Оценка инновационного потенциала преподавателей ОГАПОУ «Белгородский индустриальный колледж»
- 2.2 Программа развития системы мотивации преподавателей ОГАПОУ «Белгородский индустриальный колледж»
- 2.3 Оценка эффективности опытно-экспериментальной работы по совершенствованию системы мотивации преподавателей ОГАПОУ «Белгородский индустриальный колледж»

Выводы по Главе 2

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

ПРИЛОЖЕНИЯ

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В настоящее время, когда в России происходят глубокие социально-экономические изменения, переоценка всей системы общественных отношений, существенные изменения претерпевает и система образования. Современные образовательные организации представляют собой динамически формирующиеся организации, работающие в режиме функционирования и развития и не имеющие возможности работать, не реагируя на изменяющиеся запросы к качеству образования.

Ключевую роль в цикличной динамике развития образования играет закон смены поколений образовательных услуг, методов и средств обучения и воспитания на основе внедрения новшеств и замещения базовых инноваций. Используемые в образовательном процессе инновации должны соответствовать насущным потребностям и возможностям образовательной организации, а также удовлетворять всех участников образовательного процесса: обучающихся, родителей, преподавателей, способствовать достижению качественных, устойчивых и высоких показателей.

В связи с введением в действие Федерального государственного образовательного профессионального стандарта (профессиональные стандарты разработаны и применяются согласно статье 195.2 и статье 195.3 Трудового кодекса Российской Федерации; постановление Правительства РФ от 27.06.2016 N 584; распоряжение Правительства РФ от 29.09.2016 N 2042-р.) возникла необходимость обновления и повышения качества профессионального образования, введения программно-методического обеспечения образования нового поколения.

Решение таких задач возможно только в динамично развивающейся образовательной организации, в которой главную роль при осуществлении образовательного процесса играют инновации. При этом возникает необходимость как в формировании педагогического коллектива, способного

осуществлять инновационную деятельность, так и применения эффективных способов регулирования процесса разработки и внедрения инноваций в образовательном учреждении.

Задача руководителя учреждения в данном случае заключается в том, чтобы обеспечить необходимые условия для осуществления инновационной деятельности, создать в своей организации соответствующую атмосферу, способствующую максимальной ее реализации и главное грамотно управлять инновационными процессами, которые в свою очередь требуют глубокого научного и практического осмысления.

Мотивация является одной из ключевых функциональных сфер деятельности современного руководителя, которая позволяет эффективно управлять главным ресурсом организации - персоналом. Мотивация создает заинтересованность работника в результатах труда и повышает его эффективность. В связи с этим деятельность в сфере мотивации персонала актуальна для каждой современной организации.

Степень научной разработанности данной проблемы. Анализ научной литературы показал, что длительное время инновации рассматривались в системе экономических исследований. К настоящему времени определить качественные характеристики инновационных процессов только в рамках экономических теорий стало невозможно.

Необходим иной подход к исследованию инновационных процессов, где анализ инновационных проблем включает в себя использование современных достижений и в сферах управления, образования, права и других направлениях.

На теоретико-методологическом уровне наиболее фундаментально проблема инноваций и проблема формирования новой модели управления инновационными процессами в образовательном учреждении отражена в работах в учениях о педагогической и психологической теории управления Н. А. Витке, В. И. Зверевой, В. С. Лазаревой, Д. Карнеги; в системной концепции нововведений Н. И. Лапина, А. И. Пригожего, Б. В. Сазонова

М.М. Поташника, А. В. Хуторского, Н. Б. Пугачёвой, В.И.Загвязинского с позиций системно-деятельностного подхода, что дает возможность анализировать отдельные стадии инновационного процесса.

Таким образом, в научной литературе тема инноваций представлена достаточно широко. Вместе с тем, считаем, что вопрос об управлении инновационными процессами в образовательном учреждении на сегодняшний день остается открытым и нуждается в дополнительном исследовании и соответствующем теоретическом и практическом обосновании.

Объектом исследования являются инновационные процессы в образовательной организации.

Предмет исследования – педагогические условия эффективности управления инновационными процессами в образовательной организации.

Цель исследования разработать практические рекомендации по совершенствованию управления инновационными процессами в ОГАПОУ «Белгородский индустриальный колледж» через развитие системы мотивации преподавателей.

Поставленная цель, объект и предмет исследования предполагали решение следующих **задач**:

1. Раскрыть теоретические основы управления инновационными процессами в образовательной организации.

2. Выявить педагогические условия эффективности управления инновационными процессами в образовательном учреждении.

3. Оценить инновационный потенциал преподавателей в ОГАПОУ «Белгородский индустриальный колледж».

4. Сформулировать предложения по совершенствованию управления инновационными процессами в ОГАПОУ «Белгородский индустриальный колледж» через развитие системы мотивации преподавателей.

Характер поставленных задач определил выбор **методов исследования**: теоретические (анализ теоретических источников по теме

исследования, изучение состояния практики по рассматриваемой проблеме, синтез и обобщение); эмпирические (наблюдение, опрос, анкетирование, беседа).

Научная новизна и практическая значимость исследования определяется тем, что разработана программа развития системы мотивации преподавателей ОГАПОУ «Белгородский индустриальный колледж» к инновационной деятельности, а также модель системы мотивации преподавателей колледжа к инновационной деятельности, которые могут найти применение в деятельности руководителей различных образовательных организаций в процессе разработки и внедрения системы мотивации педагогических работников с целью повышения эффективности управления инновационными процессами в образовательной организации.

Апробация и внедрение результатов исследования осуществлялась на:

1. Международной научно-практической конференции «Воспитание в современном социокультурном образовательном пространстве: опыт, проблемы, перспективы», Белгород, 2018 (выступление с докладом на тему «К проблеме профессионального воспитания в учреждениях среднего профессионального образования»).

2. Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Молодежные организации XX-XXI в.: опыт, уроки, перспективы», Белгород, 2018(выступление с докладом на тему «Портрет лидера современной молодежи»).

3. Заседании регионального учебно-методического объединения по укрупненной группе специальностей и направлений подготовки «Информатика и вычислительная техника, электроника, радиоэлектроника, системы связи, управление в технических системах, электро- и теплоэнергетика», Белгород, 2017(выступление с докладом на тему «Система подготовки обучающихся к конкурсам профессионального мастерства и олимпиадам различного уровня»).

4. Заседании регионального учебно-методического объединения по укрупненной группе специальностей и направлений подготовки «Информатика и вычислительная техника, электроника, радиоэлектроника, системы связи, управление в технических системах, электро- и теплоэнергетика», Белгород, 2018 (выступление с докладом на тему «Формирование профессиональных компетенций, обучающихся в условиях перехода на ФГОС четвертого поколения»).

5. Международной научно-практической конференции научно-издательского центра АЭТЕРНА, Тюмень, 2018 (статья на тему «Роль возрастных особенностей в формировании коллектива»).

6. Международной научно-практической конференции «Наука в современном обществе: закономерности и тенденции развития», Магнитогорск, 2018 (выступление с докладом на тему «Педагогика – наука об искусстве воспитания и обучения человека»).

7. Международной научно-практической конференции «Проблемы и перспективы развития науки в России и мире», Волгоград, 2018 (выступление с докладом на тему «Профессиональная компетентность как объект исследования в педагогике»).

Структура выпускной квалификационной работы. ВКР состоит из введения, где обоснована актуальность темы и сформулированы цель, объект, предмет, задачи и методы исследования; двух глав, где отражены теоретические основы управления инновационными процессами в образовательной организации, представлены результаты оценки состояния инновационных процессов в ОГАПОУ «Белгородский индустриальный колледж», разработаны практические рекомендации по совершенствованию управления инновационными процессами в ОГАПОУ «Белгородский индустриальный колледж», заключения, библиографического списка и приложений.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ

1.1 Понятие и сущность инновации и инновационных процессов

Инновации, или нововведения, характерны для любой профессиональной деятельности человека и, следовательно, становятся предметом изучения, анализа и внедрения[1].

Словарь С.И.Ожегова даёт следующее определение нового: новый- впервые созданный или сделанный, появившийся или возникший недавно, взамен прежнего, вновь открытый, относящийся к ближайшему прошлому или к настоящему времени, недостаточно знакомый, малоизвестный [5]. Надо отметить, что в толковании термина ничего не говорится о прогрессивности, об эффективности нового.

Понятие инновация в переводе с латинского языка означает «обновление, новшество или изменение». Это понятие впервые появилось в исследованиях в XIX веке и означало введение некоторых элементов одной культуры в другую.

В литературе насчитываются сотни определений инноваций. Например, инновация есть результат деятельности по обновлению, преобразованию предыдущей деятельности, приводящей к замене одних элементов другими, либо дополнению уже имеющихся новыми [3].

В мировой экономической литературе инновация интерпретируется как превращение потенциального научно-технического прогресса в реальный, воплощающийся в новых продуктах и технологиях.

Инновация - в социально-психологический аспект - создание и внедрение различного вида новшеств, порождающих значимые изменения в социальной практике.

Инновация- это целенаправленное изменение, вносящее в среду обитания новые стабильные элементы, вызывающие переход системы из одного состояния в другое [4].

Применительно к педагогическому процессу инновация означает введение нового в цели, содержание, методы и формы обучения и воспитания, организацию совместной деятельности преподавателя и обучающегося [2].

Об инновациях в образовательной системе заговорили с 80-х годов XX века. Именно в это время в педагогике проблема инноваций и, соответственно, её понятийное обеспечение стали предметом специальных исследований. Термины «инновации в образовании» и «педагогические инновации», употребляемые как синонимы, были научно обоснованы и введены в категориальный аппарат педагогики.

«Педагогическая инновация» - нововведение в педагогическую деятельность, изменения в содержании и технологии обучения и воспитания, имеющие целью повышение их эффективности[9].

Инновационный процесс заключается в формировании и развитии содержания и организации нового. В целом под инновационным процессом понимается комплексная деятельность по созданию (рождению, разработке), освоению, использованию и распространению новшеств.

Инновационный процесс рассматривается как развитие трёх основных этапов:

- Генерирование идеи (в определённом случае - научное открытие);
- Разработка идеи в прикладном аспекте
- Реализация нововведения в практике [7].

Инновационный процесс в связи с этим можно рассматривать как процесс доведения научной идеи до стадии практического использования

и реализация связанных с этих изменений в социально - педагогической среде. Деятельность, обеспечивающая превращение идей в нововведение, формирующая систему управления этим процессом, является инновационной деятельностью[11].

В другой существующей характеристике этапов развития инновационного процесса выделяют следующие действия:

- Определение потребности в изменениях;
- Сбор информации и анализ ситуации;
- Предварительный выбор или самостоятельная разработка нововведения;
- Принятие решения о внедрении (освоении);
- Собственно, само внедрение, включая пробное использование новшества;
- Длительное использование новшества, в процессе которого оно становится элементом повседневной практики [6].

Совокупность всех этих этапов образует единичный инновационный цикл.

Инновации в образовании считаются новшествами, специально спроектированными, разработанными или случайно открытыми в порядке педагогической инициативы. В качестве содержания инновации могут выступать:

- Научно-теоретическое знание определённой новизны,
- Новые эффективные образовательные технологии,
- Выполненный в виде технологического описания проект эффективного инновационного педагогического опыта, готового к внедрению[10].

Нововведения - это новые качественные состояния учебно-воспитательного процесса, формирующиеся при внедрении в практику достижений педагогической и психологической наук, при использовании передового педагогического опыта.

Инновации разрабатываются и проводятся не органами государственной власти, а работниками и организациями системы образования и науки [15].

Существуют различные виды инноваций, в зависимости от привака, по которому их разделяют:

1. По видам деятельности:

- Педагогические, обеспечивающие педагогический процесс;
- Управленческие.

2. По характеру вносимых изменений:

- Радикальные, основанные на принципиально новых идеях и подходах;
- Комбинаторные, новое сочетание известных элементов;
- Модифицирующие, совершенствуют и дополняют соответствующие формы и образцы [12].

3. По масштабу вносимых изменений:

- Локальные, независимые друг от друга изменения компонентов;
- Модульные, взаимосвязанные группы нескольких локальных инноваций;
- Системные, полная реконструкция системы как целого.

4. По проблематике:

- Инновации, направленные на изменение высшей школы в целомна создание в ней воспитательной системы или иной системообразующей деятельности на основе концептуальных идей;
- Инновации, направленные на разработку новых форм, технологий и методов учебно-воспитательного процесса;
- Инновации, направленные на отработку нового содержания образования и новых способов его структурирования;
- Инновации, направленные на разработку новых форм и систем управления [14].

5. В зависимости от области реализации или внедрения:

- В содержании образования;
- В технологиях обучения, в сфере воспитательных функций образовательной системы;
- В структуре взаимодействия участников педагогического процесса, в системе педагогических средств и т. д.

6. По источнику возникновения:

- Внешние (за пределами образовательной системы);
- Внутренние (разрабатываются внутри образовательной системы).

7. По масштабу использования:

- Единичные;
- Диффузные[55].

8. В зависимости от функциональных возможностей:

- Условия, обеспечивающие эффективный образовательный процесс (новое содержание образования, инновационные образовательные среды, социокультурные условия и т. д.;
- Продукты: педагогические средства, технологические образовательные проекты и т. д.;
- Организационно-управленческие: качественно новые решения в структуре образовательных систем и управленческих процедурах, обеспечивающих их функционирование[34].

9. По масштабности и социально-педагогической значимости:

- Федеральные;
- Региональные;
- Субрегиональные.

10. По признаку интенсивности инновационного изменения или уровню инновационности:

- 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.);
- Инновации третьего 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);
- Инновации шестого порядка - в результате реализации 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[46].

11. По осмыслению перед внедрением инноваций:

– Случайные - инновации надуманные и привнесённые 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 неопределёнными целями и критериями, не составляющими единого целого с образовательной системой;

– Системные - инновации, выведенные из проблемного поля с чётко обозначенными целями и задачами. Они строятся на основе учёта интересов учащихся, воспитанников и педагогов и носят характер преемственности с традициями. Они тщательно готовятся, экспертируются и обеспечиваются необходимыми средствами (кадровыми, материальными, научно-методическими)[17].

Для полного и точного представления специфики инновационных процессов, протекающих в современном российском образовательном пространстве, в системе образования можно выделить два типа учебно-воспитательных учреждений: традиционные и развивающиеся. Для традиционных систем характерно стабильное функционирование, направленное на поддержание однажды заведенного порядка. Для развивающихся систем характерен поисковый режим [39].

В развивающихся образовательных системах инновационные процессы реализуются в следующих направлениях: формирование нового содержания образования, разработка и внедрение новых педагогических технологий, создание новых видов учебных заведений. Кроме этого, педагогический коллектив ряда российских образовательных учреждений занимается внедрением в практику инноваций, уже ставших историей педагогической мысли. Например, альтернативных образовательных систем начала XX века М.Монтессори, Р.Штайнера и т.д.[19].

Таким образом, инновации в образовании – это целенаправленные нововведения, целью которых является получение стабильных и более эффективных результатов. В понимании сущности инновационных процессов в образовании лежат две важнейшие проблемы педагогики — проблема изучения, обобщения и распространения передового педагогического опыта и что еще более важно, проблема внедрения достижений педагогики в практику[26].

1.2 Инновационный процесс как объект управления

Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года, разработанная на основе положений Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года в соответствии с Федеральным законом «О науке и государственной научно-технической политике», утвержденная Правительством России, а также происходящие в стране социально-экономические преобразования, требуют модернизации системы образования с целью её максимального приспособления к реалиям общественной жизни.

Инновационные процессы, происходящие в образовательном учреждении, являются важнейшим средством обновления и модернизации образования. Их предназначение - развитие образовательного учреждения как педагогической системы и особой социальной организации, достижение качественно новых, более высоких результатов образования, повышение конкурентоспособности организации[21].

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

Инновационный процесс – комплексная деятельность по созданию, освоению, использованию и распространению современных или

осовремененных новшеств (теорий, методик, технологий и т. п.). Это процесс преобразования научного знания в инновацию, процесс последовательного превращения идеи в продукт, технологию или услугу[52].

Направленность, темпы, эффективность инновационных процессов зависят от социально-экономической среды, в которой они функционируют и развиваются, а также от качества управления.

Система управления в современной науке трактуется как совокупность человеческих, материальных, технических, информационных, нормативно-правовых и прочих компонентов, связанных между собой так, что благодаря этому реализуется весь комплекс функций управления (В.И.Загвязинский, Ю. А.Конаржевский, М.М.Поташник, Г.Н.Сериков и др.)[24].

Под управлением инновационным процессом в образовательном учреждении следует понимать определённым образом организованное взаимодействие управляющих и управляемых систем, направленное на оптимизацию и гуманизацию образовательного процесса, на повышение результата образования, воспитания и развития обучающихся путём введения нового в цели, содержание и организацию осуществляемой учреждением работы (Сидоров С.В.) [41].

Если управленческий процесс соответствует логике реального процесса развития, если решения субъекта управления оперативны и адекватны решаемой проблеме, если руководители образовательного учреждения, принимающие решения, обладают способностями оценить ситуацию, прогнозировать, управлять рисками, то такой процесс можно считать эффективным[26].

На управление инновационным процессом оказывают влияние различные факторы внешней и внутренней среды, поэтому его следует рассматривать как совокупное управление следующими взаимосвязанными процессами:

- Выполнение предписаний и рекомендаций вышестоящих органов управления образованием;

- Внедрение в педагогическую практику новых достижений педагогической науки и смежных наук;
- Освоение передового педагогического опыта;
- Изучение и обобщение педагогического опыта внутри образовательного учреждения;
- Изучение образовательных потребностей учащихся или воспитанников, пожеланий родителей и социального окружения;
- Выдвижение инновационных идей, разработка, экспертиза и внедрение инноваций внутри образовательного учреждения;
- Повышение инновационного потенциала образовательного учреждения как способности участников образования к осуществлению инновационной деятельности[37].

Управление инновационной деятельностью- процесс сложный, многофункциональный, включающий разнообразную совокупность действий, среди которых:

- Постановка стратегических и тактических целей;
- Анализ внешней среды с учетом неопределенности и риска;
- Анализ инфраструктуры и возможностей учреждения;
- Диагностика реально сложившейся ситуации;
- Прогнозирование будущего состояния учреждения;
- Поиск источников творческих идей и их финансирования;
- Формирование инновационного портфеля;
- Стратегическое и оперативное планирование;
- Управление научными и методическими разработками;
- Совершенствование организационных структур;
- Анализ и оценка эффективности инноваций;
- Разработка стратегии и тактики инновационного маркетинга;
- Диверсификации и управление рисками и др.[28].

Однако главными направлениями и задачами инновационного менеджмента следует считать:

- Разработку и осуществление единой инновационной политики;
- Определение системы стратегий, проектов, программ;
- Ресурсное обеспечение и контроль за ходом инновационной деятельности;
- Подготовку и обучение персонала;
- Формирование целевых коллективов, групп, осуществляющих решение инновационных проектов;
- Создание инновационной среды [67].

Управление инновационными процессами многовариантно, предполагает сочетание стандартов и неординарности комбинаций, гибкость и неповторимость способов действия, исходя из конкретной ситуации [50].

Управление инновационным процессом в контексте целостного развития образовательной организации, по мнению таких ученых, как Т.И. Шамова, М.М. Поташник, Н.П. Капустин, должно осуществляться комплексно и включать следующие аспекты:

- Работу с педагогическими кадрами, направленную на создание предпосылок для инновационно-педагогической деятельности;
- Работу с учащимися и воспитанников, предполагающую изучение и учёт их интересов и их образовательных потребностей, создание условий для адаптации детей к происходящим преобразованиям;
- Работу с родителями, направленную на формирование позитивного отношения семьи к вводимым в образовательной организации новшествами и привлечение родителей к участию в инновационном процессе;
- Совершенствование работы совокупного субъекта внутреннего управления образовательной организации с целью максимального использования имеющихся в учреждении ресурсов;

- Осуществление связей с окружающей образовательное учреждение средой для наиболее полного удовлетворения образовательных потребностей социума и привлечения дополнительных ресурсов;
- Осуществление контроля, анализа и регулирования инновационной деятельности;
- Осуществление информационного обеспечения инновационной деятельности [31].

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

Выбор инновационной стратегии — одна из важнейших проблем управления нововведениями. Результаты многочисленных исследований подтверждают, что стратегии нововведений, выбираемые организацией, лежат в основе успеха ее деятельности [65].

Инновационная стратегия — целенаправленная деятельность по определению важнейших направлений, выбору приоритетов, перспектив развития организации и выработке требуемого для их достижения комплекса мероприятий. Она детерминирована политикой государства в области образования, социальным заказом, региональными и местными особенностями и может меняться в зависимости от состояния образовательной системы и социума (С. А. Репин) [33].

Концептуальные подходы к управлению развитием образовательной системы находят отражение в общих установках стратегии преобразований образовательного пространства. М.М. Поташник, В.С. Лазарев выделяют следующие основные группы стратегий развития образовательного учреждения:

- Стратегию локальных изменений, предполагающую улучшение, обновление отдельных участков жизнедеятельности учреждения;

– Стратегию модульных изменений, которая ориентирует на осуществление нескольких комплексных изменений. Совокупность изменений образует модуль, в котором может возникать необходимость координации действий многих исполнителей. Данная стратегия вовлекает в инновационный процесс значительную часть педагогического коллектива, усложняет управление, требует большей ресурсообеспеченности (кадровой, материальной, информационной), чем предыдущая;

– Стратегию системных изменений, которая предусматривает «полную реконструкцию ОУ, затрагивает все компоненты деятельности (цели, содержание, организацию, технологии и т. д.), все структуры, связи, звенья, участки». Она позволяет осуществить глубокие изменения, целостную систему преобразований, упорядочить инновационный процесс в масштабе всей организации, вовлечь в системные изменения весь педагогический коллектив [38].

Чем более мощным стратегическим и системным ресурсом обладает инновация, тем труднее учесть ее последствия в управлении образовательным учреждением. Ведь инновационный процесс – это процесс вероятностный, а поэтому характеризующийся повышенной неопределенностью и рисками, неприменимостью целеполагания, низкой предсказуемостью результатов и, следовательно, проблематичной и вероятностной отдачей. Данные свойства важно учитывать в управлении.

Эффективное управление инновационным процессом реализуется через инновационный механизм[19].

Инновационный механизм - совокупность организационных, управленческих, финансово-экономических, правовых, информационных, технических и морально-психологических факторов (их взаимосвязь и взаимодействие), способствующих успешному осуществлению инновационной деятельности и повышению эффективности ее результатов.

Составляющие инновационного механизма:

– Инновационное законодательство;

- Организационные формы инновационных отношений;
- Методы управления, финансирования и оценки эффективности результатов инноваций;
- Морально-психологические методы воздействия на инновационную активность;
- Меры информационно-технологического оснащения инновационного процесса и др.[17].

Противоречивость и разнонаправленность инновационных процессов в реальных условиях управления образовательным учреждением обуславливают необходимость их упорядочения. Оптимальным способом упорядочения инновационной деятельности является программно-целевое управление развивающейся организацией.

Программно-целевое управление осуществляется как реализация целевых программ развития. Программа развития образовательного учреждения является стратегическим документом, который будет ориентирован на решение наиболее значимых для будущего организации проблем, устранение которых в сумме может дать максимально возможный полезный эффект. По мнению Л. В. Шмелькова, программа развития является «средством интеграции усилий всех субъектов инновационной деятельности и направлена на качественное обновление жизнедеятельности организации как целостной педагогической системы» [37].

В процессе перевода образовательного учреждения в режим развития выделяют следующие этапы:

1. Осознание важности, необходимости и неизбежности будущих преобразований одним из членов административной команды образовательного учреждения, т.е. наличие своего рода «идейного вдохновителя» и «генератора» будущих идей.

2. Формирование команды, подразумевающей не столько административную (менеджерскую) команду, что само по себе является

непрерывным и необходимым условием, сколько идейных сторонников из педагогического коллектива, методически и технологически подготовленных к осуществлению инновации.

3. Мотивация членов педагогического коллектива и формирование готовности педагогов к инновационной деятельности.

4. Проблемный анализ образовательного учреждения, построение «проблемного поля» и определение главной (ключевой), на сегодняшний день, проблемы своей организации.

5. Выработка проектной идеи развития учреждения. Это выбор объекта нововведений, который должен исходить из жизненной необходимости конкретной образовательной организации и однозначно быть понимаемым большинством участников образовательного процесса.

6. Определение конкретных управленческих действий по реализации выработанной идеи, т.е. составление плана или программы ее реализации.

7. Отслеживание первых шагов по реализации проектной идеи с целью коррекции последующих управленческих действий [21].

В рамках управления инновационными процессами необходима следующая совокупность управленческих действий:

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

- Определение содержания инноваций, обеспечивающих целостное развитие образовательной организации на основе интеграции инновационных потенциалов учреждения, семьи и социальной среды;

- Разработка научно-методического обеспечения инновационного процесса;

- Подготовка подразделений структуры управления инновационным процессом к выполнению их функциональных обязанностей, педагогических кадров к инновационной деятельности, обучающихся и их родителей к участию в инновационном процессе;
- Обновление структуры управления образовательной организации;
- Создание инновационного совета учреждения, инновационных и экспертных групп, творческих объединений педагогов, учащихся, родителей;
- Обновление и реконструкция материально-технического оснащения учебно-воспитательного процесса;
- Внедрение лично адаптированной системы непрерывного образования и самообразования педагогических работников, направленной на повышение профессионально-педагогической компетентности в освоении инноваций;
- Реализация системы организационно-процедурных механизмов выдвижения, экспертизы и реализации инновационных идей;
- Осуществление системы управленческой поддержки образовательных инициатив и педагогического творчества;
- Внедрение методики экспертизы инноваций;
- Разработка и введение нормативов оценивания инновационно-педагогической деятельности;
- Внедрение технологии определения эффективности управления инновационным процессом в образовательном учреждении;
- Введение дополнительных образовательных услуг[39].

Важнейшим аспектом управления, определяющим эффективность инновационной деятельности в образовательном учреждении, является организация работы субъектов инновационного процесса [42].

Субъекты инновационного процесса – лица, органы, организации, вовлеченные в процесс обновления образовательного учреждения.

Каждый субъект системы управления осуществляет весь функциональный цикл самоуправления: самоанализ, самоцелеполагание, самопланирование (проектирование и конструирование своей деятельности), самоорганизацию, самоконтроль, самокоррекцию.

Т. И. Шамова указывает, что педагогический коллектив, вступающий в инновационный процесс, как правило, проходит следующие стадии: робость – кликушество – стабилизация – сотрудничество – зрелость [28].

Настороженным отношением к новому, неуверенностью в целесообразности и успешности его внедрения в практику своей работы характеризуется стадия «инновационной робости». В этой стадии члены коллектива сдержанны в оценках инновации, не обладают необходимой для данной инновационной деятельности компетентностью.

Стадия «инновационного кликушества» связана с первыми успехами в освоении нового. Стремление быстрее заявить о своих достижениях, неглубокий анализ, поверхностные оценки, преобладание формальной новизны, чрезмерное увлечение внешними проявлениями инновационной деятельности являются характерными проявлениями участников инновационного процесса. Качество инновационных проектов при их тиражировании, многократном воспроизведении на этой стадии снижается.

На стадии «инновационной стабилизации» новое глубоко осмысливается, интериоризируется, многократное воспроизведение приводит не к снижению, а к повышению качества [39].

Стадия «инновационного сотрудничества» в педагогическом коллективе – это стадия, на которой в образовательном учреждении складывается особая инновационная среда, включающая единое информационно-педагогическое пространство, благоприятный социально-психологический климат, систему управленческой поддержки и стимулирования инновационной деятельности педагогов и т. д. На этой стадии в целенаправленный поиск и освоение нового включается весь

педагогический коллектив, инновационный процесс охватывает родителей, представителей общественности [49].

Стадия «инновационной зрелости» коллектива – это стадия, на которой в образовательном учреждении сформирована инновационная среда. Непрерывно протекающий инновационный процесс обеспечивает постоянное развитие учреждения, совершенствование осуществляемого в ней учебно-воспитательного процесса. Педагогический коллектив, достигший инновационной зрелости, обладает высокой адаптивностью, способностью к групповой самоорганизации и саморегуляции [44].

Чтобы успешно управлять инновационными процессами, необходимо осуществить переход от субъект-объектного типа отношений внутри коллектива (распределение и закрепление функций целеполагания, проектирования только за администрацией, а исполнение – только за педагогами) к субъект-субъектному, предполагающему совместное целеполагание и проектирование преобразовательных действий, реализацию и рефлексию осуществленной деятельности. (Сидоров В.С.).

1.3. Педагогические условия эффективности управления инновационными процессами в образовательном учреждении

Создание творческой атмосферы в коллективе образовательного учреждения – необходимое условие протекания инновационной деятельности, как неотъемлемой части обычной, нормальной работы. Нельзя вынудить работать коллектив на самом высоком уровне. Хорошо выполненная работа — это чисто добровольный вклад, который возможен лишь тогда, когда сотрудник ощущает заботу о себе, чувствует себя совладельцем организации. В результате доверие, забота, внимание дает вполне осязаемые результаты — качество, эффективность работы, развитие организации [46].

Важнейшим условием успешности инноваций является наличие в образовательном учреждении инновационной среды – определённой системы морально-психологических отношений, подкреплённой «комплексом мер организационного, методического, психологического характера, обеспечивающих введение инноваций в образовательный процесс» (Скаткин М.Н.) [33].

К признакам инновационной среды относятся: способность педагогов к творчеству, наличие в коллективе партнёрских и дружеских отношений, хорошая обратная связь (с обучающимися, семьями, социумом), а также интегративные характеристики высокоразвитого коллектива (общность ценностных ориентаций, интересов, целевых установок и т. п.).

Среди организационно-управленческих условий создания и развития инновационной среды ученые выделяют:

- Осуществление лично адаптированной системы непрерывного повышения профессионально-педагогической компетентности;
- Управленческую поддержку образовательных инициатив и педагогического творчества;
- Создание гибкой системы организационно-процедурных механизмов выдвижения, экспертизы и реализации инновационных идей;
- Интеграцию инновационных потенциалов образовательной среды;
- Формирование совокупного субъекта управления инновационным процессом в образовательном учреждении [59].

В управленческой практике известны различные формы интеграции инновационных усилий, повышения инновационного потенциала организации, вовлечения педагогов в инновационную деятельность:

- Постоянно действующий семинар по актуальным проблемам, над которыми работает образовательное учреждение;

- Стажировка, повышение квалификации;
- Педагогические, методические советы, круглые столы, дискуссии;
- Деловые, ролевые, эвристические игры по генерированию новых педагогических идей;
- Творческая работа педагогов в своем учреждении, в районных, городских, областных методических объединениях;
- Самообразование, работа с научно-методической литературой;
- Самостоятельная исследовательская, творческая деятельность над темой, участие в коллективной экспериментально-исследовательской деятельности в рамках общей проблемы;
- Практикумы, тренинги;
- Инновационные технологии обучения и воспитания, интерактивные методы научно-методической работы;
- Описание инновации как опыта работы, выступления на научно-практических конференциях, семинарах;
- Творческие отчеты педагогов по обобщению опыта и др.

В инновационном менеджменте используются как общие методы менеджмента, применяемые во всех сферах управленческой деятельности, так и специальные, характерные только для него. К специальным методам относятся:

- Методы выявления мнений (интервью, анкетирование мнений, выборочные опросы, экспертиза);
- Аналитические методы (системный анализ, написание сценариев, сетевое планирование, функционально-стоимостной анализ, экономический анализ);
- Методы оценки (риска, шансов, эффективности инноваций и др.);
- Методы генерирования идей (мозговая атака, метод синектики, морфологический анализ, деловые игры и ситуации);

- Принятия решений (таблицы решений, построение деревьев решений, сравнение альтернатив);
- Методы прогнозирования (экспертные, экстраполяции, аналогии, метод Дельфи, имитационные модели), наглядного представления (графические модели, должностные описания и инструкции);
- Методы аргументации, презентации, ведение переговоров (П.Н.Завлин, А.К.Казанцев, Л.Э.Миндели) [58].

В управлении инновационными процессами в образовании свою эффективность доказали следующие методы руководства инновационной деятельностью:

- Методы создания (формирования) эффективно работающих творческих, исследовательских групп, эффективной системы коммуникаций;
- Методы мотивации (стимулирование, создание креативного поля, мотивирующий контроль);
- Методы создания условий для профессионального роста членов педагогического коллектива;
- Методы регулирования социально-психологического климата в коллективе, формирования внутренней культуры учреждения, интегрирующие усилия субъектов инновационного процесса в достижении целей развития образовательного учреждения.

Конкретные изменения в объекте преобразований, качестве образовательной, педагогической и управленческой деятельности являются результатом инновационной деятельности [31].

Педагогический мониторинг позволяет осуществить непрерывное научно обоснованное диагностико-прогностическое наблюдение за состоянием, развитием инновационного процесса, качеством его управления.

Качество инновационной деятельности образовательного учреждения оценивается на основе трех групп критериев:

– Критерия качества преобразований, выражающемся в соотношении реальных результатов деятельности учреждения с поставленными целями инновационной деятельности, моделью выпускника образовательного учреждения, федеральными государственными образовательными стандартами и т.д.;

– Критерия эффективности, отражающего отношение достигнутых результатов к затратам времени, усилий, других ресурсов;

– Критерия мотивации[19].

Для измерения эффективности управления инновационными процессами и развитием образовательного учреждения В.С.Лазарев предлагает следующие критерии оценки:

1. Уровень информированности членов педагогического коллектива о новшествах, которые потенциально могут быть освоены учреждением (уровень информированности о возможностях и ограничениях развития образовательного учреждения).

2. Полнота выделения актуальных проблем образовательного учреждения (понимание членами коллектива проблем, а также их причинно-следственных связей).

3. Рациональность выбора общей и частных целей инновационной деятельности в образовательном учреждении: поставленные цели максимально соответствуют возможностям решения актуальных проблем.

4. Интегрированность целей развития образовательного учреждения: цели отдельных нововведений согласованы с общей целью и между собой.

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

6. Заинтересованность педагогического коллектива образовательного учреждения в освоении нового.

7. Контролируемость инновационных процессов в образовательном учреждении[53].

Инновационные процессы, происходящие сегодня в образовании, безусловно ведут к позитивным изменениям. Благодаря инновациям появляются авторские концепции, новые модели образовательных учреждений, разрабатываются программы развития учреждений, регионов, активно обновляется содержание образования на основе идей гуманизации и гуманитаризации, происходит перестройка форм, методов, процесса обучения и воспитания с учетом личностно-ориентированного подхода, создаются новые системы мониторинга, диагностического сопровождения образовательного процесса, осуществляется переход образовательного учреждения из режима функционирования в режим развития и саморазвития.

Мотивация является одной из ключевых функциональных сфер деятельности современного руководителя, которая позволяет эффективно управлять главным ресурсом организации - персоналом. Мотивация создает заинтересованность работника в результатах труда и повышает его эффективность. В связи с этим деятельность в сфере мотивации персонала актуальна для каждой современной организации.

Одним из важнейших компонентов педагогической деятельности является ее мотивация. Мотивация вообще, и мотивация преподавателя в частности, является одной из фундаментальных проблем как для отечественной, так и для зарубежной психологии и педагогики. Её значимость для образовательной практики настолько велика, что интерес и внимание учёных к различным аспектам этой проблемы не ослабевает на протяжении многих десятилетий.

Мотивация – это побуждение к какой-либо деятельности, усилиям, достижениям. Иными словами, мотивировать кого-то - значит, добиться, чтобы человек захотел проявлять усердие, добросовестное отношение к своим обязанностям. В полной мере это относится и к педагогам [26].

Мотивация стала одним из основных источников, оказывающих влияние и на сферу образования, на работу преподавателей, постепенно стала ориентироваться на повышение качества труда, стимулирование творческой активности, инициативы.

При управлении образовательным учреждением в современных условиях необходимо учесть следующие моменты:

- Современного педагога нужно поддерживать, сопровождать в каждом учреждении;
- Сегодня педагоги – профессионалы одиночки не способны изменить образование. Педагогический коллектив должен выступать как команда единомышленников;
- Педагогические кадры должны быть гибкими, творчески мыслящими[37].

Таким образом, важнейшим педагогическим условием успешности инноваций является наличие в образовательном учреждении инновационной среды – определённой системы морально-психологических отношений, подкреплённой «комплексом мер организационного, методического, психологического характера, обеспечивающих введение инноваций в образовательный процесс», а также прозрачная система мотивации педагогических работников. Для успешного внедрения инноваций в образовательный процесс руководителю необходим комплексный и системный подход к стимулированию педагогов:

1. Необходимо мотивировать преподавателей материальными способами. Ведь любая работа, помимо ощущения своей значимости и полезности обществу, должна давать человеку средства к существованию. Поэтому кроме основного оклада педагога можно мотивировать такими способами: награждать его премией (например, по итогам учебной четверти или года), ценным подарком, выделять льготную путевку в дом отдыха или санаторий и т.п.

2. Важны способы мотивации, направленные на создание удобного (для преподавателя) графика работы. Ведь в жизни всякое бывает. У педагога, например, может быть маленький ребенок или одинокая мать-пенсионерка, за которой необходимо ухаживать, или он занят какой-то общественно-полезной деятельностью, что тоже требует времени и сил. Поэтому, если руководство учебного учреждения сможет составить удобный график работы, отпуска для этого преподавателя или предоставлять ему дополнительные отгулы, это послужит хорошей мотивацией.

3. Не следует забывать и о моральной мотивации. Если за хорошую добросовестную работу педагог услышит похвалу на педсовете или в присутствии проверяющих работников из органов образования, если его фотография будет висеть на доске почета, ему просто по-человечески будет очень приятно. Можно также поощрить усердного преподавателя благодарностью в приказе. Разумеется, руководству учебного заведения следует также защищать педагога от необоснованных, несправедливых претензий обучающихся или их родителей.

4. Также необходимо содействовать профессиональному и карьерному росту преподавателей. Эти методы включают в себя: помощь педагогам в организации и проведении открытых уроков, содействие в направлении их на конференции, семинары, а также в оформлении заявок на получение грантов. Следует поощрять стремление преподавателей к повышению своей квалификации, получению второго высшего образования, разработке педагогической концепции и т.д.

Выводы по главе I:

Таким образом, восприимчивость любой организации (в том числе и среднего профессионального образования) к инновации зависит от уровня управления, а не от отрасли. В организации инновационного типа первая и самая главная задача руководителя: превращать на первый взгляд непрактичные идеи в конкурентную новаторскую деятельность, в реальность.

В условиях модернизации российского общества инновационная деятельность образовательных учреждений - одна из объективных реальностей их существования.

Эффективность управления инновационными процессами в образовательной организации обеспечивается, в первую очередь, через развитие инновационной деятельности педагогического коллектива организации. Управление инновационными процессами будет эффективным, если:

- деятельность каждого педагога конструировать как динамический процесс, характеризующийся преемственностью его этапов в соответствии с содержанием, формами и методами работы, нацеленными на развитие инновационного потенциала педагогического коллектива;

- последовательно развивать восприимчивость педагогов к новшествам; обеспечивать их подготовленность к освоению новшеств; повышать уровень новаторства педагогов в педагогическом сообществе;

- обеспечивать психолого-педагогические и организационно-педагогические условия развития инновационной деятельности педагогического коллектива образовательной организации.

Успешная мотивация труда возможна, когда преподаватель уверен, что затрачиваемые им усилия позволяют достичь желаемого результата. Если люди чувствуют, что прямой связи между приложенными усилиями и полученным результатом в итоге не наблюдается, то мотивация ослабевает. Необходимо помнить, что даже однократное несоответствие результатов работы и поощрения способно привести к потере желания трудиться с полной отдачей в целях достижения успеха организации.

2 ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО ИЗУЧЕНИЮ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ

2.1 Оценка инновационного потенциала преподавателей ОГАПОУ «Белгородский индустриальный колледж»

Опытно-экспериментальная работа по изучению педагогических условий эффективности управления инновационными процессами осуществлялась на базе областного государственного автономного профессионального образовательного учреждения «Белгородский индустриальный колледж».

Целью экспериментального исследования являлось изучение и оценка инновационного потенциала преподавателей ОГАПОУ «Белгородский индустриальный колледж», исследование системы мотивации работников, а также разработка практических рекомендаций по совершенствованию управления инновационными процессами в ОГАПОУ «Белгородский индустриальный колледж» через развитие системы мотивации преподавателей.

Мы предположили, что создание программы мотивации педагогов колледжа к инновационной деятельности повысит активность их участия в инновационной педагогической деятельности.

В эксперименте принимали участие 15 преподавателей ОГАПОУ «Белгородский индустриальный колледж» с февраля 2017 года по февраль 2018 года. Основную долю среди педагогов колледжа по трудовому стажу занимают сотрудники со стажем от 10 лет и более.

Эксперимент предполагал проведение трёх этапов: констатирующего, формирующего и контрольного.

Констатирующий эксперимент предполагал изучение и оценку инновационного потенциала преподавателей ОГАПОУ «Белгородский индустриальный колледж».

Исходя из цели и задач экспериментального исследования были выбраны следующие методы:

1. Эмпирический метод (анкетирование, педагогический эксперимент).

Анкетирование – это метод массового сбора материала с помощью специально разработанных опросников, называемых анкетами.

Нами были использованы анкеты, разработанные на основе «Модифицированного опросника для оценки уровня инновационного потенциала педагогического коллектива» Т.С. Соловьевой и «Структуры мотивации трудовой деятельности» социального психолога К. Замфир[59].

2. Количественный и качественный анализ результатов, сравнительное и графическое представление экспериментальных данных.

Методика (опросник) изучения инновационного потенциала педагогов основана на выявлении уровня восприимчивости педагогов к новшествам. Педагог отвечает исходя из своей внутренней готовности к восприятию нового.

Назначение исследования – определение уровня восприимчивости к новшествам каждого педагога. Методика состоит из 6 вопросов, ответы на которые оцениваются по шкале: 3 балла – всегда; 2 балла – иногда, 1 балл – никогда. Обработка результатов производится путем простого математического подсчета суммы баллов заполненных анкет. Уровень восприимчивости педагогов к новшествам (K) определяется по формуле[60]:

$$K = K_{\text{факт}} / K_{\text{макс}} \quad (2.1)$$

где: $K_{\text{факт}}$ – фактическое количество баллов, полученных педагогом;
 $K_{\text{макс}}$ – максимально возможное количество баллов [18].

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

$K < 0,45$ – критический уровень;

$0,45 < K < 0,65$ – низкий уровень;

$0,65 < K < 0,85$ – допустимый уровень;

$K > 0,85$ – оптимальный уровень.

Методика К. Замфир основана на выявлении приоритетных мотивов преподавателей для занятия инновационной деятельностью. Ответы испытуемого зависят от того, какие виды вознаграждения он предпочитает. Назначение исследования – определение индивидуальных мотивов преподавателя к занятию инновационной деятельностью[20].

Методика состоит из 7 мотивов, среди которых выбираются 5 наиболее важных лично для каждого педагога мотивирующих факторов для занятия инновационной деятельностью. Затем, напротив выбранных факторов, в соответствии с их значимостью проставляются цифры от 5 до 1 в порядке убывания (5 – самый значимый для вас фактор, 1 – наименее значимый из пяти выбранных). Обработка результатов производится путем анализа ответов.

Сущность инновационного потенциала педагогического коллектива заключается в его способности к саморазвитию и реализации инновационных идей, проектов и технологий. Система показателей включает в себя: восприимчивость и отношение педагога к новшествам, подготовленность их к освоению инноваций, уровень новаторства преподавателя, уровень творческой активности педагогов, развитость их коммуникативных связей[69].

Анкета № 1. Восприимчивость преподавателей к новому(Приложение 1).

Анкета направлена на определение уровня восприимчивости преподавателей к новому и инновационной деятельности. Данная методика

позволяет выявить спектр условий, оказывающих влияние на развитие инновационной деятельности преподавателя.

Анкета № 2. Информационная готовность педагогического коллектива к инновациям (Приложение 2).

Анкета предназначена для определения информационной готовности педагогического коллектива ОГАПОУ «Белгородский индустриальный колледж» к инновациям.

Анкета № 3. Мотивационная готовность педагогического коллектива к освоению новшеств (Приложение 3).

Обработка результатов производится путем анализа ответов. Чем сильнее у педагогов преобладают мотивы, связанные с возможностью самореализации личности, тем выше уровень инновационного потенциала педагогического коллектива колледжа.

Анкета № 4. Антиинновационные барьеры педагогов, препятствующие освоению инноваций (Приложение 4).

Анкета направлена на выявление антиинновационных барьеров, которые могут препятствовать освоению инноваций учебного процесса. Обработка результатов производится путем анализа ответов. Чем меньше инновационных барьеров у преподавателей колледжа, тем выше уровень инновационного потенциала педагогического коллектива.

Анкета № 5. Уровень новаторства педагогов в педагогическом коллективе (Приложение 5).

Методика позволяет определить интерес преподавателей к новшествам, стремление быть среди первых, а не последних.

Обработка результатов производится путем анализа ответов. Чем малочисленнее группы сомневающихся, тем выше уровень инновационного потенциала педагогического коллектива колледжа.

Анкета № 6. Оценка в потребности в достижении (Приложение 6).

Анкета предназначена для заместителей руководителей по учебно-воспитательной работе, воспитателей, кураторов учебных групп, классных

руководителей, мастеров производственного обучения, социального педагога и изучения потребности в достижениях преподавателей ОГАПОУ «Белгородский индустриальный колледж». Методика проводится в стандартных условиях учебных заведений (возможна групповая и индивидуальная формы тестирования). Интерпретация результатов проводится в соответствии с ключом оценки и обработки данных исследования.

Анкета №7. Определение направленности личности (Приложение 7).

Методика позволяет выявить значимость для преподавателей некоторых аспектов педагогической деятельности (склонность к организаторской деятельности, направленность на предмет), его потребность в общении, в одобрении, а также значимость интеллигентности его поведения [20].

Констатирующий эксперимент представляет собой педагогический метод, который устанавливает наличие определенного и обязательного явления или факта. В результате проведенного анкетирования получены следующие результаты:

Анкета №1. Восприимчивость преподавателей к новому (Приложение 1).

Уровень восприимчивости педагогического коллектива к новшествам:

$$K = 148 / 270 = 0,54.$$

$0,45 < K < 0,65$ – низкий уровень.

Таким образом, уровень восприимчивости педагогов Белгородского индустриального колледжа к новому является низким, так как 60% педагогов боятся внедрения инноваций в учебный процесс.

Анкета № 2. Информационная готовность педагогического коллектива

Все преподаватели колледжа ответили, что получают информацию об инновациях:

- на совещаниях и семинарах;
- из средств массовой информации;

- на методических советах колледжа.

64 % педагогов ОГАПОУ «Белгородский индустриальный колледж» получают информацию также из книг по вопросам инновационных технологий в образовании и из общения с коллегами в колледже. 36 % – из общения с коллегами других образовательных учреждений.

Квалификационная готовность педагогического коллектива к освоению новшеств: $K = 15/15 = 1$; $K > 0,85$ – оптимальный уровень.

Таким образом, квалификационная готовность педагогического коллектива колледжа к инновациям является оптимальной.

Анкета № 3. Мотивационная готовность педагогического коллектива к освоению новшеств

Результаты анкетирования показывают, насколько педагогический коллектив колледжа готов к внедрению инноваций в учебный процесс. Данные анкетирования представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Готовность педагогического коллектива колледжа к инновациям

Критерии готовности	% педагогов
Осознание недостаточности достигнутых результатов и желанием их улучшить руководствуются в своей инновационной деятельности	20
Потребность в контактах с интересными, творческими людьми	53,3
Потребность в новизне, обновлении, смене обстановки, преодолении рутины	26,6
Потребность в лидерстве	6,6
Потребность в поиске, исследовании, лучшем понимании закономерностей	0
Потребность в самовыражении, самосовершенствовании	20

Ощущением собственной готовности участвовать в инновационных процессах, уверенностью в себе	20
Желание проверить на практике полученные знания о новшествах	6,6
Потребность в риске	0
Материальные причины: повышение заработной платы, возможность пройти аттестацию и т.д.	46,6
Стремление быть замеченным и по достоинству оцененным	40

Таким образом, в своей инновационной деятельности преподаватели в первую очередь руководствуются мотивами, связанными с потребностью в контактах с интересными и творческими людьми, с материальными причинами: повышением заработной платы, возможностью пройти аттестацию и т. д., со стремлением быть замеченным и по достоинству оцененным. Мотивы, связанные с самоусовершенствованием, не играют у педагогов значительной роли.

Анкета № 4. Антиинновационные барьеры педагогов, препятствующие освоению инноваций. Анкетирование выявило у педагогов присутствие следующих антиинновационных барьеров (Таблица 2.2.).

Таблица 2.2

Антиинновационные барьеры педагогов

Виды антиинновационных барьеров	% педагогов
Слабая информированность в коллективе о возможных инновациях	6,6
Убеждение, что эффективно учить можно и по-старому	20
Большая учебная нагрузка	40
Отсутствие материальных стимулов	40

Чувство страха перед отрицательными результатами	20
Разногласия, конфликты в коллективе	6,6

Таким образом, преобладают такие барьеры, как большая учебная нагрузка, отсутствие материальных стимулов, слабая информированность в коллективе о возможных инновациях, чувство страха перед отрицательными результатами и т.д.

Анкета № 5. Уровень новаторства преподавателей в коллективе (Приложение 5).

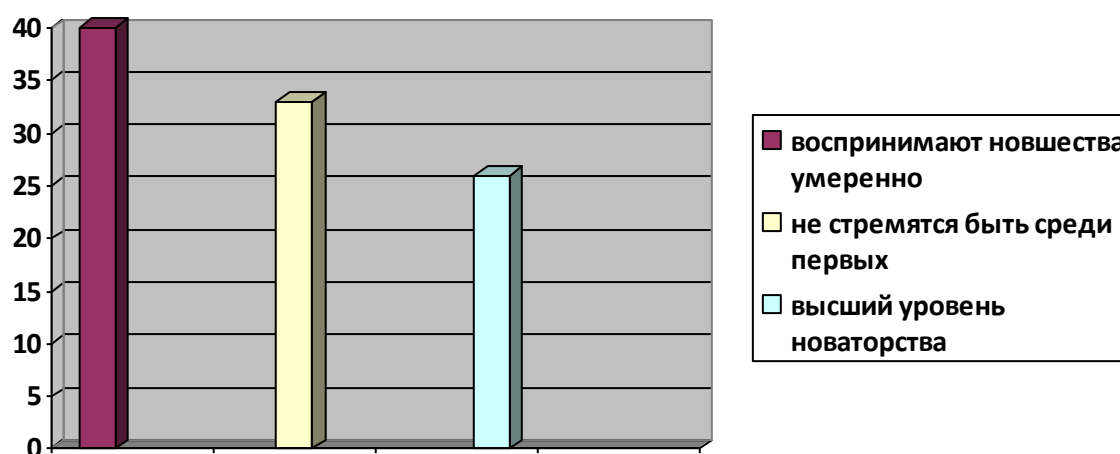


Рисунок 2.1 Уровень новаторства преподавателей

Анкетирование показало, что большинство преподавателей относят себя к группе «С» – 40 %. То есть большинство педагогов воспринимают новшества умеренно. Не стремятся быть среди первых, но и не хотят быть среди последних. К группе «Б» относят себя 33,3%, к группе «Д» – 13,3%, к группе «Е» – 13,3%. Всего к группам «Д» и «Е», принадлежность к которым свидетельствует о высоком уровне новаторства, относят себя 26,6% педагогов.

Таким образом, анкетирование показало низкий уровень восприимчивости педагогов к новому; оптимальный уровень информационной готовности педагогического коллектива к инновациям;

преобладание таких антиинновационных барьеров, как большая учебная нагрузка, отсутствие материальных стимулов. Большинство преподавателей воспринимают новшества умеренно. Не стремятся быть среди первых, но и не хотят быть среди последних.

В своей инновационной деятельности преподаватели в первую очередь руководствуются мотивами, связанными с потребностью в контактах с интересными и творческими людьми, с материальными причинами: повышением заработной платы, возможностью пройти аттестацию и т. д., со стремлением быть замеченным и по достоинству оцененным. Мотивы, связанные с самоусовершенствованием, не играют у педагогов значительной роли[71].

Анкета № 6. Оценка потребности в достижении (Приложение 6).

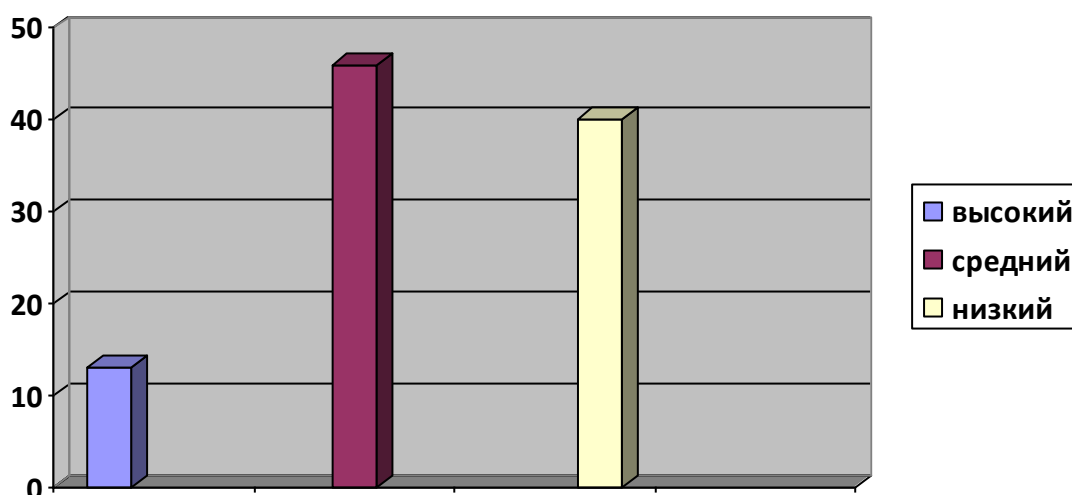


Рисунок 2.2 Уровень мотивации достижений у педагогов

Исследование выявило средний уровень мотивации достижения у преподавателей. Потребность в достижении у 13,3% педагогов является высоким, так как преподаватели в основном готовы к мотивации на достижения, у 46,6% преподавателей уровень мотивации достижений – средний, так как у многих присутствуют инновационные барьеры, которые необходимо в дальнейшем преодолеть, также у 40% педагогов уровень

мотивации достижений – низкий. Все это свидетельствует о том, что педагогам колледжа еще есть, над чем работать и к чему стремиться в своей профессиональной педагогической деятельности.

Анкета № 7 Определение направленности личности(Приложение 7).

Исследование показало, что большинство преподавателей направлены на общение – 40%: 33,3% направлены на себя; 26,6% – на дело. Для инновационной деятельности наиболее всего важна направленность на дело, которая у педагогов выражена наименее всего.

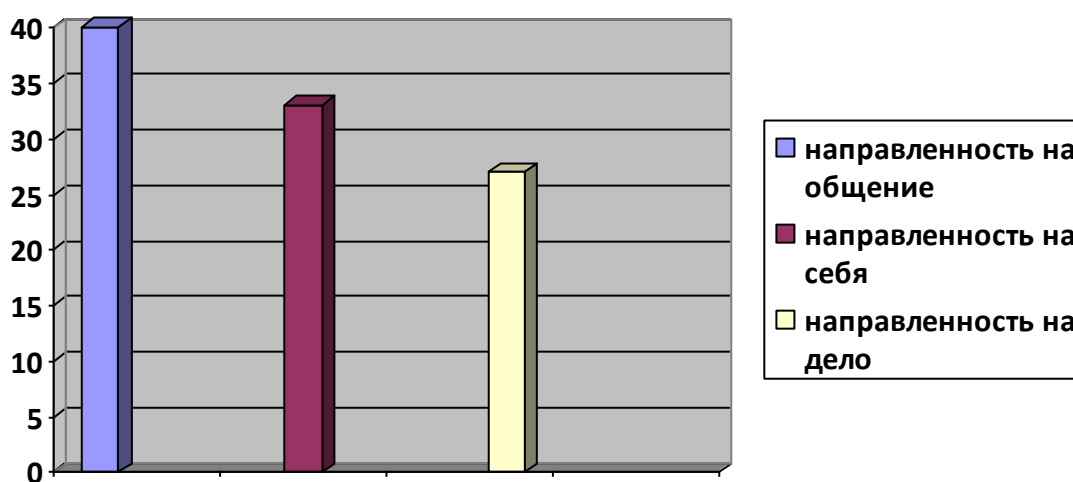


Рисунок 2.3 Направленность личности

Таким образом, анкетирование, исследование мотивации достижения направленности личности говорит о том, что уровень мотивации преподавателей к инновационной деятельности недостаточно высок, за исключением уровня информационной готовности, который является оптимальным. В целом можно сделать следующее заключение, представленное в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Результаты констатирующего эксперимента

Виды анкетирования	Полученные результаты
1. Восприимчивость педагогов к новому	Уровень восприимчивости педагогов к новому является низким, так как 60% педагогов боятся внедрения инноваций в учебный процесс.
2. Информационная готовность педагогического коллектива	64 % педагогов получают информацию также из книг по вопросам инновационных технологий в образовании и из общения с коллегами в колледже. 36 % – из общения с коллегами других образовательных учреждений.
3. Мотивационная готовность педагогического коллектива к освоению новшеств	Мотивы, связанные с самоусовершенствованием, не играют у педагогов значительной роли.
4. Антиинновационные барьеры педагогов	Преобладают такие барьеры, как большая учебная нагрузка, отсутствие материальных стимулов, слабая информированность в коллективе о возможных инновациях, чувство страха перед отрицательными результатами и т.д.
5. Уровень новаторства педагогов в коллективе	40% - воспринимают новшества умеренно; 33,3% - не стремятся быть среди первых;

	26,6% - высокий уровень новаторства.
6. Шкала оценки потребности в достижении	13,3% - высокий уровень; 46,6% - средний уровень; 40% - низкий уровень.
7. Направленность личности	40% - направлены на общение; 33,3% - направлены на себя; 26,6% - направлены на дело.

Следовательно, педагогический коллектив обладает средним инновационным потенциалом, поэтому возникает необходимость в разработке практических рекомендаций по совершенствованию системы управления инновационными процессами в ОГАПОУ «Белгородский индустриальный колледж» через развитие системы мотивации преподавателей.

Таким образом, проанализировав полученные результаты видим, что мотивационная готовность педагогического коллектива ОГАПОУ «Белгородский индустриальный колледж» к освоению новшеств не является оптимальной, поэтому необходимо разработать программу развития системы мотивации преподавателей.

2.2 Программа развития системы мотивации преподавателей ОГАПОУ «Белгородский индустриальный колледж»

Целью формирующего этапа эксперимента являлась разработка программы развития системы мотивации преподавателей ОГАПОУ «Белгородский индустриальный колледж» к инновационной деятельности. Программа развития системы мотивации педагогов включала 3 этапа: организационный, практический, контрольно-оценочный, на каждом из

которых была представлена цель и содержание деятельности преподавателей (таблица 2.4).

Таблица 2.4

*Программа развития системы мотивации педагогов ОГАПОУ
«Белгородский индустриальный колледж» к инновационной деятельности*

I. Организационный этап	
Цель:	Усиление мотивационной готовности, обеспечение теоретической готовности педагогического коллектива к освоению новшеств.
	<p align="center">Содержание деятельности:</p> <p>1. Развитие исследовательских умений педагогов (организация постоянно действующего семинара «Педагогические инновации, теория и практика инноваций»).</p> <p>2. Организация взаимопосещения уроков, круглых столов, защит творческих проектов и т. д.</p>
II. Практический этап	
Цель:	Обеспечение практической готовности педагогического коллектива к освоению новшеств.
Содержание деятельности:	<p>1. Создание системы повышения квалификации на базе колледжа (теоретические семинары, деловые игры, дискуссии, проектные семинары, тренинги, практикумы, творческие группы и т.д.).</p> <p>2. Акцент в деятельности научно-методической службы на обучение педагогов организации научно-методического эксперимента, совершенствование исследовательских умений и навыков.</p> <p>3. Активное участие педагогов в методической работе на уровне Белгородской области:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - работа в составе творческих групп; - участие в работе научно-практических конференций; - обобщение опыта своей работы в виде публикаций; - участие в выставках материалов передового педагогического опыта. <p>4. Активное участие преподавателей в конкурсах работодателей.</p>
III. Контрольно-оценочный этап	
Цель:	Выявление рассогласования между желаемым и реальным уровнями мотивации педагогов колледжа к инновациям.
Содержание деятельности:	<p>1. Диагностика уровня инновационного потенциала педагогического коллектива др. Оценка в системе показателей:</p> <ul style="list-style-type: none"> - восприимчивость педагогов к новому; - подготовленность к освоению новшеств; - степень новаторства педагогического коллектива; - степень творческой активности, развитость коммуникативных связей. <p>2. Установление причин рассогласования между желаемыми и реальными уровнями инновационных потенциалов.</p> <p>3. Составление программы деятельности педагогического коллектива по дальнейшему развитию инновационного потенциала.</p>

На основе разработанной программы была создана рабочая модель системы мотивации педагогов колледжа, позволяющая активизировать работу в инновационном режиме. Для каждого педагога подбирается своя мини – система стимулов. Данная модель представлена на рисунке 2.4.

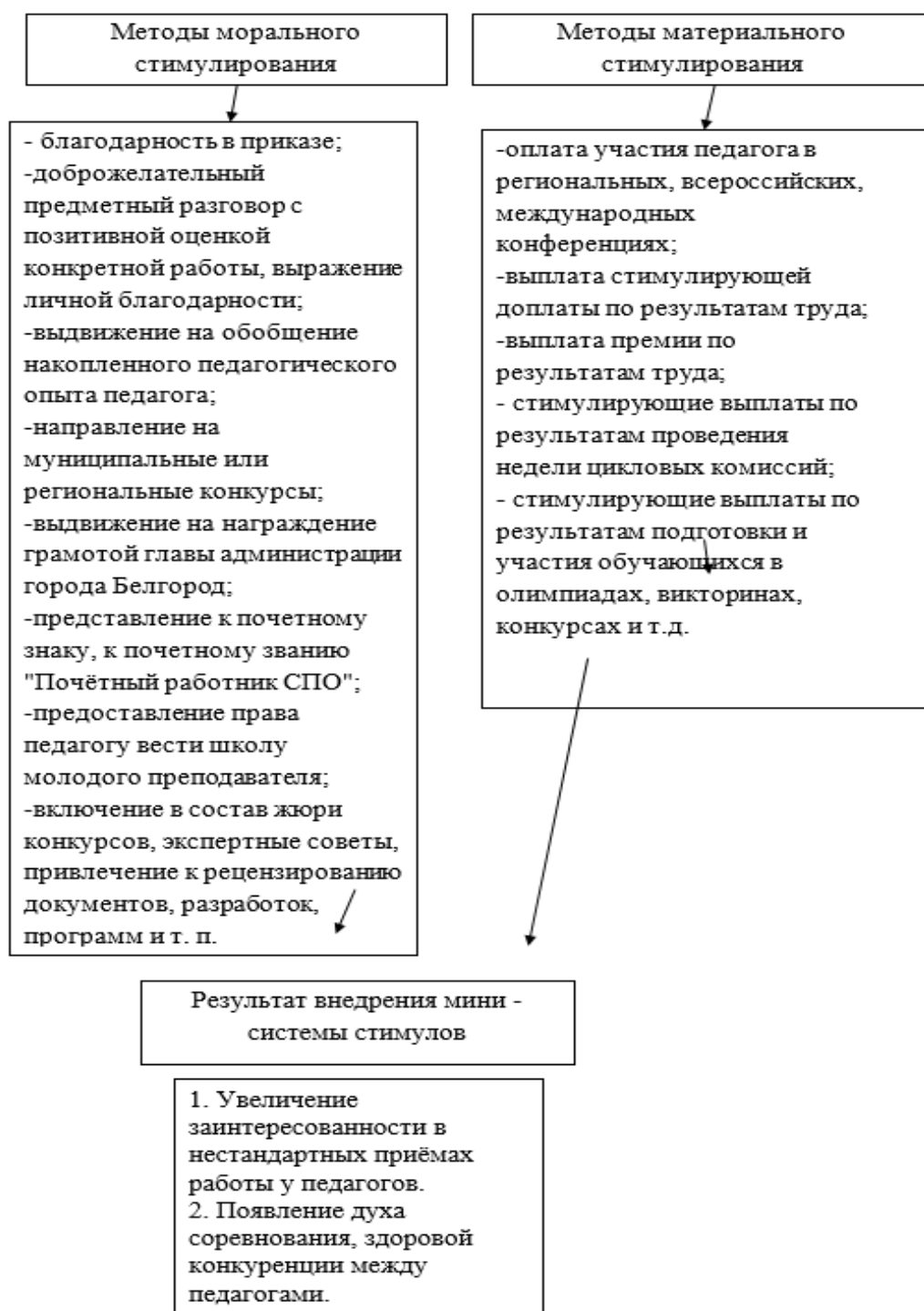


Рисунок 2.4 Рабочая модель мини-системы стимулов

Модель системы мотивации педагогов колледжа была представлена преподавателям для ознакомления, в процессе которого была дополнена их предложениями. Каждый педагог в открытом доступе мог узнать, какими преимуществами он сможет воспользоваться, работая в режиме развития. Ненавязчивое предложение перспектив позволяет педагогу проанализировать свою деятельность, деятельность коллег и наметить пути саморазвития.

Система мотивации и стимулирования профессиональной деятельности существует на любом предприятии, в любой организации, но не всегда она оказывается эффективной. Поэтому, как следствие, возникает текучесть кадров, неудовлетворенность своей работой, наличие конфликтов[44].

Трудности управления мотивацией работников вызваны многогранностью личности человека. Человек по своей природе уникален и неподражаем, как отпечатки его пальцев. Поведение человека, в том числе и в области трудовой деятельности, определяют его собственные увлечения, желания, способности, цели, потребности, ценности, стремления, ожидания. В условиях рыночной экономики возрастает роль экономических методов.

Однако для каждого конкретного работника характерен индивидуальный набор, персональный комплекс мотивирующих факторов. Привести разных работников к единому эталону даже в рамках одной профессии, специальности, квалификации невозможно, да и не нужно, чтобы не потерять личностное начало в человеке.

В колледже созданы такие условия, которые позволяют запустить механизм стимулирования педагогов и любому из них включиться в инновационную деятельность разного уровня. Различным уровням инновационной деятельности необходимы разнообразные формы стимулирования, которые подбираются индивидуально, с учётом личностных особенностей педагогов.

2.3 Оценка эффективности опытно-экспериментальной работы по совершенствованию системы мотивации преподавателей ОГАПОУ «Белгородский индустриальный колледж»

Цель контрольного этапа эксперимента - оценивание эффективности внедрения программы мотивации преподавателей колледжа к инновационной деятельности.

На основе цели была поставлена задача контрольного эксперимента: оценить эффективность внедрения программы мотивации педагогов колледжа к инновационной деятельности.

Было проведено повторное анкетирование, включающее в себя систему показателей: восприимчивость и отношение педагога к новшествам, уровень новаторства педагога, уровень творческой активности педагогов, развитость их коммуникативных связей.

Повторное анкетирование проводится с целью сравнительного анализа качественных и количественных показателей до разработки и ознакомления педагогов с программой мотивации инновационной деятельности и после разработки и ознакомления.

Анкета № 1. Восприимчивость педагогов к новому;

Анкета № 3. Мотивационная готовность педагогического коллектива к освоению новшеств;

Анкета № 4. Антиинновационные барьеры педагогов, препятствующие освоению инноваций.

Анкета № 5. Уровень новаторства педагогов в педагогическом коллективе.

В качестве анкетирования были выбраны четыре вида анкет, так как остальные данные анкетирования являются оптимальными и вторичной обработке не подвергаются. Квалификационная готовность педагогического коллектива колледжа к освоению новшеств является оптимальной, поэтому можно говорить о том, что коллектив готов к внедрению инноваций в образовательный процесс.

Результатом контрольного эксперимента является сравнительный анализ первичного и вторичного анкетирования педагогов колледжа (Таблица 2.5.).

Результаты контрольного эксперимента

Виды анкетирования	Результаты анкетирования до применения модели мини-системы	Результаты анкетирования после применения модели мини-системы
1. Восприимчивость педагогов к новому	Уровень восприимчивости педагогов к новому является низким, так как 60% педагогов боятся внедрения инноваций в учебный процесс.	Уровень восприимчивости педагогов к новому является средним, так как всего 30% педагогов боятся внедрения инноваций в учебный процесс.
2. Мотивационная готовность педагогического коллектива к освоению новшеств	Мотивы, связанные с самоусовершенствованием, не играют у педагогов значительной роли.	Мотивы, связанные с самоусовершенствованием являются значительными у большинства педагогов.
3. Антиинновационные барьеры педагогов	Преобладают такие барьеры, как большая учебная нагрузка, отсутствие материальных стимулов, чувство страха перед отрицательными результатами и т.д.	Преобладают такие барьеры, как большая учебная нагрузка, чувство страха перед отрицательными результатами и т.д.
4. Уровень новаторства педагогов в	40% - воспринимают новшества умеренно; 33,3% - не стремятся быть	30% - воспринимают новшества умеренно; 20% - не стремятся быть

коллективе	среди первых; 26,6% - высокий уровень новаторства.	среди первых; 50% - высокий уровень новаторства
------------	---	--

В результате контрольного эксперимента можно сделать следующие выводы: восприимчивость педагогического коллектива к новому после внедрения мини-программы стимулов в образовательный процесс увеличилась на 30%, то есть всего 30% педагогов боятся внедрения инноваций в образовательный процесс, а ранее их было 60%.

Мотивационная готовность педагогического коллектива к освоению новшеств изначально не играла значительной роли у педагогов, а после вторичного анкетирования мотивы, связанные с самоусовершенствованием, стали значительными у большинства педагогов.

Антиинновационными барьерами являлись такие барьеры, как большая учебная нагрузка, отсутствие материальных стимулов, чувство страха перед отрицательными результатами и т.д. После вторичного анкетирования такого барьера как, отсутствие материальных стимулов – не стало. Это говорит о положительном воздействии мини-системы стимулов.

Сравнительная динамика уровня новаторства педагогов в результате вторичного анкетирования представлена на рисунке 2.5.

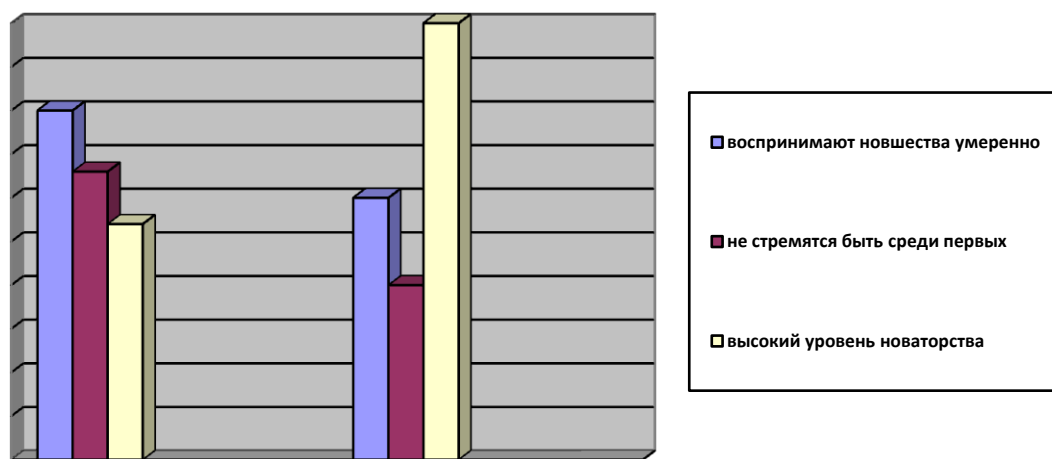


Рисунок 2.5Уровень новаторства педагогов в коллективе

Исходя из приведённых выше данных, видны положительные изменения активности преподавателей колледжа. Возросло участие и результативность участия педагогов в различных инновационных проектах. Более эффективно заработали механизмы самореализации и саморазвития.

Эффективность деятельности педагогического коллектива по развитию инновационного потенциала будет достигнута, если конструировать ее как динамический процесс, характеризующийся преемственностью его этапов в соответствии с содержанием, формами и методами работы, нацеленными на развитие инновационных преобразований: последовательно развивать восприимчивость педагогов к новшествам; обеспечивать их подготовленность к освоению новшеств; повышать уровень новаторства и творческой активности.

Результатами формирующего эксперимента является внедрение разработанной мини-системы стимулов, которая предполагает:

1. Увеличение заинтересованности в нестандартных приёмах работы у преподавателей;
2. Появление духа соревнования, здоровой конкуренции между преподавателями;
3. Стремление участвовать во всевозможных мероприятиях, как на базе колледжа, так и на уровне города.

Методическая, учебная и воспитательная деятельность педагогического коллектива колледжа направлена на решение таких задач, как:

1. Организация активного участия членов педагогического коллектива колледжа в планировании, разработке и реализации программ развития, в инновационных и опытно – экспериментальных процессах;
2. Способствование повышению профессиональных компетенций, росту педагогического мастерства и развитию творческого потенциала педагогов, направленных на использование современных образовательных, в

том числе модульных технологий для формирования личностно - ориентированного образовательного пространства;

3. Удовлетворение информационных, учебно-методических, образовательных потребностей педагогических работников колледжа;

4. Формирование, выявление, изучение и обобщение педагогического опыта;

5. Создание системы стимулирования творческой инициативы и профессионального роста преподавателей.

В результате разработки практических рекомендаций по усовершенствованию управления инновационными процессами в ОГАПОУ «Белгородский индустриальный колледж» через развитие системы мотивации преподавателей был сформирован оценочный лист результативности профессиональной деятельности преподавателей с учетом предложений всего педагогического коллектива колледжа. Оценочный лист результативности является универсальным и может быть применен в любом образовательном учреждении (Приложение 8).

Таким образом, стимулирование персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося педагогического потенциала, что позволяет повысить общую результативность образовательной организации.

Выводы по главе 2:

В ходе формирующего эксперимента была внедрена программа мотивации преподавателей с целью изменения отношения к инновациям. В систему инновационной деятельности колледжа были внедрены: теоретические семинары, деловые игры, дискуссии, проектные семинары, тренинги, практикумы, творческие группы и т.д.

Таким образом, предлагаемые мероприятия по усовершенствованию системы мотивации преподавателей ОГАПОУ «Белгородский

индустриальный колледж» позволили повысить эффективность работы по управлению инновационными процессами в образовательной организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Инновационный процесс – комплексная деятельность по созданию, освоению, использованию и распространению современных или усовершенствованных новшеств (теорий, методик, технологий и т. п.). Это процесс преобразования научного знания в инновацию, процесс последовательного превращения идеи в продукт, технологию или услугу.

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

Восприимчивость любой организации (в том числе и среднего профессионального образования) к инновации зависит от уровня управления, а не от отрасли. В организации инновационного типа первая и самая главная задача руководителя: превращать на первый взгляд непрактичные идеи в конкурентную новаторскую деятельность, в реальность. В условиях модернизации российского общества инновационная деятельность образовательных учреждений - одна из объективных реальностей их существования.

Эффективность управления инновационными процессами в образовательной организации обеспечивается, в первую очередь, через развитие инновационной деятельности педагогического коллектива организации. Управление инновационными процессами будет эффективным, если:

- деятельность каждого педагога конструировать как динамический процесс, характеризующийся преемственностью его этапов в соответствии с содержанием, формами и методами работы, нацеленными на развитие инновационного потенциала педагогического коллектива;

- последовательно развивать восприимчивость педагогов к новшествам; обеспечивать их подготовленность к освоению новшеств; повышать уровень новаторства педагогов в педагогическом сообществе;

- обеспечивать психолого-педагогические и организационно-педагогические условия развития инновационной деятельности педагогического коллектива образовательной организации.

Успех инноваций во многом определяется способностью членов педагогического коллектива к инновационной, творческой, поисковой деятельности, особенную значимость которой имеет уровень развития такого вида мотивации, как мотивация самоусовершенствования личности (совокупность побуждений и внутренних условий, мотивационных характеристик, которые определяют, направляют и регулируют процесс повышения профессиональной компетентности личностного роста преподавателя).

Успешная мотивация труда возможна, когда преподаватель уверен, что затрачиваемые им усилия позволяют достичь желаемого результата. Если люди чувствуют, что прямой связи между приложенными усилиями и полученным результатом в итоге не наблюдается, то мотивация ослабевает. Необходимо помнить, что даже однократное несоответствие результатов работы и поощрения способно привести к потере желания трудиться с полной отдачей в целях достижения успеха организации.

Опытно-экспериментальная работа по изучению педагогических условий эффективности управления инновационными процессами осуществлялась на базе областного государственного автономного профессионального образовательного учреждения «Белгородский индустриальный колледж».

Целью экспериментального исследования являлось изучение и оценка инновационного потенциала преподавателей ОГАПОУ «Белгородский индустриальный колледж», исследование системы мотивации работников, а также разработка практических рекомендаций по совершенствованию

управления инновационными процессами в ОГАПОУ «Белгородский индустриальный колледж» через развитие системы мотивации преподавателей.

В результате констатирующего эксперимента установлено, что педагогический коллектив обладает средним инновационным потенциалом, поэтому возникает необходимость в разработке практических рекомендаций по совершенствованию системы управления инновационными процессами в ОГАПОУ «Белгородский индустриальный колледж» через развитие системы мотивации преподавателей.

На этапе формирующего эксперимента была разработана и внедрена программы развития системы мотивации преподавателей ОГАПОУ «Белгородский индустриальный колледж» к инновационной деятельности, а также модель системы мотивации преподавателей колледжа к инновационной деятельности, что позитивно повлияло на инновационный потенциал и активность педагогов. Экспериментальное исследование доказало эффективность предложенной системы стимулирования.

В колледже созданы такие условия, которые позволяют запустить механизм стимулирования педагогов и любому из них включиться в инновационную деятельность разного уровня. Различным уровням инновационной деятельности необходимы разнообразные формы стимулирования, которые подбираются индивидуально, с учётом личностных особенностей педагогов.

Таким образом, предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы мотивации преподавателей ОГАПОУ «Белгородский индустриальный колледж» позволили повысить эффективность работы по управлению инновационными процессами в образовательной организации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абакумова Н.Н. Проблемы мотивации труда в России / Н.Н. Абакумова // Менеджмент в России и за рубежом. - 2009. - №5. - С. 10-16.
2. Агапцов С.А., Мордвинцев А.И., Фомин П.А., Шаховская Л.С. Мотивация труда как фактор повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия. /С.А. Агапцов, А.И. Мордвинцев.- М., 2007. - 245 с.
3. Беляцкий Н.П. Управление персоналом / Н.П. Беляцкий. - Минск: Экоперспектива, 2008. - 329 с.
4. Блинов А.О. Искусство управления персоналом / А.О. Блинов, О.В. Василевская. - М.: ГЕЛАН, 2010. - 299 с.
5. Бакурадзе А., Джамулаев А. Мотивация учителей: актуальные потребности и принципы их удовлетворения или компенсации/ А. Бакурадзе, А. Джамулаев. - М., № 10. - 2007.
6. Богоявлинская Д.Б. Инновационные процессы в образовании /Д.Б. Богоявлинская.- М., 2011 – 260 с.
7. Брайн П. Причины воровства служащими и стратегии менеджеров для их предотвращения / П. Брайн // - Справочник по управлению персоналом. - 2008. - №4. С. 114-122.
8. Бэрроу Саймон, Мосли Ричард. Бренд работодателя: Лучшее из ренд-менеджмента - в работу с кадрами /С.Бэрроу, Р.Мосли. – Группа ИДТ, 2007. – 195 с.
9. Вересов Н.Н. Психология управления / Н.Н. Вересов. - М.: МОДЭК, 2008. - 309 с.
10. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учеб. /В.Р. Веснин// - М.: Проспект, 2009. –512с.
11. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. - М.: Юристъ, 2008. - 459 с.

12. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2007- 133 с.
13. Веснина Р.В. Управление персоналом: Теория и практика. Электронный учебник / Под ред. В.Р. Веснина. – М.: КНОРУС, 2009. – 517 с.
14. Гнатко Н.М. Педагогика. Большая современная энциклопедия. /Н.М.Гнатко. – Минск: Современное слово, 2012. – 318 с.
- 15.Гузеев В.В. Инновационные идеи в современном образовании/ В.В. Гузеев. – М.:2012. – 10с.
16. Гозман Л. Я., Кроз М. В. Самоактуализационный тест (САТ)/Л.Я. Гозман, М.В. Кроз. - М., 2011.
17. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала / Г.А. Дмитренко. - М., 2009. - 329 с.
18. Дырин С.П. К вопросу о российской модели управления персоналом / С.П. Дырин // Известия Академии труда и занятости. - 2008. - № 3-4. - С. 102-105.
19. Зайцев Г.Г. Управление персоналом: учебное пособие/ Г.Г. Зайцев. - СПб.: издательство «Северо-Запад», 2007. - 256 с.
- 20.Замфир К. Опросник «Структура мотивации трудовой деятельности» / К.Земфир. - 2012 – 10с.
21. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. «Мастера психологии» / Е.П. Ильин. — СПб.: Питер, 2011. – 512 с.
22. Кабаченко Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами / Т.С. Кабаченко. - СПб.: Питер 2008. - 233 с.
- 23.Казакова Е.И., Тряпицина А.П. Управление нововведениями – путь к развитию образования / Е.И. Казакова, А.П. Тряпицина// Педагогика. – 2012. – № 1. 22с.
24. Карелина А.А. Психологические тесты / Под ред. А. А. Карелина. М., 2014. – 312 с.
25. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учебное пособие / А.В. Карпов.- М.: Гардарики, 2009. - 602 с.

26. Кибанов А.Я. Концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности / А.Я. Кибанов//Кадровик. Кадровый менеджмент. - N 5, 2008.
27. Кирдянкина С.В. Концепция «Мотивация профессионального роста педагогов» / С.В. Кирдянкина// Управление современной школой. - № 6. - 2010.
28. Кларин М.В. Инновационные модели обучения в современной зарубежной педагогике / М.В. Кларин // Педагогика. – 2011. № 5. – 110с.
29. Кнышова Е.Н. Менеджмент: Учебное пособие / Е.Н. Кнышова. - М.: Форум, 2007. - 304 с.
30. Ковалева Т.М. Инновационная школа: аксиомы и гипотезы / Т.М. Ковалева. – М.; Воронеж, 2011. – 260 с.
31. Комаров Е. Психология заработной платы / Е. Комаров // Управление персоналом - 2009. - №10. - С. 57-62.
32. Краевский В.В., Хуторский А.В. Основы обучения: Дидактика и методика. / В.В. Краевский, А.В. Хуторский.– М., 2012. – 200 с.
33. Крылова Н.Б., Слободчиков В.И. Терминологический словарь/ Проектирование в образовании: проблемы, поиски, решения: сб. науч.тр. / М Н.Б. Крылова, В.И. Слободчиков. –М., 2011. - 120с.
34. Крылов А.А. Управление персоналом предприятия / А.А. Крылов, Ю.В. Прушинский.- М: Юнити-ДАНА, 2007. - 287 с.
35. Крымов А.А. Как действуют факторы мотивации / А.А. Крымов// Кадровик. Кадровый менеджмент. - N 7, 2010.
36. Кухарев Н.В. На пути к профессиональному совершенству / Н.В. Кухарев.- М., 2015
37. Лазарев В.С., Мартиросян Б.П. Введение в педагогическую инноватику / В.С. Лазарев, Б.П. Мартиросян. - М., 2012. – 120с.
38. Лепешова Е. Мотивационный инструментарий руководителя школы/ Е.Лепешова. - М: Юнити-ДАНА - № 4. - 2009.
39. Лепешова Е. Мотивация труда в образовательном учреждении: общие подходы / Е.Лепешова // Вести образования. --№8, 2009.

40. Лукичева Л.И. Управление персоналом: Практические занятия / Л.И. Лукичева. - М.: ОМЕГА-Л, 2007. - 211 с.
41. Майлз М., М. Фуллан, М. Хуберман, П. Берман Новое понимание реформ в образовании. / М. Майлз, М. Фуллан. - М: Юнити-ДАНА, 2011. - 205 с.
42. Мак Клелланд Д. Мотивация человека: серия "Мастера психологии"/ Д. Мак Клелланд. - СПб.: Питер, 2007.
43. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2009. - 388 с.
44. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала / И.В. Мишурова, П.В. Кутелев. - М.: ИКЦ «МарТ», 2007. - 188 с.
45. Модели и методы управления персоналом / Под ред. Е.Б. Моргунова.- М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2007. - 377 с.
46. Морозов А.В. Управленческая психология: Учебник / А.В. Морозов. - М.: Академический Проект, 2008. - 359 с.
47. Неймер Ю.Л. Стандарты и мониторинг в образовании /Ю.Л. Неймер. -М.: ОМЕГА-Л, – 2011. – № 5. 14с.
48. Орлов А.А. Мониторинг инновационных процессов в образовании / А.А. Орлов. - М: Педагогика – 2010 - № 3 - 23с.
49. Поляков С.Д. В поисках педагогической инноватики /С.Д. Поляков.– М., 2011. -120с.
50. Посталюк Н.В. Развитие школы как инновационный процесс: Методическое пособие для руководителей образовательных учреждений./Н.В. Посталюк./- М.: Новая школа, 2012. – 164 с.
51. Посталюк Н.Ю. Проектирование инновационных образовательных систем: региональный аспект [электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://psychology.narod.ru/121.html>.
52. Поташник М.М. Инновационные школы России: становление и развитие. Опыт программно-целевого управления: пособие для руководителей СПО / М.М. Поташник. – М., 2011. – 203с.

53. Прикот О.Г. Инновационные процессы в образовании и педагогическая наука // Инновационные процессы в образовании: Сборник научных трудов/О.Г. Прикот.– М: Санкт-Петербург, 2010. - 230 с.

54. Пузанова В.И. Мониторинг педагогических нововведений / В.И. Пузанова.– М: Санкт-Петербург, 2011. – № 6. – 35с.

55. Соловьева Т.С. Модифицированный опросник для оценки уровня инновационного потенциала педагогического коллектива/ Т.С. Соловьева.2012 – 10с.

56. Сластенин, В.А. Л.С. Подымова. Готовность педагога к инновационной деятельности / В.А. Сластенин, Л.С. Подымова// Сибирский педагогический журнал. – 2011. – №1. – С. 42-49.

57. Уткин Э. А. Основы мотивационного менеджмента/ А.Э. Уткин. - М.: ТАНДЕМ, ЭКМОС, 2009.-263 с.

58. Ушаков К. Педагогические инновации в национально-региональном компоненте содержания образования / К. Ушаков // Учитель. – 2011. – № 6. - 50с.

59. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации». – М: Проспект, 2013. – 160 с.

60. Хуторской А. В. Личностная ориентация образования как педагогическая инновация / А.В. Хуторский//Педагогика. – 2010. – № 1. 8с.

61. Хуторской А.В. Дидактическая эвристика: Теория и технология креативного обучения. / А.В. Хуторский. - М: Педагогика. 2013. – 120с.

62. Хуторской А.В. Современная дидактика: учебное пособие. – 2-е изд., перераб. / А.В. Хуторский. - М: Педагогика. 2011. – 250 с.

63. Хуторской А.В. Педагогическая инноватика: учебное пособие. – 2-е изд., перераб. / А.В. Хуторский. - М: Педагогика. 2011. – 270 с.

64.Цыркун И.И. Методическая инноватика / И.И. Цыркун.– Минск, 2011. – 223 с.

65.Чекмарев О.П. Концепция личных издержек и ее роль в регулировании социально-трудовых отношений. / О.П. Чекмарев. - СПб.:

Астерион, 2009. –265с.

66. Чеха В.В. Мотивация труда в образовательном учреждении: общие подходы / В.В. Чеха // Вести образования. - 2009. - №8. – с. 18-21.

67. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях/С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. - М.:РОСБУХ, 2008.

68. Юсуфбекова Н.Р. Общие основы педагогических инноваций: Опыт разработки теории инновационного процесса в образовании / Н.Р. Юсуфбекова.– М., 2011. – 300с.

69. Юсупова М.Ю. Инновационные барьеры в образовании / М.Ю. Юсупова.– М., 2013. – 210 с.

70. Юданова С.В. Педагогическая инноватика: учебное пособие. – 2-е изд., перераб./ С.В. Юданова. – М., 2012. – 170 с.

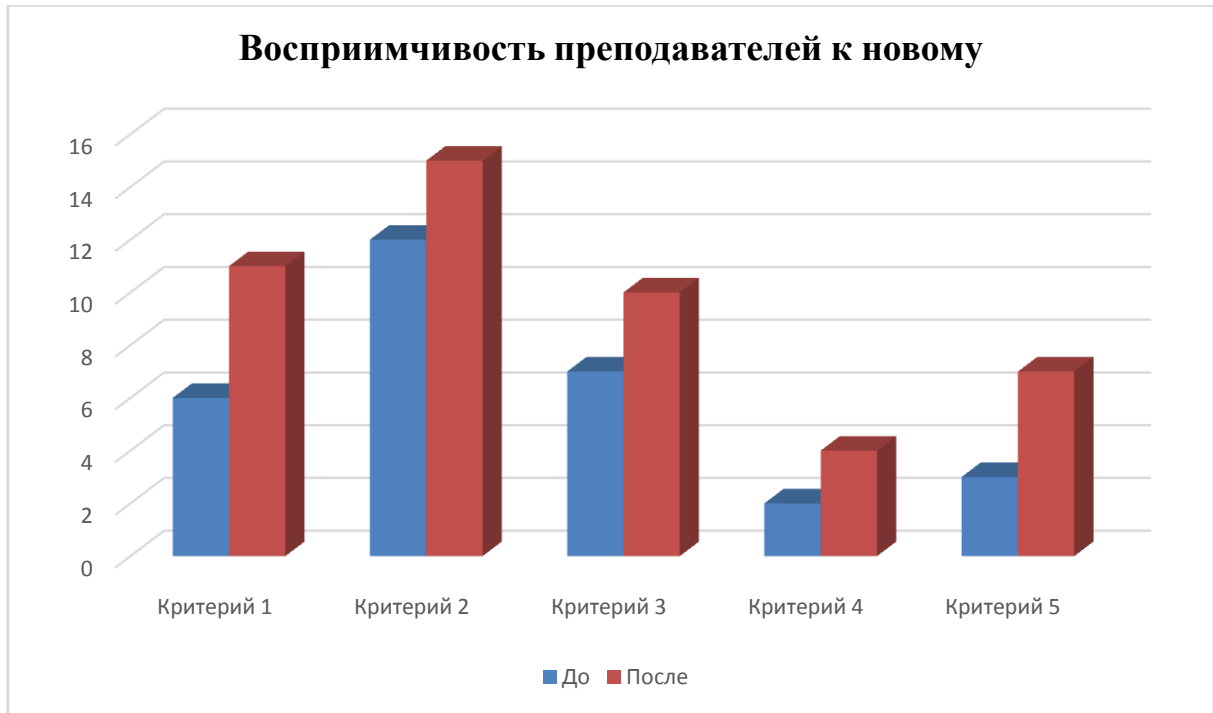
71. Яковлева Р.Д. Основы педагогический инноваций в современном образовании / Р.Д. Яковлева. – М., 2011. – 170 с.

Анкета № 1. Восприимчивость преподавателей к новому

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

Результаты анкетирования

Критерий №	Первичное анкетирование (до)	Контрольное анкетирование (после)
1. Вы постоянно следите за передовым педагогическим опытом в своей деятельности, стремитесь внедрить его с учетом изменяющихся образовательных потребностей общества, индивидуального стиля Вашей педагогической деятельности	6	11
2. Вы постоянно занимаетесь самообразованием?	12	15
3. Вы придерживаетесь определенных педагогических идей, развиваете их в процессе педагогической деятельности?	7	10
4. Вы сотрудничаете с научными консультантами?	2	4
5. Вы видите перспективу своей деятельности, прогнозируете ее?	3	7



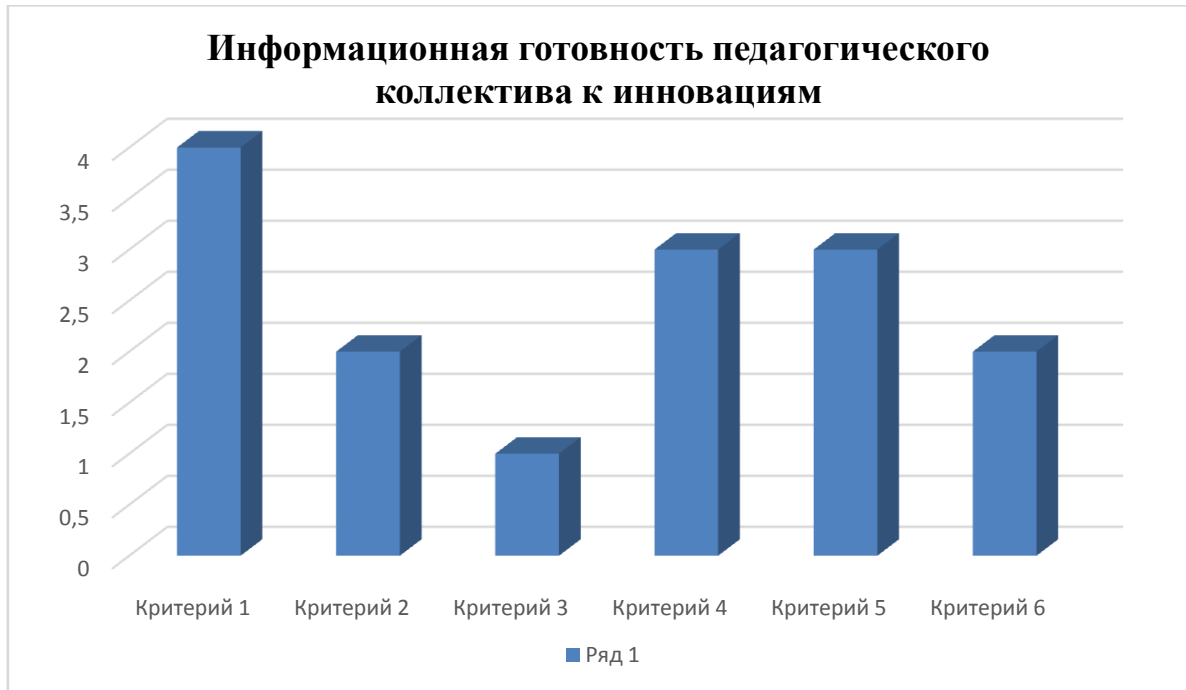
**Анкета № 2. Информационная готовность педагогического
коллектива к инновациям**

Анкета предполагает получение ответа на следующий вопрос: «Из каких источников Вы получаете информацию об инновациях»:

- На совещаниях и семинарах;
- Из средств массовой информации;
- Из книг по вопросам инноватики;
- На совещаниях в колледже;
- Из общения с коллегами в колледже;
- Из общения с коллегами других учебных заведений.

Результаты анкетирования

Критерий №	Первичное анкетирование (до)
1. На совещаниях и семинарах	4
2. Из средств массовой информации	2
3. Из книг по вопросам инноватики	1
4. На совещаниях в колледже	3
5. Из общения с коллегами в колледже	3
6. Из общения с коллегами других учебных заведений	2



**Анкета № 3. Мотивационная готовность педагогического
коллектива к освоению новшеств**

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

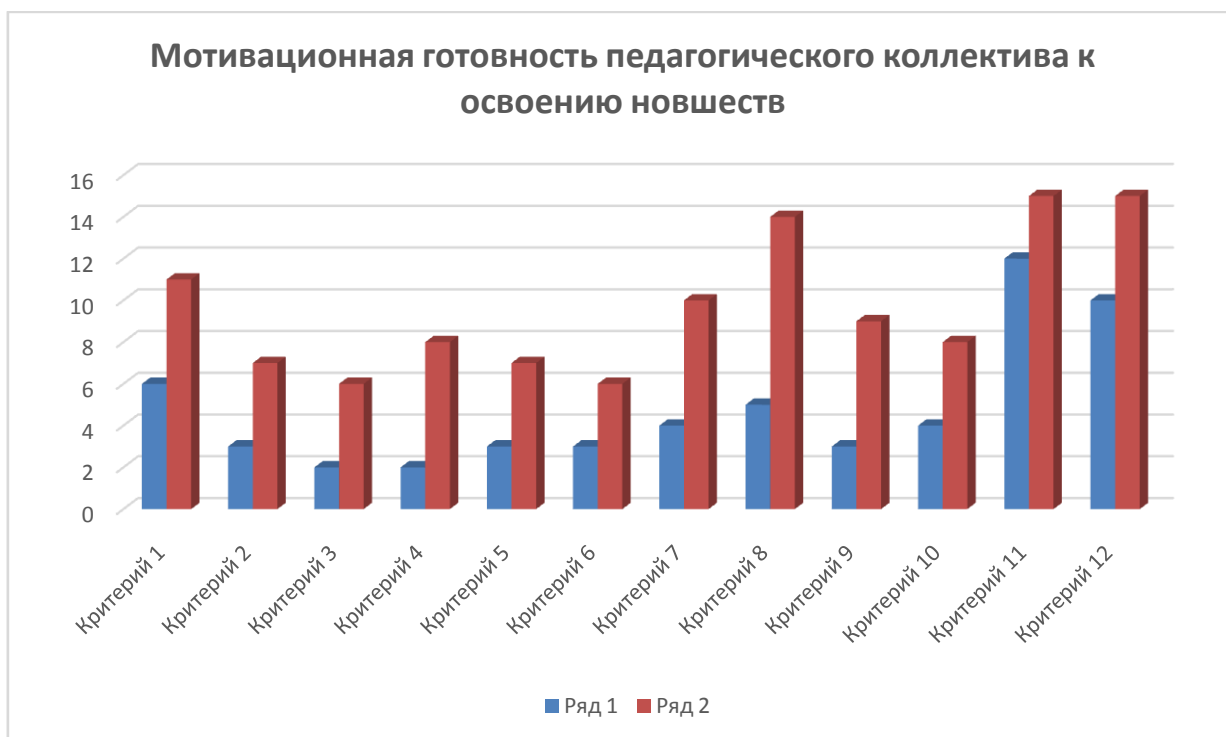
- Осознание недостаточности достигнутых результатов и желание их улучшить.
- Высокий уровень профессиональных притязаний, сильная потребность в достижении высоких результатов.
- Потребность в контактах с интересными, творческими людьми.
- Потребность в новизне, обновлении, смене обстановки, преодолении рутины.
- Потребность в лидерстве.
- Потребность в поиске, исследовании, лучшем понимании закономерностей.
- Потребность в самовыражении, самосовершенствовании.
- Ощущение собственной готовности участвовать в инновационных процессах, уверенность в себе.
- Желание проверить на практике полученные знания о новшествах.
- Потребность в риске, преодолении рутины.
- Материальные причины: повышение заработной платы, возможность пройти аттестацию и т. д.
- Стремление быть замеченным и по достоинству оцененным.

Примечание: Чем сильнее у педагогов преобладают мотивы, связанные с возможностью самореализации личности, тем выше уровень инновационного потенциала педагогического коллектива.

Результаты анкетирования

Критерий №	Первичное анкетирование (до)	Контрольное анкетирование (после)
1. Осознание недостаточности достигнутых результатов и желание их улучшить	6	11
2. Высокий уровень профессиональных притязаний, сильная потребность в достижении высоких результатов.	3	7
3. Потребность в контактах с интересными, творческими людьми.	2	6
4. Потребность в новизне, обновлении, смене обстановки, преодолении рутины.	2	8
5. Потребность в лидерстве.	3	7
6. Потребность в поиске, исследовании, лучшем понимании закономерностей.	3	6
7. Потребность в самовыражении, самосовершенствовании.	4	10
8. Ощущение собственной готовности участвовать в инновационных процессах, уверенность в себе.	5	14
9. Желание проверить на практике полученные знания о новшествах.	3	9
10. Потребность в риске, преодолении рутины.	4	8

11. Материальные причины: повышение заработной платы, возможность пройти аттестацию и т. д.	12	15
12. Стремление быть замеченным и по достоинству оцененным.	10	15



**Анкета № 4. Антиинновационные барьеры педагогов,
препятствующие освоению инноваций**

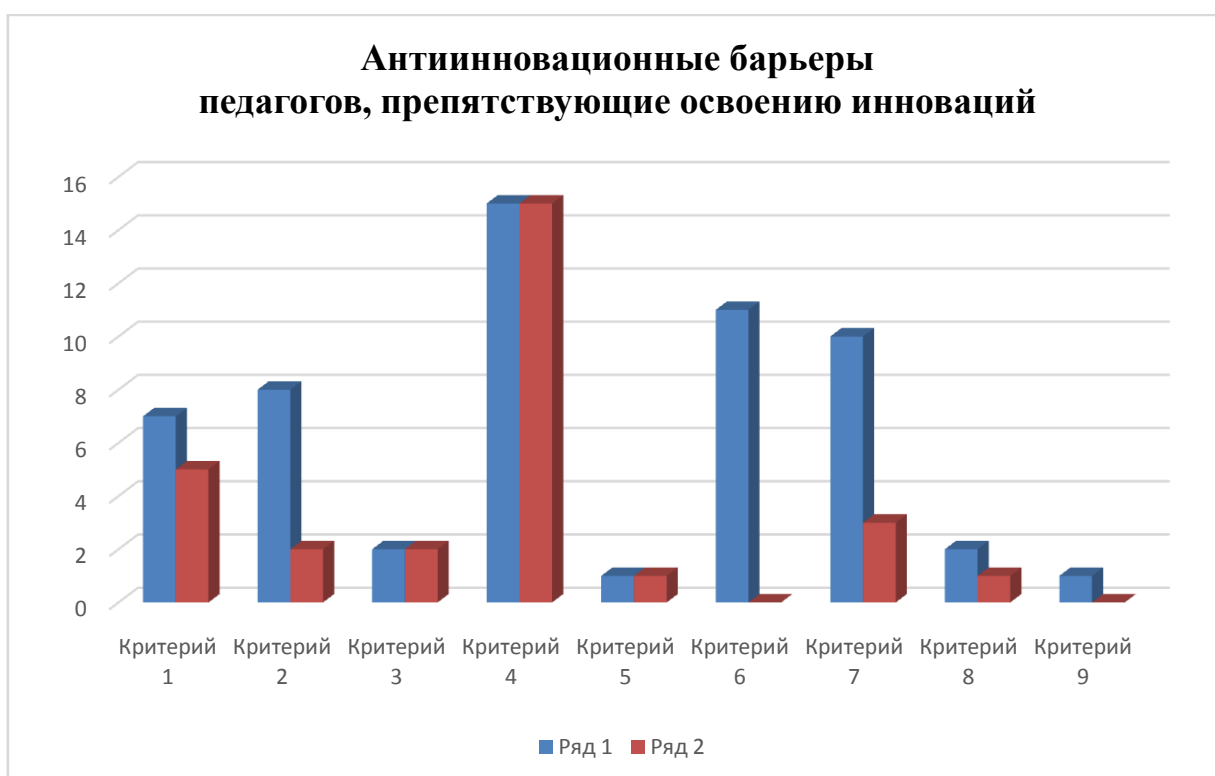
Если Вы не интересуетесь инновациями и не применяете новшеств, то каковы причины этого:

- Слабая информированность в коллективе о возможных инновациях.
- Убеждение, что эффективно учить можно и по-старому.
- Плохое здоровье, другие личные причины.
- Большая учебная нагрузка.
- Небольшой опыт работы, при котором не получается и традиционное.
- Отсутствие материальных стимулов.
- Чувство страха перед отрицательными результатами.
- Отсутствие помощи.
- Разногласия, конфликты в коллективе.

Результаты анкетирования

Критерий №	Первичное анкетирование (до)	Контрольное анкетирование (после)
1. Слабая информированность в коллективе о возможных инновациях	7	5
2. Убеждение, что эффективно учить можно и по-старому	8	2
3. Плохое здоровье, другие личные причины	2	2

4. Большая учебная нагрузка	15	15
5. Небольшой опыт работы, при котором не получается и традиционное	1	1
6. Отсутствие материальных стимулов	11	0
7. Чувство страха перед отрицательными результатами	10	3
8. Отсутствие помощи	2	1
9. Разногласия, конфликты в коллективе	1	0



Анкета № 5. Уровень новаторства педагогов в коллективе

К какой группе педагогов, на Ваш взгляд, Вы относитесь? Выберите один из вариантов ответа.

Группа А. Вы поглощены новшествами, постоянно ими интересуетесь, всегда воспринимаете их первыми, смело внедряете, идете на риск.

Группа В. Вы интересуетесь новшествами, но не идете за ними вслепую, рассчитываете целесообразность нововведения. Считаете, что новшества следует внедрять сразу после того, как они появились в условиях, близких к Вашим.

Группа С. Вы воспринимаете новшества умеренно. Не стремитесь быть среди первых, но и не хотите быть среди последних. Как только новое будет воспринято большей частью Вашего педагогического коллектива, воспримите его и Вы.

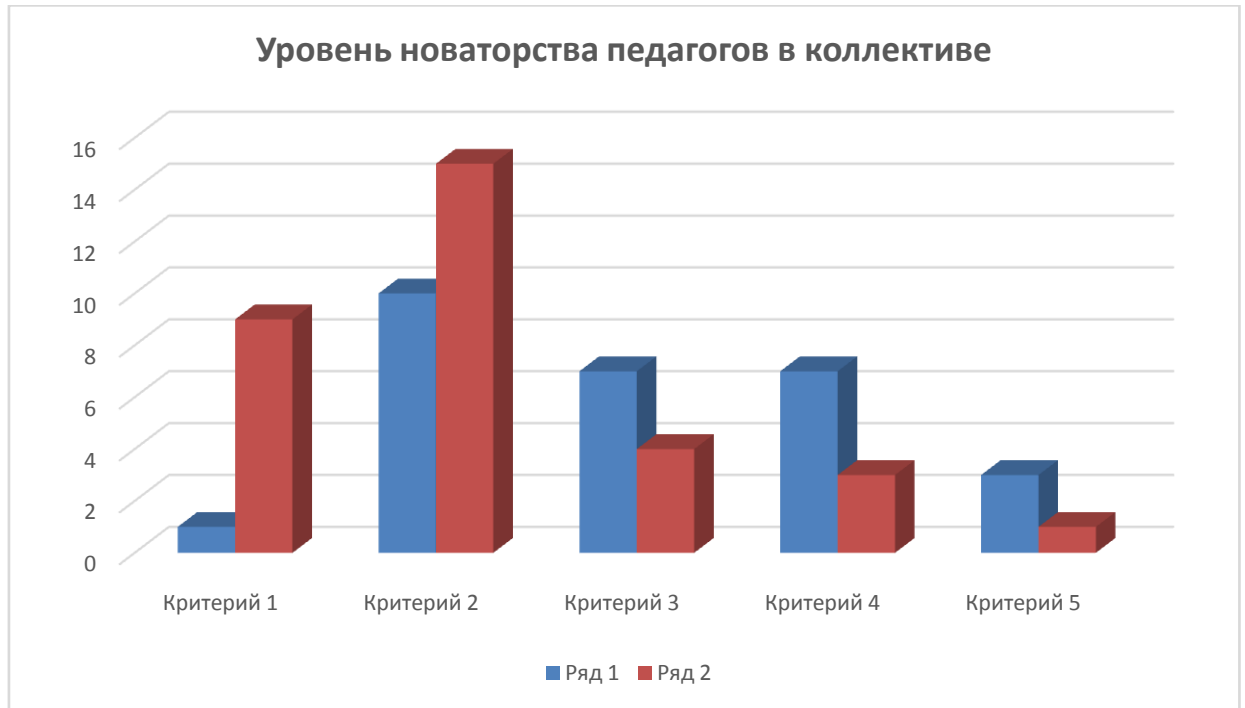
Группа Д. Вы больше сомневаетесь, чем верите в новое. Отдаете предпочтение старому. Воспринимаете новое только тогда, когда его воспринимает большинство учебных заведений и педагогов.

Группа Е. Вы последними осваиваете новшества. Сомневаетесь в новаторах и инициаторах нововведений.

Результаты анкетирования

Критерий №	Первичное анкетирование (до)	Контрольное анкетирование (после)
1. Группа А	4	9
2. Группа В	10	15

3. Группа С	7	4
4. Группа Д	7	3
5. Группа Е	3	1



Анкета №6 Оценка потребности в достижении**Утверждения**

1. Думаю, что успех в жизни зависит скорее от случая, чем от расчета.
2. Если я лишусь любимого занятия, то жизнь для меня потеряет смысл.
3. Для меня в любом деле важнее его исполнение, а не конечный результат.
4. Считаю, что люди больше страдают от неудач на работе, чем от плохих взаимоотношений с близкими.
5. По моему мнению, большинство людей живут далекими мыслями, а неблизкими.
6. В жизни у меня было больше успехов, чем неудач.
7. Эмоциональные люди мне нравятся больше, чем деятельные.
8. Даже в обычной работе я стараюсь усовершенствовать некоторые ее элементы.
9. Поглощенный мыслями об успехе, я могу забыть о мерах предосторожности.
10. Мои родители считали меня ленивым ребенком.
11. Думаю, что в моих неудачах повинны скорее обстоятельства, чем я сам.
12. Мои родители слишком строго контролировали меня.
13. Терпения во мне больше, чем способностей.
14. Лень, а не сомнение в успехе вынуждают меня часто отказываться от своих намерений.
15. Думаю, что я уверенный в себе человек.
16. Ради успеха я могу рискнуть, если даже шансы не в мою пользу.
17. Я не усердный человек.
18. Когда все идет гладко, моя энергия усиливается.
19. Если бы я был журналистом, я написал бы, скорее, об оригинальных изобретениях людей, чем о происшествиях.
20. Мои близкие обычно не одобряют моих планов.

21. Уровень моих требований к жизни ниже, чем у моих товарищей.
22. Мне кажется, что настойчивости во мне больше, чем способностей.

Результаты анкетирования

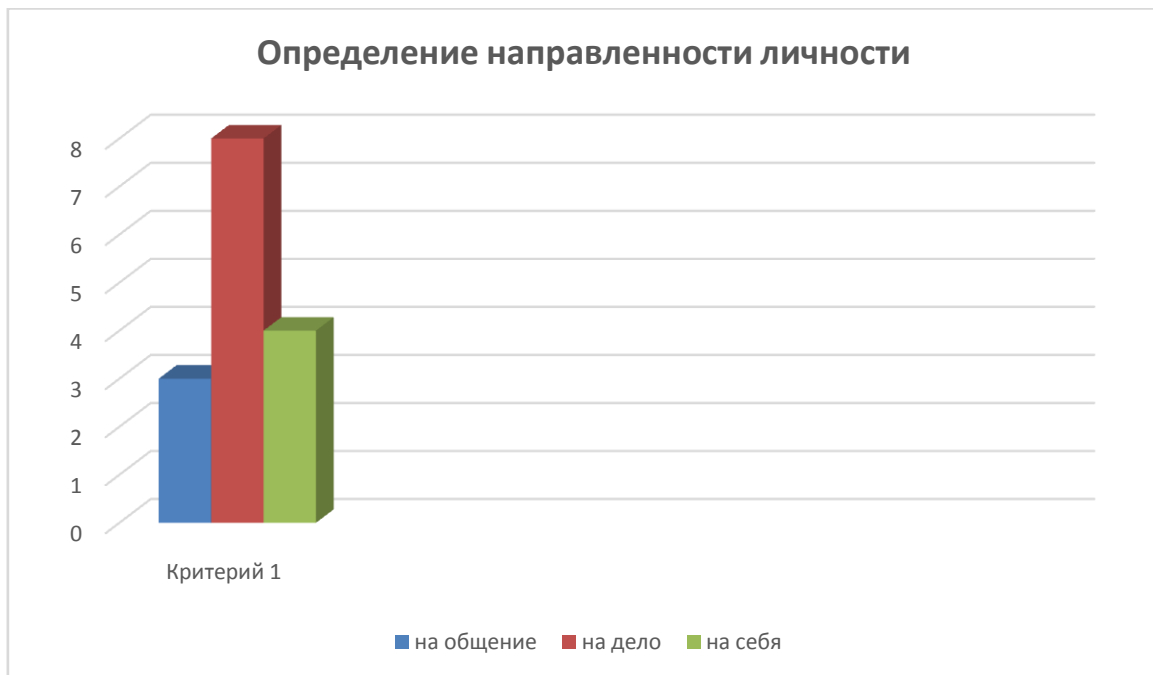
Критерий №	Уровень потребности в достижении		
	низкий	средний	высокий
1 Преподаватели	2	5	8
Средний балл	5		



**Анкета № 7 Определение направленности личности
(ориентационная анкета)**

Результаты анкетирования

Критерий №	Направленность		
	на общение	на дело	на себя
1 Преподаватели	3	8	4



Оценочный лист результативности профессиональной деятельности

Критерии оценки результативности профессиональной деятельности преподавателя ОГАПОУ «Белгородский индустриальный колледж»

за период с « » 201 г. по « » 201 г.

Виды и основания для стимулирующих выплат	Критерии и оценки результативности / кол-во баллов	Кол-во баллов	Оценка председателя теляцк (баллы)	подпись председателя теляцк
<p>1. Разработка и освоение новых основных и дополнительных образовательных программ - разработка новых программ ($A=K*N$, где N-максимальное количество часов, K коэффициент $K=0,05$) - совершенствование действующих программ (1 программа)</p> <p>2. Внедрение в образовательный процесс современных образовательных технологий (отчеты по самообразованию) -традиционных -инновационных</p> <p>3. Результаты учебной деятельности: Качество знаний студентов по результатам, промежуточной, государственной итоговой аттестации при 100% количественной успеваемости на последний день сессии, согласно графика учебного процесса при отсутствии промежуточной аттестации по результатам текущей аттестации до 60% 61-70% выше 70 %</p> <p>4. Результаты участия в научно-методической и научно-исследовательской деятельности: – Сборник методических пособий по лабораторно-практическим работам (за 1 сборник) ($A=K*N$, где N-количество часов лабораторно-практических работ, K коэффициент $K=0,05$) – Сборник методических пособий по лабораторно-практическим работам по дуальному обучению (за 1 сборник) ($A=K*N$.где N-количество часов лабораторно-практических работ, K коэффициент $K=0,05$) – Сборник методических пособий по курсовому проектированию (за 1 сборник) – Сборник методических пособий по дипломному проектированию (за 1 сборник) – Сборник методических указаний по самостоятельным работам (за 1 сборник) ($A=K*N$. где N-количество часов самостоятельной работы, K коэффициент $K=0,05$) – КОС по дисциплине, ПМ, по МДК (1 разработка) ($A=K*N$, где N-количество часов максимальной нагрузки, K коэффициент $K=0,05$) – по производственной и учебной практике (1 разработка) – создание электронных учебников – совершенствование действующего УМК (1 сборник)</p> <p>5. Обобщение передового педагогического опыта: (1 сертификат) - всероссийский уровень (сертификат государственной образовательной организации) - региональный уровень (из опыта работы, 1 сертификат БелИРО) (учитывается в течение года с даты получения сертификата) - региональный уровень (целостный педагогический опыт (1 сертификат БелИРО) (учитывается в течение года с даты получения сертификата) - на уровне образовательного учреждения</p> <p>6. Подготовка и участие в методических мероприятиях различного уровня (за 1 мероприятие):</p> <p>6.1. Участие в конференциях и семинарах (очное) - всероссийский уровень - региональный уровень - на уровне образовательного учреждения</p> <p>6.2. Участие в конкурсах профессионального мастерства педагогов (очное): - всероссийский уровень - региональный уровень - на уровне образовательного учреждения</p> <p>6.3. Организация и проведение мастер-классов (очное): - всероссийский уровень - региональный уровень</p>	A			
	1			
	3			
	5			
	0			
	10			
	20			
	A			
	A			
	2			
	3			
	A			
	A			
	2			
	10			
	1			
	15			
	50			
	100			
	10			
	15			
	10			
	7			
15				
10				
7				
15				
10				
7				
15				
10				
7				
15				
10				

- на уровне образовательного учреждения	5			
6.4. Проведение открытых учебных занятий (очно):	1			
- региональный уровень				
- на уровне образовательного учреждения	2			
7. Наличие публикаций по направлениям деятельности образовательного учреждения:				
- 1 публикация (в печатном сборнике)				
- 1 публикаций (в интернет-издании)				
8. Участие в работе научно-практических конференций, семинарах, конкурсах профессионального мастерства педагогов различного уровня (заочно) (за 1 мероприятие)	15			
<i>9. Достижения студентов:</i>	5			
9.1. Победы и участие в предметных и научно-исследовательских конкурсах, олимпиадах, научно-практических конференциях различного уровня (за 1 мероприятие)	3			
- всероссийский и международный уровень (очно):	2			
победитель	15			
участник	5			
- всероссийский, международный, региональный уровень (заочно):	2			
победитель	1			
участник				
- региональный уровень (очно):				
победитель				
участник				
- на уровне образовательного учреждения (очно):	15			
победитель	5			
участник				
9.2. Победы и участие в творческих конкурсах (по преподаваемым дисциплинам и ПМ) и спортивных соревнованиях (для преподавателей физической культуры) различного уровня	3			
- всероссийский и международный уровень (очно):	2			
победитель	15			
участник	10			
- всероссийский и международный уровень (заочно):	2			
победитель	1			
участник				
- региональный уровень (очно):	2			
победитель				
участник				
- на уровне образовательного учреждения:	15			
победитель	5			
участник	15			
10. Отсутствие жалоб и обращений сотрудников, родителей и студентов	10			
11. Подготовка и проведение воспитательных и внеучебных мероприятий по преподаваемой УД/ПМ со студентами:	5			
- всероссийский уровень (очно)				
- всероссийский уровень (заочно)				
- региональный уровень (очно)	5			
- на уровне образовательного учреждения (очно)	3			
12. Руководство творческими и научно-исследовательскими группами, предметными кружками, спортивными секциями	5			
13. Результативность деятельности по выполнению контрольных цифр приема (профориентация):				
- разработка сценария и проведение профориентационного мероприятия (за 1 мероприятие)	10			
- участие в профориентационной работе, посещение ОУ (1 ОУ)	5			
14. Выполнение обязанностей наставника над молодыми преподавателями образовательного учреждения	10			
	5			

15. Процент охвата студентов дополнительным образованием (не менее 70%):	5			
- дополнительное образование детей и взрослых, разработка программ, процент охвата студентов 70% и выше	0			
- дополнительное профессиональное образование	5			
16. Наличие поощрения от руководства колледжа по приказу директора (за каждое). (почетная грамота, благодарность по итогам учебного года учитывается до 31 августа следующего учебного года).	7			
	10			
17. Качественная организация работы менеджера профессионального модуля по специальности	5			
18. Участие в различных комиссиях колледжа.	5			
19. Процент студентов, подтвердивших заявленные разряды при проведении независимой оценки квалификации:	5			
79% и ниже	до 20			
80-88%				
89-99%				
100%				
20. Деловая этика (корректное профессиональное обращение с коллегами, обеспечение учебной дисциплины, уважение человеческого достоинства, чести и репутации студентов, создание обстановки психологического комфорта формирование психологической культуры студентов)				
21. Выполнение преподавателем поручений председателя предметной (цикловой) комиссий и администрации образовательного учреждения	max			
22. Качественное и своевременное ведение учебно-методической документации (журналов, ведомостей, зачетных книжек и др.)	200			
23. Выполнение обязанностей, не предусмотренных должностной инструкцией				
ИТОГО баллов:				