

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Управление инновациями

(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: Управление инновационными проектами в образовательной
организации (на примере МАОУ «Лицей № 67 г. Челябинска»)

Обучающийся

Д.В.Акимов

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Научный
руководитель

д-р экон, наук, доцент, В.В. Даньшина,

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023



Росдистант
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты инновационных процессов в образовательной организации	9
1.1 Понятие инноваций в образовании	9
1.2 Управление инновационными процессами в образовательной организации	22
1.3 Препятствия для реализации инновационных процессов в образовательной организации.....	29
2 Анализ управления инновационными проектами в образовательной организации (на примере МАОУ «Лицей № 67 г. Челябинска»)	41
2.1 Характеристика объекта исследования.....	41
2.2 Анализ финансового состояния МАОУ «Лицей № 67 г. Челябинска» .	52
2.3 Анализ управления инновационными проектами на примере МАОУ «Лицей № 67 г. Челябинска»	57
3 Создание рекомендаций по управлению инновационными проектами в образовательной организации МАОУ «Лицей № 67 г. Челябинска».....	77
3.1 Анализ необходимости создания рекомендаций по управлению инновационными проектами в системе образования.....	77
3.2 Рекомендации по управлению инновационными проектами в образовательной организации.....	80
3.3 Оценка эффективности рекомендаций по управлению инновационными проектами в образовательной организации	91
Заключение	99
Список используемой литературы	102
Приложение А Финансовая отчетность МАОУ «Лицей № 67» г. Челябинска	106
Приложение Б Финансовая отчетность МАОУ "Лицей № 102 г. Челябинска"	108
Приложение В Финансовая отчетность МАОУ "Лицей № 120 г. Челябинска"	115
Приложение Г Прогнозируемые результаты инновационной деятельности	118
Приложение Д Инструментарий оценки эффективности управления инновационными проектами.....	122
Приложение Е Анкета степени полезности и необходимости проводимой инновационной деятельности	135

Приложение Ж Карта экспертизы вовлеченности заинтересованных сторон в инновационную деятельность.....	136
Приложение И Карта экспертизы актуальности проектирования и внедрения педагогических инноваций	137
Приложение К Анкета оценки удовлетворенности слушателей программы повышения квалификации.....	138
Приложение Л Карта экспертизы соответствия программы повышения квалификации этапам проектирования и внедрения педагогических инноваций	139
Приложение М Карта экспертизы степени участия в сетевом взаимодействии с образовательными организациями по теме инновационной деятельности	140
Приложение Н Карта экспертизы продукта инновационной деятельности по теме «XXX»	141
Приложение П Карта оценки готовности инновационного продукта к внедрению в образовательных организациях	143
Приложение Р Карта оценки готовности педагога к участию в инновационной деятельности (по В.А. Сластенину)	145
Приложение С Карта экспертизы процесса проектирования и внедрения педагогических инноваций	146
Приложение Т Карта экспертизы результатов внедрения педагогических инноваций	147
Приложение У Анкета удовлетворенности результатами внедрения педагогических инноваций со стороны педагогического коллектива	148
Приложение Ф Анкета оценки уровня востребованности педагогических инноваций/конечных продуктов социальных партнеров образовательной организации, заинтересованных в результатах.....	149
Приложение Х Основа отчета об управлении инновационными проектами в образовательной организации.....	150

Введение

В настоящее время, образовательные организации должны быть готовы к изменениям и адаптации к новым требованиям в сфере образования. Одним из ключевых факторов, который позволяет им достичь этой цели, является управление инновационными проектами. Оно позволяет создавать новые формы обучения, применять новые технологии и методы, а также развивать сотрудничество с другими образовательными организациями и предприятиями.

Тема выпускной квалификационной работы «Управление инновационными проектами в образовательной организации».

База преддипломной практики – МАОУ «Лицей № 67 г. Челябинска».

Актуальность и научная значимость настоящего исследования состоит в изучении и разработке инструментария для оценки эффективности внедрения инновационных проектов в образовательных организациях. Управление инновационными проектами в сфере образования является важной задачей, поскольку позволяет развивать и повышать качество образовательного процесса, что доказывает факт «Управление проектами в сфере образования является актуальной темой, требующей специального внимания».

В настоящее время инновации стали неотъемлемой частью всех сфер жизни, включая образовательную. Успешная реализация инновационных проектов может принести значительные преимущества и улучшение в образовательной организации, таких как улучшение качества образования, развитие новых методик обучения, привлечение больше студентов и повышение их уровня удовлетворенности, улучшение репутации организации и привлечение новых партнеров и инвесторов. Управление инновационными проектами в образовательной организации также способствует развитию инновационной культуры и творческого мышления

среди сотрудников и студентов, а также создает благоприятную среду для роста и развития организации в целом.

Однако, управление инновационными проектами может нести в себе риски, если не будет проводиться правильно. Например, внедрение новых технологий может быть связано с высокими затратами, а использование новых методов обучения может потребовать значительных усилий от педагогов. Именно поэтому, управление инновациями должно быть осуществлено системно и целенаправленно.

В данной работе будет проведен анализ современного состояния проблемы управления инновационными проектами в образовательных организациях, с указанием авторов, а также определены цели, предмет, объект, задачи, теоретическая и практическая значимость исследования.

Объекты исследования: МАОУ «Лицей № 67 г. Челябинска», МАОУ «Лицей № 102 г. Челябинска», МАОУ «Лицей № 120 г. Челябинска».

Предмет исследования: управление инновационными проектами в образовательных организациях.

Цель исследования: выявление основных проблем управления инновационными проектами в образовательных организациях, а также предложение эффективных методов управления на основе анализа опыта лучших практик.

Гипотеза исследования состоит в том, что выявление проблем управления инновационными проектами может способствовать дальнейшему внедрению методов управления для эффективного функционирования учреждения. В процессе исследования необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты управления инновационными проектами в образовательных организациях;
- определить основные проблемы управления инновациями в образовательных организациях;

- провести сравнительный анализ опыта управления инновациями в различных образовательных организациях;
- разработать рекомендации по улучшению управления инновационными проектами в образовательных организациях.

Теоретико-методологическую основу исследования составили:

- личностно-ориентированный подход, который позволяет посредством опоры на систему взаимосвязанных понятий, идей и способов действий обеспечить и поддержать процессы самопознания и самореализации личности ребенка, развитие его неповторимой индивидуальности. При таком подходе задача школы состоит в развитии индивидуальности ребенка с учетом социальных требований и запросов к развитию ее качеств
- акмеологический подход, который основан на анализе проблем профессионального развития с позиции идеи единства личностного и профессионального развития человека. Данный подход связан с применением совокупности средств, направленных на раскрытие внутреннего потенциала личности, развитие свойств и качеств, способствующих достижению высокого уровня личностно-профессионального развития и профессионализма.

Базовыми для настоящего исследования явились также обзор научной литературы по управлению инновационными проектами в образовательных организациях. На основе полученных знаний были выделены ключевые факторы, влияющие на успешность внедрения инновационных проектов. Далее была разработана модель управления инновационными проектами, которая включает в себя этапы планирования, реализации и оценки.

Методы исследования: анализ научной литературы, опросы и интервью, а также проведено сравнительное исследование опыта управления инновациями в различных образовательных организациях.

Опытно-экспериментальной базой исследования явились инновационные проекты в образовательных организациях.

Научная новизна исследования состоит в том, что в работе был разработан инструментарий, который позволяет оценить эффективность внедрения инновационных проектов в образовательных организациях. Данный инструментарий включает в себя систему показателей, позволяющих измерить изменения, достигнутые в результате реализации проектов, а также оценить их воздействие на уровень образовательной организации в целом. Использование разработанного инструментария позволит эффективно управлять инновационными проектами и адаптировать их в соответствии с потребностями образовательной организации. Предложенный подход позволяет систематизировать процесс управления проектами и оценки их результатов.

Теоретическая значимость исследования заключается в расширении теоретических знаний об управлении инновационными проектами в образовательных организациях.

Практическая значимость исследования состоит в том, что ее результаты могут быть использованы в качестве рекомендаций для руководителей образовательных организаций, занимающихся управлением инновационными проектами.

Достоверность и обоснованность результатов исследования обеспечена методологической обоснованностью доводов исследования, нашедших свое подтверждение в ходе опытно-экспериментальной работы, использованием эмпирических и теоретических методов применяемых к достижению результатов исследования, количественным и качественным анализом полученных данных.

Личное участие автора в организации и проведении исследования состоит в проведении оценки по критерию вовлеченности образовательной организации и удовлетворенности слушателей программы, а также экспертной оценки и оценивания большинства критериев из числа полученных результатов.

Апробация и внедрение результатов работы велись в течении всего исследования. В результате исследования опубликованы следующие статьи: Акимов Д.В. Управление инновационными процессами в образовательной организации // NovaInfo.Ru (Электронный журнал.) – 2023 г. – № 140; URL: <https://novainfo.ru/article/20128>; Акимов Д.В. Создание инструментария для оценки эффективности управления инновационными проектами в образовательной организации // NovaInfo.Ru (Электронный журнал.) – 2023 г. – № 140; URL: <https://novainfo.ru/article/20134>

К научным результатам, выносимым на защиту относятся:

- создана модель управления инновационными проектами в образовательной организации, которая в отличие от существующих обуславливает достижение высокоуровневого образовательного результата, предлагая новые подходы к реализации инноваций и вовлекая всех заинтересованных сторон к система контроля и оценки эффективности
- разработан механизм оценки эффективности управления инновационными проектами в образовательной организации, который в отличие от существующих основан на уровне оценки реакции участников обучения, проектирования и внедрения инноваций, выбранные показатели позволяют учитывать конкретные результаты и достижения, полученные в результате внедрения инноваций. Этот подход к оценке эффективности управления инновационными проектами позволяет достичь более полного и объективного понимания достижений и выгод от реализации инноваций в образовательной организации. Ранее применяемые методы оценки часто ограничивались только уровнем удовлетворенности участников и не учитывали конкретные результаты и достижения, что приводило к искажению общей картины эффективности процесса внедрения инноваций.

1 Теоретические аспекты инновационных процессов в образовательной организации

1.1 Понятие инноваций в образовании

Управление инновационными процессами играет важную роль в функционировании образовательных организаций и способствует успешной реализации инновационных проектов. В современном обществе, где технологии стремительно развиваются, образовательные учреждения должны постоянно адаптироваться к изменяющимся требованиям и ожиданиям студентов, а также развивать новые методы и подходы к обучению.

Управление инновационными процессами в образовательной организации включает в себя ряд важных этапов. Во-первых, это формирование стратегии развития, в рамках которой определяются основные цели и приоритеты, а также планируются инновационные проекты. Важно учесть потребности и ожидания студентов, а также требования рынка труда при разработке стратегии.

Второй этап связан с подготовкой и реализацией инновационных проектов. Для этого необходимо определить ключевые цели каждого проекта, а также разработать эффективные стратегии и методы внедрения инноваций. Ключевым фактором успеха в этом процессе является регулярное обновление информации о текущих трендах и инновациях в образовательной сфере, а также поиск и привлечение экспертов по различным областям знаний.

Третий этап предусматривает контроль и оценку результатов инновационных проектов. Здесь важно определить показатели успеха и разработать систему мониторинга и оценки, которая позволит измерить эффективность проектов. Результаты оценки могут быть использованы для корректировки стратегии развития и подготовки новых проектов.

Управление инновационными процессами в образовательной организации напрямую связано с инновационными проектами.

Инновационный процесс играет ключевую роль в достижении желаемых результатов проекта. Это деятельностная составляющая, которая не только стимулирует прогресс и развитие, но и способствует созданию и внедрению новых идей, решений и технологий. Благодаря систематическому подходу к управлению и реализации проектов, образовательные организации могут достичь улучшения качества образования, обеспечить более глубокое вовлечение студентов и развить новые подходы к обучению. Это позволяет обеспечить конкурентные преимущества образовательной организации и подготовить студентов к быстро меняющимся требованиям современного мира.

Сегодня в России нет ни одной сферы деятельности, которая бы не подверглась влиянию инноваций, и система образования не является исключением. Одним из главных требований к обучающимся в образовательных организациях является осознание и развитие своих интеллектуальных способностей. В нашем современном мире, который постоянно меняется и развивается, важно не только усвоить определенный объем знаний, но и научиться критически мыслить, анализировать информацию и применять полученные знания на практике. Однако реализовать это требование возможно лишь при условии активизации деятельности учащихся в процессе обучения. К сожалению, традиционная форма обучения не соответствует этим требованиям, поэтому использование инновационных образовательных технологий является очень актуальным [22].

Если рассматривать понятие "инновация" как составляющую системы образования, то можно отметить, что под ним понимают технологии, идеи, взгляды, методы, средства и другие модернизированные нововведения, используемые педагогами и учебными заведениями для совершенствования правового образования. Современный педагог Ю. Н. Егорова отмечает, что использование инноваций в образовательном процессе способствует повышению эффективности обучения.

Естественнонаучные дисциплины, изучаемые в образовательных организациях, часто характеризуются определенной сложностью, и для их усвоения недостаточно простого запоминания материала. Педагогические исследования показали, что чем активнее обучающийся вовлечен в процесс обучения, тем выше уровень усвоения знаний, а кроме того, при таком подходе формируются определенные навыки. Инновационные технологии обучения характеризуются тем, что они способствуют повышению учебно-познавательного интереса, активизации деятельности студентов как самостоятельно, так и в группах, формированию навыков и умений и тому подобное. Многие исследователи-педагоги отмечают преимущество инновационных технологий обучения над традиционными технологиями, этот аспект отмечается, например, в работе А. А. Алексеева [3].

Рассмотрим подробнее некоторые виды инновационных технологий, используемых в процессе преподавания естественнонаучных и математических дисциплин в образовательных организациях на уровне основного и среднего общего образования. Рассмотрим некоторые из них.

Инновационные игровые технологии. Эта практика позволяет существенно повысить интерес учеников к предметам и сделать обучение более эффективным. Цифровые игры уже давно стали неотъемлемой частью жизни молодого поколения. Они привлекают своими яркими графикой, интересным сюжетом и возможностью взаимодействия. Применение игровых технологий в учебном процессе позволяет использовать этот интерес учащихся в качестве мотивации для изучения физики и математики.

Одним из преимуществ такого подхода является возможность создания виртуальных сред, где ученики могут экспериментировать и исследовать различные физические и математические явления. Например, с помощью специализированных игр можно смоделировать гравитационные силы, законы движения тел, электрические и магнитные поля и многое другое. Такой подход позволяет учащимся более глубоко понять и запомнить

основные концепции предметов, а также улучшить свои навыки в решении задач.

Одной из самых известных игровых технологий, применяемых при обучении физике и математике, являются виртуальные и дополненные реальности. С их помощью учащиеся могут погрузиться в интерактивную среду, где они могут взаимодействовать с материалом более активно и углубленно. Например, с помощью виртуального калькулятора, ученики могут изучать сложные формулы и преобразования математических выражений. А через дополненную реальность учащиеся могут видеть математические фигуры и графики прямо на столе перед ними, что значительно облегчает понимание их свойств и взаимосвязей.

Помимо виртуальных сред, существуют также специальные игровые платформы, предназначенные для обучения физике и математике. На них учащиеся могут играть в специально разработанные игры, где они выполняют различные задания, решают задачи и получают обратную связь. Такой подход способствует более глубокому усвоению материала и повышению мотивации учеников. Однако можно указать и на недостатки такой формы обучения. Например, игры всегда требуют тщательной подготовки и разрабатываются как целый отдельный урок, что делает невозможным их интеграцию на разных этапах курса.

Кейс-метод. Эта инновационная технология обучения в настоящее время приобретает большую популярность. При этом кейс, как правило, содержит определенный алгоритм действий, который позволяет студентам шаг за шагом прийти к решению. Кейс-метод – это эффективная техника преподавания, которая активно применяется в том числе и на уроках естественнонаучных дисциплин. Она позволяет студентам активно вовлекаться в учебный процесс, развивать критическое мышление и применять теоретические знания на практике.

Основным принципом кейс-метода является решение реальных или фиктивных проблем, которые возникают в сфере науки. Учащимся

предлагается анализировать ситуацию, искать альтернативные решения и обсуждать свои выводы. В разнообразных кейсах, предлагаемых учебными программами, студенты сталкиваются с трудностями, возникающими в научных исследованиях, прикладной деятельности или взаимодействии с природой.

Применение кейс-метода на уроках естественнонаучных дисциплин имеет несколько преимуществ. Во-первых, это способствует развитию у студентов аналитических навыков и умения применять теоретические положения в реальных ситуациях. Во-вторых, кейс-метод позволяет формировать коммуникативные навыки, так как его применение требует обсуждения, аргументирования и выработки решений в коллективе. Также данный метод стимулирует развитие творческого мышления, поскольку не существует единственно правильного решения кейса, и студенты могут предлагать разные варианты решения проблемы.

Очевидно, что кейс-метод на уроках естественнонаучных дисциплин активно вовлекает студентов в процесс обучения, делает его интересным и практичным. Кроме того, такой подход помогает формировать у студентов не только знания, но и навыки, необходимые для успешной работы в научной и прикладной сфере [21]

Метод - дискуссии. Метод дискуссий предполагает активную коммуникацию между учениками и педагогом, а также среди самих учеников. Он основан на обмене мнениями, доводами и аргументами по определенной теме или проблеме, стимулируя критическое мышление и развитие навыков анализа [21]. Преимущества использования метода дискуссий на уроках физики и математики:

- Активизация учебного процесса: Дискуссии позволяют учащимся активно принимать участие в уроке, высказывая свои мысли, аргументы и идеи. Это помогает им не только лучше понять изучаемые концепции, но и усвоить материал на более глубоком уровне.

- Развитие коммуникативных навыков: Уроки физики и математики часто рассматриваются как индивидуальные предметы, в которых основное внимание уделяется работе с учебником или решению задач. Однако, применение метода дискуссий на уроках позволяет учащимся развивать коммуникативные навыки, такие как умение высказываться, слушать, задавать вопросы и аргументировать свою точку зрения.
- Способствование критическому мышлению: Дискуссии позволяют ученикам анализировать информацию, изучать причины и следствия явлений, а также оценивать аргументы других. Это развивает их критическое мышление и способность принимать взвешенные решения на основе логических аргументов.
- Возможность для индивидуального развития: Метод дискуссий позволяет ученикам выразить свои идеи и взгляды, а также услышать мнение других. Это помогает каждому ученику развивать свое индивидуальное мышление, обогащать свои знания и достигать новых уровней понимания предмета.

Следует отметить, что это лишь краткий перечень существующих в настоящее время инновационных технологий обучения. Среди наиболее популярных технологий - проблемно-ориентированное и проектное обучение, дебаты, инновационные визуальные материалы, такие как проработанные mind maps, стендовые презентации, выставки, документальные фильмы и т.д [25]. Преподаватель имеет возможность не только применять существующие инновационные технологии, но и совершенствовать их с учетом предмета, тематики, особенностей обучающихся, их интересов и собственных возможностей.

Инновации в образовании - это действительно значимые и системно автономные новшества, возникающие на основе различных инициатив и нововведений, которые становятся перспективными для развития образования и положительно влияют на развитие всех форм и методов

обучения. Понятие "инновационная деятельность" применительно к развитию современного образования можно рассматривать как целенаправленное преобразование содержания образования и организационно-технологических основ образовательного процесса, направленное на повышение качества образовательных услуг, конкурентоспособности образовательных учреждений и их выпускников, обеспечение всестороннего личностного и профессионального развития обучающихся. Инновации в российской системе образования носят закономерный характер, их содержание, формы и способы реализации зависят как от глобальных проблем развития человечества, так и от социально-экономических, правовых, духовных и политических процессов реформирования российского общества [19].

Модернизация и компьютеризация российского образования является основой социальных инноваций. Основной целью модернизации образования является создание механизма устойчивого развития образовательной системы, обеспечивающего ее соответствие вызовам XXI века, социально-экономическим потребностям развития страны, требованиям личности, общества и государства [8, с. 24]. Модернизация российского образования - это инновационный процесс преобразования всей системы образования, направленный на максимальное удовлетворение образовательных потребностей обучающихся в максимально широком спектре дисциплин, уровней образования, образовательных учреждений, информационных и образовательных ресурсов. При этом образование должно давать ожидаемый результат независимо от местонахождения как обучающегося, так и требуемого образовательного ресурса или услуги, и реализовываться с использованием новейших информационных и телекоммуникационных технологий. Результатом модернизации должно стать достижение нового качества российского образования, определяемого прежде всего его

адаптацией к настоящим и будущим требованиям современной жизни страны.

Информатизация образования направлена на реализацию идеи совершенствования содержания образования, научных исследований и разработок, а ее осуществление означает замену традиционных информационных технологий на более эффективные во всех видах деятельности российской национальной системы образования [8].

Важнейшими направлениями компьютеризации образования являются:

- создание виртуальной информационной среды на уровне образовательного учреждения,
- интеграция системы информационных технологий в образовании, поддержка процессов обучения, научных исследований и управления организацией,
- построение и развитие единого информационного пространства в образовании, а также постоянное предоставление новой научно-технической и научно-методической информации,
- создание широкой сети информационных центров, направленных на решение проблем, связанных с информатизацией учебных программ в системе образования.

Внедрение инновационных технологий в образование требует нового подхода к обучению, основанного на современных образовательных технологиях. Образовательная технология - это конкретное применение системы ресурсов в образовании, обуславливающее достижение определенных характеристик того или иного образовательного явления (определенных характеристик выпускников, содержания образования, повышения квалификации педагогических кадров и т.д.). Современные образовательные технологии должны, прежде всего, действовать в творческом образовании, способствовать творческому развитию личности каждого студента.

Образовательные технологии включают в себя комплекс мероприятий, связанных с любым образовательным процессом (управление образовательной системой, развитие образовательного учреждения, подготовка педагогических кадров и т.д.). В структуру образовательных технологий входят такие элементы, как целеполагание, контроль и оценка, а основой современной образовательной системы являются информационные технологии. Важно отметить, что инновационные технологии в образовании требуют не только развития образования на основе информационных технологий, но и создания соответствующей информационно-образовательной среды. На этой основе был создан государственный проект федеральной целевой программы [11], реализация которого, с одной стороны, создает возможности для общения между людьми независимо от расстояний и государственных границ, а с другой - обеспечивает реальный доступ к глобальному образовательному пространству.

Единую информационно-образовательную среду можно определить как управляемую психолого-педагогическую систему, созданную самими людьми, основанную на современных информационно-образовательных технологиях и обеспечивающую единые для всех технологические средства ведения образовательного процесса в среде Интернет. В рамках единой информационно-образовательной среды формируется и развивается открытая образовательная система, оснащенная организационными, педагогическими и информационными технологиями. В этой среде с помощью архитектурных и структурных решений обеспечиваются открытые стандарты интерфейсов, форматов и протоколов обмена информацией, что позволяет обеспечить мобильность, устойчивость, эффективность и другие положительные характеристики, достигаемые при создании открытых систем [9]. Таким образом, система открытого образования представляет собой совокупность дидактических, технических, информационных и организационных подходов. Основой образовательного процесса в открытом образовании в

этом случае является целенаправленная, контролируемая, интенсивная самостоятельная работа обучающегося, который может обучаться в удобном для него месте, по индивидуальному графику, с набором специальных учебных пособий и согласованной возможностью контакта с преподавателем по телефону, факсу, электронной или обычной почте, а также с использованием личного контакта.

Цель и принципы открытого образования ориентированы на подготовку студентов к полноценному и эффективному участию в социальной и профессиональной сферах в рыночных условиях. Придание системе образования признаков открытой системы означает радикальное изменение ее характеристик в сторону большей свободы в планировании обучения, в выборе места, времени и темпа, в переходе от принципа "образование для жизни" к принципу "образование через жизнь". На практике эта система реализуется с помощью сетевых технологий. Первоначально сетевые технологии обучения получили широкое распространение среди представителей тех возрастных и социальных групп, которые вынуждены отдавать предпочтение обучению на рабочем месте. В настоящее время открытое и дистанционное обучение предоставляет возможность различным группам населения получать дополнительное образование через Интернет.

По данным International Date Corporation [36], доля Интернет-образования на рынке образовательных услуг увеличилась с 2% в 1998 году до 14% в 2003 году. Ситуацию на рынке образовательных услуг иллюстрирует график, представленный на рисунке 1, который показывает динамику роста сегмента Интернет-образования [17].

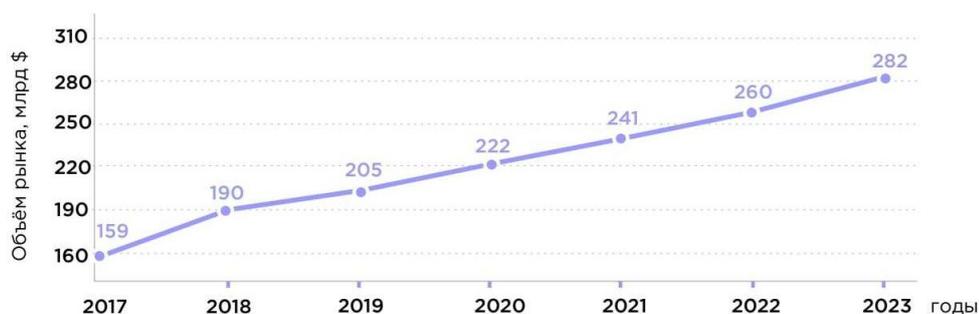


Рисунок 1 – Объём мирового рынка онлайн-образования

Благодаря современным образовательным технологиям учебные заведения в США предоставляют возможность обучения через World Wide Web. Если в 1998 году 48% учебных заведений предлагали обучение через Интернет, то к 2000 году эта цифра выросла до 70%, и сегодня многие университеты США предлагают обучение только через Интернет.

В России развитие системы дистанционного обучения (ДО) только начинается, однако количество учебных заведений, факультетов и центров ДО в стране уже превысило полторы сотни. Большую роль в ее развитии сыграли Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ), Евразийская ассоциация дистанционного образования, Ассоциация международного образования и информационных систем РосНИИ. В настоящее время разработан проект соответствующей федеральной программы, в которой определены цели, методы, этапы и направления работ в этой области.

В российской системе образования информационно-коммуникационные технологии в большей степени используются в системе нетрадиционного (негосударственного) образования. Однако многие российские вузы активно используют информационные и сетевые технологии в системе очного образования. В результате более эффективное использование современных образовательных технологий в традиционной системе образования постепенно приведет к стиранию границ между очным,

заочным и дистанционным образованием, что является характерной чертой системы открытого образования [2].

Внедрение дистанционного образования в российских вузах имеет как преимущества, так и специфику по сравнению с традиционными формами обучения, предъявляющими определенные специфические требования как к преподавателю, так и к студенту.

В условиях российского общества отношение научно-педагогической общественности к ДО было неоднозначным. Тем не менее, результаты социологического опроса, проводимого факультетом социологии МГУ среди участников конференции по ДО, организованной в МЭСИ [3, с.20-23], показывают, что постепенно отношение к ДО меняется в лучшую сторону. Эксперты оценили перспективность ДО по пятибалльной шкале в среднем на уровне 4.45. Наибольшая поддержка в развертывании ДО оказывается на уровне руководства вузов (средний балл 4.24). За ними следуют студенты (средний балл 3.78), а затем преподаватели (средний балл 3.67).

Система дистанционного обучения осуществляется с помощью информационно-образовательного портала. Образовательный портал – это учебно-методический и программно-технический комплекс, обеспечивающий управление образовательным учреждением и содержащий все необходимые сведения о научно-методических информационных ресурсах, государственных образовательных стандартах и любой другой информации, основанной на современных технологиях обучения.

К примеру, онлайн обучение в "Тольяттинском государственном университете" (Росдистант) представляет собой уникальную возможность приобрести высшее образование, не выходя из дома. Благодаря современным технологиям, студенты получают все необходимые знания и навыки, не зависимо от места проживания. Один из главных преимуществ онлайн обучения в Тольяттинском государственном университете - это гибкий график занятий. Студенты самостоятельно выбирают удобное время и место для изучения учебных материалов. Это особенно актуально для занятых

людей, которые не могут посещать университет в определенные часы. Кроме того, обучение в Росдистант предоставляет возможность пройти весь учебный процесс в онлайн-формате. Студенты получают доступ к видеолекциям, электронным учебникам, тестовым заданиям и другим материалам, которые помогают углубить знания в выбранной области. Также доступна возможность общения с преподавателями и другими студентами через специальные платформы и форумы.

Развитие современных технологий позволяет обеспечить качественное обучение в онлайн формате. В университете используются специализированные системы, которые контролируют процесс обучения, а также проверяют выполнение заданий и оценивают зачетные работы. Это гарантирует высокую эффективность обучения и позволяет студентам получить глубокие знания в своей области.

Развитие системы открытого образования Российской Федерации началось в 2001 г. на основании научно-технической программы `Создание системы открытого образования`, утвержденной в Министерстве образования России в конце 2000 г. В настоящее время российский портал открытого образования (<http://www.openet.ru>), охватывая свыше 38 регионов, объединяет усилия более восьмидесяти университетов, расположенных практически во всех субъектах Российской Федерации [10, с. 181] Объединяющей и консолидирующей основой этого портала выступают Российский государственный институт открытого образования совместно с Государственным научно-исследовательским институтом информационных технологий и телекоммуникации (ГНИИ ИТТ `Информика`). Именно они в настоящее время ведут работу с различными виртуальными университетами на базе ведущих вузов страны.

Структурно информационно-образовательная среда открытого образования представляет собой целостную систему федерального уровня, объединяющую региональные информационно-образовательные среды (ВУ-виртуальные университеты), которые состоят из автономных

представительств (ВП) учебных заведений своего региона или отрасли, объединенных в распределительный образовательный мега-портал.

Модернизация системы российского образования и внедрение информационных и коммуникационных технологий в процесс обучения по-новому ставят вопрос о качестве образования. Уже сегодня многие страны уделяют большое внимание проблемам качества и эффективности образования, объединяя свои усилия в разработке методологии, технологии и инструментария сравнительных исследований качества образования, создавая тем самым систему мониторинга качества образования в мире[37,38].

Таким образом, инновационные технологии, применяемые в процессе обучения в образовательных организациях, характеризуются эффективностью и результативностью, в сравнении с традиционными методами обучения, и поэтому должны найти свое отражение в образовании на постоянной основе. Это позволит добиться лучших результатов в обучении и подготовить обучающихся, отвечающих требованиям современного общества и востребованных на рынке труда.

1.2 Управление инновационными процессами в образовательной организации

В настоящее время образование является одним из самых важных факторов развития общества. Однако, чтобы оно оставалось актуальным и соответствовало требованиям современности, необходимо внедрять новые методы и технологии. Именно поэтому инновации в образовании стали одним из самых обсуждаемых тем в последнее время.

Инновации в образовании – это внедрение новых методов, технологий, подходов и ресурсов в обучение и воспитание. Их целью является улучшение качества образования и эффективности учебного процесса.

Инновации могут быть как технологическими, так и не технологическими. Технологические инновации включают в себя использование новых образовательных программ, электронных учебников, онлайн-курсов, интерактивных досок и других технических средств. Не технологические инновации могут включать в себя новые методы обучения, новые формы организации учебного процесса, новые подходы к оценке знаний и другие.

Одним из самых ярких примеров технологических инноваций в образовании является использование онлайн-курсов. Современные онлайн-платформы, такие как Coursera, edX и Udacity, предлагают широкий выбор курсов по самым разным областям знаний. Большинство из них бесплатны, и можно проходить их в любое время и в любом месте.

Кроме того, все больше школ и университетов переходят на электронные учебники и интерактивные доски. Это позволяет ученикам получать более интерактивный и привлекательный опыт обучения, а также позволяет преподавателям более эффективно представлять материал.

Несмотря на то, что технологические инновации являются наиболее заметными, не технологические инновации также могут быть очень эффективными. Например, использование кооперативного обучения, когда ученики работают в группах, может способствовать более глубокому пониманию материала и развитию коммуникативных навыков.

Инновации в образовании являются неотъемлемой частью современного образования. Они позволяют учителям и ученикам получать более интерактивный и привлекательный опыт обучения, а также повышают эффективность учебного процесса. Однако, при внедрении инноваций необходимо учитывать особенности конкретного учебного заведения и потребности учеников, чтобы они были максимально эффективными.

Актуальность темы определена тем, что управление инновационными процессами в образовательной организации является новым подходом к

обучению, включающий в себя личностный подход, фундаментальность образования, творческое начало, профессионализм, использование новейших технологий.

Организация обучения всегда должна соответствовать новейшим технологиям, поскольку от этого зависит будущий уровень развития государства.

Внедрение прогрессивных методов обучения, среди которых следует особо выделить инновационные технологии, позволит сформировать модель современной учебной деятельности, предусматривающую тесную взаимосвязь теории и практики, науки и производства, формирование у учащихся, компетентности, творчества, индивидуальности в принятии решений, соответствующих нравственных и гуманистических качеств [3, с.97].

В основе современного образования лежит активность ученика, направляемая учителем. Вопросы управления инновационными процессами в образовательной организации нашли свое отражение в исследованиях О.В. Ковальчука [1], Г. Ю. Ксензовой [2], Н.А. Поповой [3], О.Г. Тринитатской [4], Л.А. Харисовой [7] и другие.

Указанные авторы рассматривают инновационную деятельность через призму четырёх основных аспектов: организационного, функционального, содержательного и психологического.

В данном контексте организационные и функциональные инновационные аспекты деятельности образовательных организаций обусловлены четким разграничением функций между менеджерами образования и педагогами, рациональной расстановкой педагогических кадров.

Содержательные аспекты инновационной деятельности связаны с активизацией экспериментальной деятельности образовательных организаций, что предполагает выполнение новых функций педагогами и менеджерам образования [3, с.98].

Содержательную сторону результата инновационной деятельности характеризуют критерии новизны (вид, уровень). Психологические аспекты инновационной деятельности образовательных учреждений обусловлены изменением сознания работников системы образования по развитию участников учебно-воспитательного процесса и обеспечиваются реализацией функций психолого-управленческого и психолого-педагогического консультирования [5, с.76].

Л.А. Харисова отмечает, что реализация инновационной деятельности возможна на основе личностно-ориентированного подхода, который нельзя отождествлять с индивидуальным, поскольку это понятие является более ёмким и интегрирует в себе другие подходы – деятельностный, социально-психологический, индивидуальный, возрастной [6, с.82].

Кроме того личностно-ориентированный подход в организации инновационной деятельности рассматривается исследователями в тесной связи с системно-психологическим подходом, благодаря привлечению обучающихся к видам учебной деятельности, которые своим дидактическим содержанием и структурой способствуют достижению положительных результатов в развитии творческих способностей обучающихся, формировании системы творческих умений и навыков [1, с.92].

Это предполагает то, что учитель должен проектировать и внедрять новые педагогические технологии в организацию учебной деятельности учащихся.

Такие технологии должны обеспечивать сочетание репродуктивных методов получения учащимися готовой информации с инновационными, например, с методами проблемного обучения, при которых деятельность обучающихся носит поисковый, творческий характер.

Новые технологии отличаются от традиционной максимальной индивидуализации и оптимальным управлением педагога, что требует

определенных изменений в организации всего учебно-воспитательного процесса [4, с.105].

Инновации формируют облик современного мира, стремительно меняющегося. Инновационные технологии появляются сегодня нарастающими темпами, от них зависит развитие государства и общества. И для каждого человека, в том числе и сегодняшнего ученика, важно, чтобы состояться и как личность, и как профессионал, и как член общества, овладеть инновационным мышлением [2, с.93].

В определении, «управление инновационными процессами», особо хотелось бы выделить слова «изменение системы из одного состояния в другое». То есть среда порождает инновации, которые призваны по сути ее же и изменить, поднять на более высокий уровень.

Инновация – создание новых продуктов с помощью принципиально новых знаний, новой организации труда и новых методов управления [5, с.75].

Деятельный подход, зафиксированный в стандартах уже третьего поколения, как нельзя лучше соответствует задачам формирования инновационного мышления у школьников. Но и к педагогу, естественно, предъявляются особые требования.

Перед педагогом стоит двойная задача: овладеть инновационными образовательными технологиями, чтобы с их помощью сформировать и развить инновационное мышление школьников [6, с.84].

Сложное цифровое окружение, непрерывно изменяющаяся технологическая среда требуют от человека (и учителя, и ученика) определенного уровня образования для выполнения социальных функций. Можно ли достичь этого уровня традиционными, а иногда и устаревшими морально методами обучения. Очевидно, нет. Кроме того, информационная эпоха предъявляет к личности весьма высокие требования в плане освоения возрастающих массивов информации.

При использовании только традиционных методов обучения школьники не смогут усвоить необходимый объем информации, возникнут сложности. Надо учесть, что в обычной жизни ученик находится в интересном ему интерактивном окружении, а в школе зачастую попадает в формализованную скучную обстановку. Пропадает самое важное: личный интерес и мотивация к обучению. Ученик пытается обойтись в процессе учебы минимальными действиями и минимальными усилиями [6, с.85].

Интеллектуальный потенциал его остается неиспользованным. Знания кажутся балластом, непригодным в условиях реальной жизни, и забываются за короткое время. Это огромная проблема в образовательном процессе сегодня. Конечно, инновационные образовательные технологии – только инструмент, не самоцель обучения. Но они должны стать для учителей и учеников привычными, как мел и доска.

Организация может достичь наивысшего уровня своего развития только в том случае, если будет создавать культуру творческой неудовлетворённости.

На сегодняшний день используется множество разновидностей инноваций для педагогической деятельности. Их внедрение зависит от нескольких факторов – это статус учреждения, его собственные традиции. Однако, можно выделить и общие моменты, характерные для многих учебных заведений [4, с.152].

В том числе дидактические технологии, различные типы проектирования, которые позволяют совместить привычные педагогические приемы и новшества. К ним можно отнести самостоятельные работы, выполняющиеся при помощи учебника, создание каких-либо проектов на компьютере, обучение в малых группах дифференцированным методом, система «консультант» и применение мультимедийных средств обучения.

На практике все эти методы применяются в комбинации друг с другом. В таком случае для общей накопительной системы оценок используется портфолио.

Таким образом, педагог получает возможность фиксировать результаты каждого из учащихся на протяжении длительного периода времени, оценивать его прогресс и достижения по итогам определенного периода времени [1, с.94].

С помощью портфолио система оценивания знаний и навыков учащихся педагогом, переводится в плоскость самооценки, благодаря чему все субъекты, вовлеченные в процесс обучения (педагог, ученик и его родители) больше взаимодействуют друг с другом, работают над созданием портфолио вместе, в результате чего возникает эффект непрерывности пополнения оценки [1, с.95].

Портфолио в образовательном процессе выполняет такие функции как:

- повышает мотивацию педагогов, учащихся и родителей на достижение более высоких результатов;
- позволяет зафиксировать динамику развития навыков учащихся за определенный промежуток времени;
- способствует непрерывному и стабильному развитию научных знаний и личностных качеств по мере перехода из класса в класс;
- дает возможность полностью раскрыть достижения учащихся и выполненных ими работ.
- добавляет рейтинговую составляющую, благодаря чему виден весь диапазон навыков и знаний.
- корректирующая функция направляет развитие учащегося в рамки требования образовательных стандартов и социума;
- помогает создать условия для формирования основ квалитетической компетенции [1, с.96].

Таким образом, обновление образования сегодня требует от педагогов знания тенденций инновационных изменений в системе современного образования, отличий традиционной, развивающей и личностно ориентированной систем обучения; понимания сущности педагогической технологии; знания интерактивных форм и методов обучения, критериев технологичности; владения технологиями целеполагания, проектирования, диагностирования, проектирования оптимальной авторской методической системы, развитых дидактических, рефлексивных, проектировочных, диагностических умений; умения анализировать и оценивать свой индивидуальный стиль, а также особенности и эффективности применяемых педагогических технологий и собственной педагогической деятельности в целом.

В связи с изложенным необходимо отметить, что внедрение инновационных механизмов развития образовательной организации будет зависеть от инновационной активности, инновационного поведения руководителя образовательной организацией и педагогического коллектива.

1.3 Препятствия для реализации инновационных процессов в образовательной организации

В настоящее время инновации в образовании стали необходимостью. Однако, несмотря на активную работу в этом направлении, реализация инновационных процессов в образовательных организациях всё ещё сталкивается с рядом препятствий.

Один из основных препятствий для реализации инновационных процессов в образовательной сфере – это недостаточно высокая квалификация педагогических кадров. Большинство учителей не имеют достаточного опыта в использовании современных технологий и методик обучения. В связи с этим, необходимо проводить регулярные тренинги и обучения, которые помогут повысить уровень квалификации педагогов.

Ещё одной проблемой является отсутствие достаточного финансирования. Реализация инновационных процессов в образовательной организации требует значительных затрат на приобретение специального оборудования, обучение педагогических кадров, проведение исследований и т.д. Однако, в большинстве случаев, на это не выделяются достаточные средства.

Ещё одной причиной, почему инновационные процессы не реализуются в образовательных организациях, является отсутствие поддержки и понимания со стороны руководства. Многие руководители не видят необходимости в реализации инновационных процессов и считают, что традиционные методы обучения достаточно эффективны. В связи с этим, необходимо проводить регулярную работу по просвещению и популяризации инновационных методов обучения и их эффективности.

Ещё одной причиной, почему инновационные процессы не реализуются в образовательных организациях, является отсутствие мотивации учеников. Многие ученики не видят необходимости в использовании новых технологий и методик обучения и предпочитают традиционные методы. В связи с этим, необходимо проводить работу по просвещению и мотивации учеников на использовании инновационных методов обучения.

Таким образом, реализация инновационных процессов в образовательных организациях сталкивается с рядом препятствий, таких как недостаточно высокая квалификация педагогических кадров, отсутствие достаточного финансирования, отсутствие поддержки и понимания со стороны руководства и отсутствие мотивации учеников. Для успешной реализации инновационных процессов в образовательных организациях необходимо работать в данных направлениях и решать эти проблемы.

На современном этапе развития образовательных систем наблюдается повсеместное распространение в них инновационного процесса, а сами

инновации охотно внедряются различными педагогическими коллективами. Например, альтернативные образовательные системы, наиболее представительными из которых являются система Монтессори и Штайнера, еще в начале XX в. начали активное внедрение инновационных технологий [5, с. 65], что фактически позволило им сформировать в настоящее время такие образовательные школы, которые полностью основаны на инновационных методиках и инновационных инструментах.

Одним из ярких примеров инновационной технологии в обучении, которая находит все большую популярность в различных странах мира является ментальная арифметика. Одним из ключевых ее преимуществ является развитие у детей умения проводить сложные арифметические операции и решать математические задачи исключительно умом, без использования калькулятора или бумаги. Основа ментальной арифметики состоит в использовании методов и приемов, которые тренируют различные области мозга и развивают когнитивные способности учащихся. В процессе обучения дети учатся программировать свой мозг на скоростное и точное мышление, а также на развитие памяти и воображения. Ментальная арифметика включает в себя ряд упражнений и задач, которые позволяют ученикам проводить сложные арифметические операции в уме. Например, дети могут выполнять умножение, деление, сложение и вычитание с большими числами, а также решать задачи на нахождение процентов, квадратных корней и прочих математических величин. Одним из главных преимуществ ментальной арифметики является ее интеграция в современные технологии обучения. Специальные программы и приложения помогают детям осваивать эту методику более эффективно и интересно. Кроме того, ментальная арифметика может быть использована в качестве инструмента для развития других навыков, таких как концентрация, внимание, логическое мышление и быстрота реакции. Это инновационное образовательное направление может быть применено не только в школьной программе, но и во внеклассной деятельности. Ментальная арифметика помогает детям

развивать свои интеллектуальные способности, формирует математическое мышление и способствует достижению высоких результатов в обучении.

В ходе эволюционного развития инноваций, а также их распространения в образовании начали формироваться и внедряться новые терминологические понятия. Так, появилось такое понятие, как «педагогическая инновация», которая рассматривалась различными авторами с точки зрения нововведения в педагогической деятельности, трансформирующее структуру и технологию образовательного процесса, а также преследующее цель увеличения качественных характеристик образования и воспитания в целом [5, с. 456].

Вместе с тем постепенно произошла и трансформация признаков изучаемого термина в образовательной сфере: в современной литературе инновация начинает определяться как способ влияния на профессиональную деятельность педагогов и способ расширения возможностей образовательных функций конкретной учебной организации [6, с. 346].

Как итог, инновационный процесс в образовательной сфере на современном этапе своего развития реализуется в трех ключевых направлениях, а именно:

- трансформация и построение совершенно новой структуры в образовательной среде;
- формирование и распространение инновационных и педагогических технологических решений;
- формирование совершенно новых учебных заведений, отличающихся от традиционных [7, с. 122].

Стоит заметить то, что в литературе достаточно часто термины «новация» и «инновация» пересекаются друг с другом. Однако целесообразно все же различать их, а именно новация в данном случае является средством, то есть предполагает новый метод или методику образования, конкретную технологию или программу, тогда как инновация

представляет собой способ освоения подобного средства. Иными словами, инновация в образовательной среде является неким целенаправленным изменением ее структуры, образующим полный ее переход из одного состояния в иное. Соответственно, при таком подходе нововведения и новшества будут являться результатом конкретной инновации.

Если рассмотреть сущность и структуру образования, то станет заметно, что оно характеризуется некой открытостью, которая находится в тесной взаимосвязи с внешней средой и обществом. Инновации, в свою очередь, формируются в процессе становления науки о человеке и его деятельности. Поэтому такая стремительность развития цифровых и инновационных технологий порождает полную цифровую трансформацию образовательной системы. А если учесть то, что современное общество развивается в условиях усиления цифровой трансформации, то и вовсе можно говорить о формировании нового инновационного образования, которое характеризуется способностью к саморазвитию [12].

Инновационная модель, как новая форма образовательного процесса, сводится не только к актуализации творческой деятельности, но и отражает потребности текущего общественного развития, ключевой из которых выступает формирование совершенно новых типов личности. При таком подходе инновационные технологии по своей сути становятся массовыми образовательными технологиями, приводящими к более глубоким изменениям в образовательной среде.

Таким образом, в условиях активного развития и давления на все процессы общественной деятельности цифровой трансформации внедрение инновационных технологий в деятельность образовательных организаций носит вполне себе очевидный характер. Так, для того чтобы образовательное учреждение могло эффективно развиваться и функционировать в возникших условиях, ему просто необходимо модернизировать все свои организационные и управленческие процессы.

За последнее десятилетие наблюдается возрастающий интерес со стороны образовательных организаций к инновационным технологиям. Кроме того, многие образовательные учреждения видят своей целью организацию такого образовательного процесса, способного при подготовке молодых специалистов сформировать у них такие качества, как стремление к самообучению и стремление к реализации инновационной деятельности. Это обуславливает то, что применение инновационных технологий в образовательных учреждениях сводится к тому, чтобы направить образовательный процесс на активацию всех вероятных возможностей и умений у обучающихся [2, с. 208].

В настоящий момент наблюдается активное внедрение инноваций и инновационных технологий, способных заметно расширить информационные, коммуникативные и технические процессы в образовательном учреждении. Возникшая пандемия коронавируса в 2019 г. ускорила данный процесс, так как образовательные организации столкнулись с необходимостью перехода на новый формат обучения – дистанционное обучение, которое соответственно потребовало не только технической и цифровой оснащенности, но и новых методов донесения необходимой образовательной информации. Например, во многих государственных вузах стало применяться гибридное обучение студентов, под которым понимается инновационный образовательный подход, совмещающий дистанционную и традиционную форму обучения, позволяющий обучающемуся самостоятельно выстраивать образовательный процесс.

Для текущего развития общества в целом характерно то, что традиционные формы образования, в которых преподаватель является первостепенным информационным источником, а студент соответственно получателем конкретной информации, не приносят должного образовательного результата. При традиционной форме образования обучение носит пассивный характер, что не позволяет студенту в полной

мере участвовать в нем. Кроме того, современный этап развития образовательного процесса позволяет сделать вывод, что традиционная форма обучения не успевает переориентировать себя на возрастающие потребности, то есть видоизменение потребности в определенных навыках и умениях со стороны обучающихся происходит быстрее, чем традиционная форма обучения адаптируется под них. Вместе с тем переориентация традиционной формы обучения к инновационной невозможна без способности к самоопределению, развитию которого способствуют именно инновационные образовательные технологии [13].

Поэтому образовательный процесс зачастую трансформируется посредством внедрения методических инноваций, способных традиционную форму обучения переориентировать, например, на интерактивную или сетевую. Например, именно интерактивные формы обучения в настоящее время являются наиболее применяемыми в высших учебных заведениях. По мнению исследователей, цифровая трансформация образовательной среды является одним из способов повышения качества образования [10].

Методические инновации реализуются и через такие формы обучения, как имитационные, ролевые, дискуссионные и моделирующие. К примеру, современные высшие заведения прибегают к сотрудничеству с социальными и иными партнерами, которые являются, по сути, потенциальными будущими работодателями, для проведения различных мастер-классов или тренингов, т.е. при таком формате обучения студент взаимодействует уже не только с преподавателем, но и знакомится с опытом иных субъектов. Это не только позволяет легче усваивать учебный материал, но и мотивирует студента на его активное вовлечение в образовательный процесс, а также дает студенту возможность взаимодействия с реальным бизнес-сектором [3, с. 236].

Анализ внедрения инновационных технологий в российских образовательных организациях свидетельствует о том, что они достаточно

масштабные, причем инновации внедряются не только с точки зрения их новизны и актуальности, но и с учетом их значимости в текущий момент и степени эффективности. В данном случае нельзя не согласиться с мнением Р.Е. Барабанова, отмечающего, что с практической точки зрения преподаватели при внедрении той или иной инновационной технологии достаточно часто сталкиваются с ее неэффективностью, что приводит в итоге не только к «провалу» внедрения такой инновации, но и к возвращению образовательного процесса в прошлое состояние [11, с. 456].

Вместе с тем считается, что образование инновационных технологий и их последующее внедрение в образовательную организацию выступает некой ответной реакцией на противоречивые и проблемные стороны действующего в ней образовательного процесса. Тогда, с одной стороны, инновация является безопасным, эффективным и управляемым способом модернизации образовательного процесса, с другой же стороны, она является достаточно сложным явлением, характеризующимся самоорганизацией.

Поэтому при реализации и внедрении инновационных технологий должен использоваться системный и комплексный метод с учетом планирования и прогнозирования будущего образовательного процесса после усвоения инновационной технологии с учетом имеющихся в образовательной организации человеческих и технических ресурсов. При таком подходе инновационная технология становится отражением практики внедрения передового опыта, позволяющего регулировать процесс обучения и подстраивать его под новые потребности общества [20,21].

Таким образом, можно сделать вывод, что для эффективного внедрения инновационной технологии в образовательный процесс преподаватель должен стать первостепенным субъектом, попадающим под изменения. Кроме того, считается, что без имеющегося в образовательной организации преподавателя-исследователя эффективное внедрение инновационных технологий в образовательный процесс вовсе невозможно. Объясняется это

тем, что только преподаватель, стремящийся к исследовательской деятельности, может обладать сформированной и осознанной готовностью к восприятию таких инноваций. На практике же наблюдается противоположная ситуация, заключающаяся в том, что зачастую сами преподаватели не всегда охотно воспринимают изменения, что во многом обусловлено тем, что сложившиеся традиционные формы обучения уже доказали свое эффективное и стабильное функционирование [39].

В целом это объясняет неравномерное распределение инновационных технологий в российских образовательных организациях. Так, одни учебные заведения придерживаются налаженной системы, не предполагающей внедрение инноваций, а другие, наоборот, находятся в постоянном поиске совершенствования образовательной деятельности. В целом же для образовательных организаций, функционирующих в настоящее время, характерно параллельное внедрение инновационных технологий в образовательный процесс, а именно заметно сочетание традиционных и инновационных форм.

Тем не менее нельзя не замечать возрастающую роль инноваций в образовании, потому как само учебное заведение является не только генератором знаний, но и отдельной экономической единицей, участвующей в инновационном развитии страны в целом. Так, высшие заведения становятся ключевыми участниками на интеллектуальном рынке, соответственно, их деятельность должна быть ориентирована на формирование такой инновационной инфраструктуры, которая позволяла бы эффективно коммерциализировать результаты научных исследований и выпускать специалистов, способных свои идеи генерировать в инновационные технологии и разработки.

Таким образом, инновационные технологии, внедряемые в образовательные организации, становятся инструментом по созданию нового учебно-воспитательного процесса в нем, позволяющего выстраивать

эффективное взаимодействие не только между прямыми его участниками, но и с будущими работодателями. Особо важным становится то, что построение нового инновационного процесса обучения позволяет адаптироваться будущим специалистам к изменяющимся условиям. Переориентация традиционных форм обучения к инновационным помогает выработать такие умения, как способность к сотрудничеству и постоянному самообучению, а также переориентировать обучение с пассивной в активную форму. Сама образовательная организация становится отдельным экономическим субъектом, генерирующим наиболее передовые инновации на образовательный рынок, а также выпускающим совершенно новое поколение, ориентированное на постоянное саморазвитие и инновационную деятельность.

Так, именно инновационные технологии становятся основополагающим фактором не только в области изменений нашего сегодняшнего мира, но и в области открытия новых возможностей ведения и построения образовательного процесса [40]. Однако для внедрения инноваций в образовательную организацию целесообразно четко понимать их мотив, т.е. инновации не должны характеризоваться самоуправлением, потому при их внедрении стоит сопоставлять мотив их внедрения и желаемый эффект. Бесконтрольное внедрение инновационных технологий, как правило, приводит к тому, что они не позволяют достичь необходимых результатов, потому они должны ориентироваться на конкретные цели и способы (например, основанием для внедрения инновационных технологий в ту или иную образовательную организацию может быть социальный заказ).

Так, желаемый результат от внедрения инновационных технологий может быть достигнут, если:

- связь между нововведением и целью изменений будет носить очевидный характер, т.е. без этого нововведения совершенствование деятельности образовательного учреждения невозможно;

- внедряемая новая технология не приведет к затруднениям преподавательской деятельности и не заблокирует интерес к исследовательской деятельности, а, наоборот, активизирует его;
- работающий в учреждении персонал интуитивно готов к такому внедрению, проинформирован о нем и открыт для него.

Инноватика – наука о нововведениях, сформировавшаяся в качестве определенной научной области в начале XX в. Активное развитие российской педагогической инноватики связано с массовым общественно-педагогическим движением и возникновением противоречия между проявившейся потребностью в ускоренном развитии школьного образования и неумением педагогов эффективно реализовать поставленную задачу.

Инновационный процесс – целенаправленные изменения, которые связаны с внедрением в среду новшеств (новых стабильных элементов), вызывающих переход школьной образовательной системы школы в новое качественное состояние. Педагогическая инноватика (как область знания) раскрывает общие теоретические основы инновационных процессов в образовании.

Педагогические инновации предполагают создание в образовательном учреждении определенной среды и включение учителей в процесс создания новых концепций, методов, способов, средств обучения и воспитания. Необходимость инновационной деятельности в системе образования обусловлена современными условиями развития общества [24].

Таким образом, несмотря на актуальные направления развития инноваций в образовательной среде, процесс их внедрения многогранен и достаточно сложен, поэтому далеко не каждая образовательная организация фактически готова к ним. Тем не менее инновационность – это не только будущее развитие образовательных систем, но и важная составляющая существующего образовательного процесса, определяющая его конкурентоспособность и востребованность для государства в целом.

Очевидно, что внедрению и распространению инноваций в образовательной среде подвержены именно учебные заведения, что по большей степени можно объяснить тем, что именно в них сосредоточена большая часть необходимых ресурсов для этого, при этом не только финансовых, но и кадровых.

Внедрение инноваций в образовательную среду школ является сложным и многосторонним процессом, имеющим некоторые ограничения и трудности. Однако, несмотря на эти преграды, множество школ по всему миру продолжают делать значительные усилия, чтобы обновить и улучшить образовательную систему для максимальной пользы учащихся. Они ищут пути преодоления ограничений, создают партнерства с внешними организациями и применяют инновационные решения, которые помогают им добиться успеха.

2 Анализ управления инновационными проектами в образовательной организации (на примере МАОУ «Лицей № 67 г. Челябинска»)

2.1 Характеристика объекта исследования

Муниципальное автономное образовательное учреждение г. Челябинска «Лицей № 67» (далее – МАОУ «Лицей № 67») создано для оказания государственных услуг в сфере бесплатного начального общего и среднего общего образования.

Юридический адрес МАОУ «Лицей № 67»: 454080, г.Челябинск, ул. Сони Кривой, д. 40,

Основными принципами, на которых строится обучение в лицее являются: гуманизация, непрерывность, дифференциация, индивидуализация образования, принцип самоопределения.

Предмет деятельности МАОУ «Лицей № 67» – это реализация конституционного права граждан на образование, то есть на получение образования на следующих уровнях начальное общее, основное общее и среднее общее.

К предмету деятельности МАОУ «Лицей № 67» относится создание условий для получения образовательных услуг иностранными гражданами и лицами без гражданства. Все граждане России в соответствии с Конституцией РФ имеют возможности удовлетворения потребности, как в образовании, так и в самообразовании.

Основными целями деятельности МАОУ «Лицей № 67» являются:

- Осуществление образовательной деятельности;
- Осуществление образовательной деятельности в соответствии с образовательными программами;
- Осуществление деятельности в сфере культуры;

- Осуществление деятельности в сфере физической культуры и спорта;
- Осуществление деятельности в сфере отдыха и рекреации;
- Осуществление деятельности, направленной на укрепление здоровья учащихся.

Уровни образования, которые реализуются в МАОУ «Лицей № 67»: начальное общее, основное общее, среднее общее.

Принципы управления МАОУ «Лицей № 67» подразумевают включение родительской общественности к делам образовательного учреждения. За счет данного принципа развивается демократизм в сфере образования, а также повышаются управленческие способности участников образовательного процесса, что приводит к созданию мотивирующего фактора на получение образовательных услуг в МАОУ «Лицей № 67».

Система управления МАОУ «Лицей № 67» строится на основе общих принципов управления бюджетными образовательными учреждениями в Российской Федерации. Система управления МАОУ «Лицей № 67» определена Уставом МАОУ «Лицей № 67». Порядок организации деятельности, порядок документооборота в лицее осуществляется в соответствии с действующими нормативно-правовыми актами Челябинской области и Российской Федерации.

Единоличный исполнительный орган МАОУ «Лицей № 67» – это директор.

Органы коллегиального управления МАОУ «Лицей № 67» включают в себя:

- Общее собрание работников лицея;
- Педагогический и управляющий советы лицея;
- Совет учащихся;
- Совет родителей.

В компетенцию директора МАОУ «Лицей № 67» входит текущее управление бюджетной организацией в сфере образования.

На основании Планов учебного года, все вышеперечисленные органы управления МАОУ «Лицей № 67» работают, находясь в тесном взаимодействии.

На рисунке 2 представлена организационная структура образовательного учреждения.



Рисунок 2 – Организационная структура МАОУ «Лицей № 67»

Таким образом, образовательная деятельность в МАОУ «Лицей № 67» построена как целостная система, существующая на принципах демократизма и децентрализации управления, что обеспечивает гармоничное воспитание учащихся. В МАОУ «Лицей № 67» была разработана система качественного управления, в которой все виды деятельности МАОУ «Лицей № 67» представлены в виде деятельности, основанной на процессном подходе и ответственности работников МАОУ «Лицей № 67» за качество образовательного процесса. То есть в современной школе изменился сам характер управленческого процесса. Если ранее образовательный процесс был ориентирован именно на формальное соблюдение этапов процессов, то в

настоящее время в МАОУ «Лицей № 67» образовательный процесс ориентирован на результат.

Основными факторами внешней среды, которые оказывают влияние на МАОУ «Лицей № 67» являются:

- Политическая стабильность как позитивный фактор;
- Система персонифицированного образования как позитивный фактор;
- Слабая финансовая база для повышения уровня материального стимулирования педагогического состава;
- Недостаточный уровень финансирования обновления материально-технической базы лицея.

SWOT-анализ факторов внутренней среды деятельности МАОУ "Лицей № 67" позволяет определить текущую ситуацию школы и разработать стратегию ее дальнейшего развития. Он выявляет сильные стороны, которые следует использовать в качестве основы для дальнейшего успеха, а также слабые стороны, на которые стоит обратить особое внимание и разработать меры для их преодоления. Кроме того, анализ возможностей и угроз поможет определить перспективные направления развития школы и принять меры для минимизации рисков. Анализ SWOT является важным инструментом для эффективного управления и роста образовательного учреждения. Анализ факторов внутренней среды деятельности МАОУ «Лицей № 67» позволил установить следующее:

Квадрант «сильные стороны-возможности». Опыт трудового коллектива МАОУ «Лицей № 67», а также успешную реализацию проекта открытия филиала лицея, можно использовать для реализации аналогичной стратегии развития в других районах г. Челябинск, что снизит уровень безработицы среди населения, повысит интеллектуальный и культурный уровень воспитанников МАОУ «Лицей № 67»:

Квадрант «слабые стороны-угрозы». Низкий уровень капиталовложений в обновление основных фондов МАОУ «Лицей № 67», а также развертывание социально-экономического кризиса в стране, может привести к текучести кадров организации, снижению показателей эффективности деятельности и даже к закрытию проверяющими органами (в случае достижения критического состояния в области материально-технической базы);

Квадрант «сильные стороны – угрозы». Благодаря опыту трудового коллектива, положительной репутации МАОУ «Лицей № 67», а также тому, что МАОУ «Лицей № 67» применяет современные методики образовательного процесса, возможно нейтрализовать большую часть угроз совместными усилиями трудового коллектива МАОУ «Лицей № 67» и родителей воспитанников;

Квадрант «слабые стороны – возможности». Поиск спонсоров среди коммерческих предприятий может дать положительные результаты и будет решен вопрос с обновлением материально-технической базы. Привлечение родителей к деятельности МАОУ «Лицей № 67» (через социальные сети, сайт, общий родительский комитет) повысит эффективность образовательного процесса. Создание платных образовательных направлений может быть рассчитано на обеспеченных граждан, чьи дети нуждаются в специальной образовательной программе или восполнении пробелов по стандартной образовательной программе.

Для составления модели рисков для МАОУ «Лицей № 67» следует выполнить следующие шаги:

Шаг 1: Определение основных видов рисков. Провести анализ деятельности лицея и выделить основные виды рисков, с которыми он может столкнуться. Это могут быть финансовые риски (например, недостаток финансирования), риски связанные с качеством образовательных услуг (например, низкая успеваемость учеников), организационные риски (например, уход квалифицированных педагогических кадров) и другие.

Шаг 2: Оценка вероятности и влияния рисков. Оценить вероятность возникновения каждого риска и влияние, которое он может оказать на деятельность лица. Например, на основе исторических данных или экспертных оценок можно определить вероятность возникновения данного риска (например, высокая, средняя, низкая) и потенциальный ущерб, который он может причинить.

Шаг 3: Построение матрицы рисков. Создание матрицу рисков, где по оси ОХ будут указаны вероятности возникновения рисков, а по оси ОУ - их влияние. В каждой ячейке матрицы указано наименование рисков, которые соответствуют заданным вероятностям и влиянию. Оценка вероятности возникновения рисков: эксперты должны оценить вероятность возникновения каждого риска на основе своего опыта и знаний об организации. Вероятность может быть оценена от 1 до 10, где 1 – очень низкая вероятность, а 10 – очень высокая вероятность. Например, если уровень риска оценивается от 1 до 10, то эксперты могут оценить каждый риск в соответствии с этой шкалой. На основе полученных оценок можно ранжировать риски и определить наиболее значимые и вероятные.

Шаг 4: Разработка мер по управлению рисками. На основе матрицы рисков определены наиболее значимые и опасные риски для лица. Разработаны план мер по управлению этими рисками, описаны действия, которые необходимо предпринять для снижения вероятности возникновения риска или его влияния.

Шаг 5: Оценка эффективности и мониторинг. После внедрения мер по управлению рисками следует оценить их эффективность. Учесть динамическую природу рисков и регулярно повторять анализ и мониторинг рисков, чтобы идентифицировать новые риски или изменения в старых.

Составление и реализация модели рисков – это динамический процесс, требующий внимания и систематического подхода. Непрерывное изучение новых рисков и совершенствование управления рисками помогут лицу минимизировать потенциальные угрозы и обеспечить эффективную

деятельность. В табл. 1 представлена модель рисков для МАОУ «Лицей № 67».

Таблица 1 – Модель рисков для МАОУ «Лицей № 67»

Риски	Оценка в баллах (от 1 до 10)	Ср.балл
Правовые риски		
1. Внедрение новых федеральных государственных образовательных стандартов, профстандартов	6	6,67
2. Внесение изменений в законодательство, регулирующее обучение в школе	5	
3. Ужесточение ответственности за несоблюдение мер безопасности при пандемии COVID-19	9	
Маркетинговые риски		
1. Ужесточение норм, регулирующих рекламную деятельность в сфере дополнительного образования	3	4,67
2. Негативные отзывы родителей о лицее	8	
3. Отсутствие обязательной информации, которая должна быть размещена на сайте лицея	3	
Организационно-управленческие риски		
1. Ошибки при планировании учебного процесса	5	5,00
2. Ошибки при организации закупок в лицее	5	
3. Недостаточный уровень координации работ	5	
Социальные риски		
1. Повышение риска заболеваемости на фоне пандемии COVID-19	10	6,67
2. Рост безработицы в стране	8	
3. Риск получения травм в учебном процессе	2	
Финансовые риски		
1. Риск недофинансирования деятельности образовательного учреждения	5	5,33
2. Риск перерасхода по отдельным статьям	7	
3. Риск снижения качества управления финансами образовательного учреждения	4	
Технологические риски		
1. Риск выхода из строя технологического оборудования	5	5,33
2. Риск снижения качества управления информационной безопасностью лицея	3	
3. Риск отсутствия обновления материально-технической базы	8	

Продолжение таблицы 1

Риски	Оценка в баллах (от 1 до 10)	Ср.балл
Форс-мажорные риски		
1. Риск пожара	1	1,33
2. Риск наводнения	1	
3. Риск частичного обрушения кровли здания	2	
Кадровые риски		
1. Риск неблагоприятного изменения конъюнктуры рынка труда	5	5,00
2. Недостаточная квалификация преподавательского состава	6	
3. Нарушения взаимоотношений преподавателей и учащихся	4	

На рисунке 3 представлена «Роза рисков» для МАОУ «Лицей № 67».

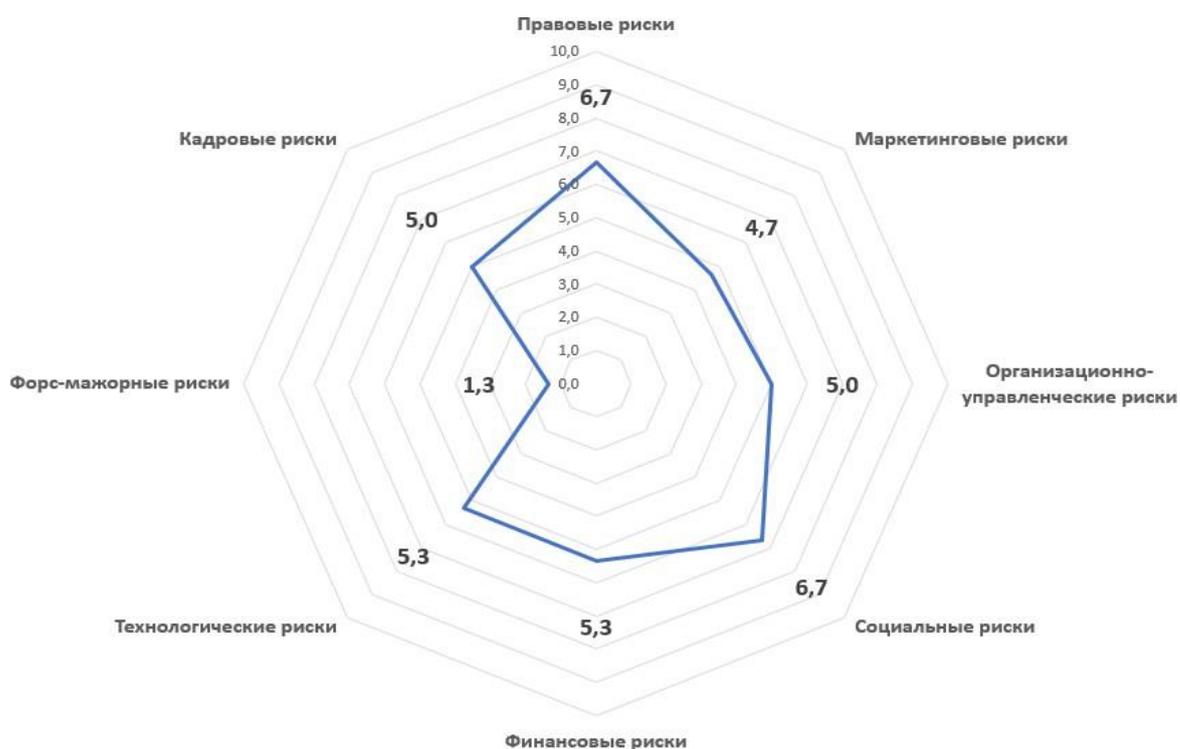


Рисунок 3 – «Роза рисков» для МАОУ «Лицей № 67»

Таким образом, на основании представленной выше «Розы рисков» мы можем сделать следующие выводы:

- Минимальный уровень у лица по форс-мажорным рискам, которые связаны с рисками пожаров, наводнений и т.д. Во-первых, лицом застрахован от возникновения данных происшествий, во-вторых, проводятся все профилактические мероприятия, которые минимизируют вероятность возникновения данных рисков;
- Высокая вероятность возникновения касается социальных рисков, особенно это связано с современной ситуацией относительно COVID-19. Поэтому для того, чтобы нивелировать социальные риски лица должна создавать кадровый резерв, постоянно следить за конъюнктурой рынка труда;
- Самая высокая вероятность относится к правовым рискам, однако, правовые риски определяются в основном внешними факторами, на которые лицом не может воздействовать. Для снижения негативного эффекта правовых рисков лица необходимо более тесно работать с органами управления образованием г. Челябинска;

Низкий уровень капиталовложений в обновление основных фондов МАОУ «Лицей № 67», может привести к снижению показателей эффективности деятельности – отсутствие системы оказания платных услуг в соответствии с уставными целями МАОУ «Лицей № 67» также негативно влияет на финансовое состояние МАОУ «Лицей № 67».

В таблице 2 представлена динамика обязательств МАОУ «Лицей № 67» в 2020-2022 гг.

Таблица 2 – Динамика обязательств и финансового результата МАОУ «Лицей № 67» в 2020-2022 гг., тыс. руб.

Показатели	Год			Абс.изм.		Отн.изм.	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	19/18	20/19	19/18	20/19
Расчеты по принятым обязательствам	1 126	1 432	0	306	-1 432	27,14%	-100,00%
Расчеты по платежам в бюджеты	1 768	1 700	298	-68	-1 402	-3,87%	-82,47%
Прочие расчеты с кредиторами	152	129	111	-23	-18	-15,10%	-13,96%
Кредиторская задолженность	685 308	602 539	602 575	-82 768	36	-12,08%	0,01%
Итого по разделу III	688 354	605 800	602 984	-82 554	-2 816	-11,99%	-0,46%
Финансовый результат прошлых отчетных периодов	-17 068	-61 407	-17 208	-44 338	44 199	В 2,5 раза	71,98%
Доходы будущих периодов	211 547	220 882	314 858	9 335	93 976	4,41%	42,55%
Резервы предстоящих расходов	11 397	19 191	24 457	7 794	5 266	68,38%	27,44%
Итого по разделу IV	205 875	178 666	322 107	-27 210	143 441	-13,22%	80,28%
Баланс	894 229	784 466	925 091	-109 764	140 625	-12,27%	17,93%

Таким образом, в 2020-2022 гг. происходит сокращение кредиторской задолженности МАОУ «Лицей № 67», что в целом оценивается положительно. Негативной характеристикой финансового состояния является то, что финансовый результат прошлых отчетных периодов отрицательный. К доходам будущих периодов МАОУ «Лицей № 67» относятся доходы по соглашениям о субсидиях, которые будут предоставляться в следующем отчетном году, а также средства, которые получены из бюджета, но не истрачены в отчетный период. В рамках отчетного периода, предусмотренного бюджетом, некоторые средства, выделенные из бюджета, остались неизрасходованными. Эти неиспользованные средства могут

возникнуть по различным причинам, включая изменение приоритетов проектов, непредвиденные обстоятельства или необходимость реорганизации расходов. Накопленные неиспользованные средства из бюджета представляют собой потенциальные ресурсы, которые можно перераспределить в будущих отчетных периодах. Это позволяет государственным организациям и учреждениям гибче планировать и управлять своим финансовым состоянием [16]. Одним из способов использования неизрасходованных средств из бюджета является их реинвестирование в текущие или новые проекты. Это может включать финансирование ключевых и приоритетных программ, развитие новых технологий, модернизацию инфраструктуры или поддержку социальных и культурных инициатив. Вложение таких средств в перспективные проекты способствует продолжительному социально-экономическому развитию организаций и сообществ.

2.2 Анализ финансового состояния МАОУ «Лицей № 67 г. Челябинска»

Финансовая отчетность МАОУ включает в себя баланс и отчет о финансовых результатах (приложение А,Б,В). Однако, необходимо отметить, что МАОУ не преследует цели извлечения прибыли, так как является некоммерческой организацией, поэтому чистой прибыли как таковой у МАОУ нет, у МАОУ присутствует категория – чистый операционный результат. Также у МАОУ нет распределения на коммерческие и управленческие расходы, все расходы МАОУ относятся к себестоимости образовательного учреждения.

В таблице 3 представлен анализ основных организационно-экономических показателей деятельности Лицея № 67.

Таблица 3 – Анализ основных организационно-экономических показателей деятельности Лицея № 67

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2020-2021гг.		2021-2022гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка ¹ , тыс.руб. (доходы МАОУ)	15 662	16 823	17 919	1 161	7,41%	1 096	6,51%
2. Себестоимость продаж ¹ , тыс.руб. (Расходы МАОУ без учета персонала)	15 672	16 552	16 725	880	5,62%	173	1,05%
3. Валовая прибыль ¹ (убыток), тыс.руб.	-10	271	1 194	281	-2810,00 %	923	340,59%
4. Управленческие расходы ¹ , тыс.руб.	0	0	0	0	0,00%	0	0,00%
5. Коммерческие расходы ¹ , тыс. руб.	0	0	0	0	0,00%	0	0,00%
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	-10	271	1 194	281	-2810,00%	923	340,59%
7. Чистая прибыль ¹ , тыс. руб. (Чистый операционный результат МАОУ)	-10	271	1 194	281	-2810,00%	923	340,59%
8. Основные средства, тыс. руб.	7 671	7 237	6 831	-434	-5,66%	-406	-5,61%

Продолжение таблицы 3

9. Оборотные активы ² , тыс. руб.	120 123	118 442	113 682	-1 681	-1,40%	-4 760	-4,02%
10. Численность ППП, чел.	145	148	159	3	2,07%	11	7,43%
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	55 873	59 945	68 551	4 072	7,29%	8 605	14,36%
12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	108,0	113,7	112,7	5,7	5,24%	-1,0	-0,85%
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	385,3	405,0	431,1	19,7	5,11%	26,1	6,44%
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	2,04	2,32	2,62	0,28	13,85%	0,30	12,85%
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	0,130	0,142	0,158	0,012	8,94%	0,016	10,97%
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	-0,06%	1,61%	6,66%	1,67%	-2622,98%	5,05%	313,64%
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5+стр.11)) ×100%	-0,01%	0,35%	1,40%	0,37%	-2634,56%	1,05%	295,24%
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	100,1	98,4	93,3	-1,7	-1,67%	-5,1	-5,14%

В таблице 4 представлены основные организационно-экономических показателей деятельности Лицея № 102

Таблица 4 – Анализ основных организационно-экономических показателей деятельности Лицея № 102

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2020-2021гг.		2021-2022гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка ¹ , тыс.руб. (доходы МБОУ)	63 531	64 404	66 834	873	1,37%	2 430	3,77%
2. Себестоимость продаж ¹ , тыс.руб. (Расходы МБОУ без учета персонала)	55 689	59 283	59 509	3 594	6,45%	226	0,38%
3. Валовая прибыль ¹ (убыток), тыс.руб.	7 842	5 121	7 325	-2 721	-34,70%	2 204	43,04%
4. Управленческие расходы ¹ , тыс.руб.	0	0	0	0	0,00%	0	0,00%

Продолжение таблицы 4

5. Коммерческие расходы ¹ , тыс. руб.	0	0	0	0	0,00%	0	0,00%
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	7 842	5 121	7 325	-2 721	-34,70%	2 204	43,04%
7. Чистая прибыль ¹ , тыс. руб. (Чистый операционный результат МБОУ)	7 842	5 121	7 325	-2 721	-34,70%	2 204	43,04%
8. Основные средства, тыс. руб.	310 859	312 792	131 941	1 933	0,62%	-180 851	-57,82%
9. Оборотные активы ² , тыс. руб.	112 311	189 323	165 233	77 012	68,57%	-24 090	-12,72%
10. Численность ППП, чел.	91	92	87	1	1,10%	-5	-5,43%
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	39 010	41 142	40 408	2 132	5,47%	-734	-1,78%
12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	698,1	700,0	768,2	1,9	0,27%	68,2	9,74%
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	428,7	447,2	464,5	18,5	4,32%	17,3	3,86%
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	0,20	0,21	0,51	0,00	0,75%	0,30	146,01%
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	0,566	0,340	0,404	-0,225	-39,86%	0,064	18,90%
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	12,34%	7,95%	10,96%	-4,39%	-35,58%	3,01%	37,84%
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5+стр.11)) ×100%	8,28%	5,10%	7,33%	-3,18%	-38,42%	2,23%	43,77%
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100коп.)	87,7	92,0	89,0	4,4	5,01%	-3,0	-3,27%

В табл. 5 представлены основные организационно-экономических показателей деятельности Лицея № 120.

Таблица 5 – Анализ основных организационно-экономических показателей деятельности Лицея № 120

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2020-2021гг.		2021-2022гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка ¹ , тыс.руб. (доходы МБОУ)	57 453	68 065	70 053	10 612	18,47%	1 988	2,92%
2. Себестоимость продаж ¹ , тыс.руб. (Расходы МБОУ без учета персонала)	59 823	67 263	73 022	7 440	12,44%	5 759	8,56%
3. Валовая прибыль ¹ (убыток), тыс.руб.	-2 370	802	-2 969	3 172	-133,84%	-3 771	-470,20%
4. Управленческие расходы ¹ , тыс.руб.	0	0	0	0	0,00%	0	0,00%
5. Коммерческие расходы ¹ , тыс. руб.	0	0	0	0	0,00%	0	0,00%
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	-2 370	802	-2 969	3 172	-133,84%	-3 771	-470,20%
7. Чистая прибыль ¹ , тыс. руб. (Чистый операционный результат МБОУ)	-2 370	802	-2 969	3 172	-133,84%	-3 771	-470,20%
8. Основные средства, тыс. руб.	56 982	54 872	59 508	-2 110	-3,70%	4 636	8,45%
9. Оборотные активы ² , тыс. руб.	273 781	238 831	267 634	-34 950	-12,77%	28 803	12,06%
10. Численность ППП, чел.	183	183	185	0	0,00%	2	1,09%
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	66 831	72 778	83 365	5 947	8,90%	10 588	14,55%
12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	314,0	371,9	378,7	58,0	18,47%	6,7	1,81%
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	365,2	397,7	450,6	32,5	8,90%	52,9	13,31%
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	1,01	1,24	1,18	0,23	23,03%	-0,06	-5,10%
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	0,210	0,285	0,262	0,075	35,81%	-0,023	-8,16%
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	-4,13%	1,18%	-4,24%	5,30%	-128,56%	-5,42%	-459,69%
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5+стр.11)) ×100%	-1,87%	0,57%	-1,90%	2,44%	-130,60%	-2,47%	-431,50%
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	104,1	98,8	104,2	-5,3	-5,09%	5,4	5,48%

База практики Лицей № 67 является самым небольшим образовательным учреждением по количеству учащихся. Именно поэтому доходная база Лицея № 67 уступает доходной базе Лицея № 102 (66 824 тыс. руб. в 2022 г.) и Лицея № 120 (70 053 тыс. руб. в 2022 г.).

Чистый операционный результат Лицея № 67 в 2021-2022 гг. положительный, что свидетельствует о высоком уровне финансовой дисциплины. В то же время в 2022 г. Лицей № 120 допустил отрицательный чистый операционный результат (- 2969 тыс. руб.).

Сравнивая объем основных средств базы практики с другими лицеями, можно сделать вывод, что материально-техническая база Лицея № 67 находится в плачевном состоянии. На конец 2022 г. стоимость основных фондов лицея составила всего 6 831 тыс. руб. (то есть основные фонды практически полностью амортизировались), в то время как стоимость основных фондов лицея № 102 на конец 2022 г. составила 131 941 тыс. руб., а лицея № 120 – 59 508 тыс. руб. В то же время за счет низкой стоимости основных фондов лицей № 67 имеет самые высокие показатели фондоотдачи, хотя в данном случае это не следует рассматривать как положительный момент.

Самый низкий уровень производительности труда персонала в лицее № 67 (112 тыс.руб. в 2022 г.), что опять же связано с низким уровнем доходной базы образовательной организации и небольшим количеством обучающихся.

Лицей № 67 занимает второе место по уровню среднегодовой заработной платы после Лицея № 102.

Таким образом, проведенный сравнительный анализ базы практики (лицей № 67) с другими образовательными организациями (лицей № 102 и лицей № 120 г. Челябинска) позволил сделать следующие выводы:

- Финансирование базы практики находится на низком уровне по сравнению с другими лицеями, что связано с небольшим количеством обучающихся;

- Уровень износа основных фондов базы практики крайне высокий и требует немедленной замены;
- Тем не менее трудовой коллектив базы практики весьма устойчивый, уровень текучести кадров небольшой, план по персоналу всегда выполняется.

2.3 Анализ управления инновационными проектами на примере МАОУ «Лицей № 67 г. Челябинска»

МАОУ «Лицей № 67» осуществляет образовательную деятельность в целях реализации прав граждан на получение гарантированного государством общедоступного и бесплатного начального общего, основного общего, среднего общего образования в пределах федеральных государственных стандартов, воспитания духовно-нравственной личности, владеющей знаниями, умениями, навыками и компетенциями, определяемыми личностными, семейными, общественными, государственными потребностями и индивидуальными особенностями ее развития.

В Лицей № 67 осуществляет следующие основные виды деятельности:

- предоставление общедоступного бесплатного образования;
- предоставление общедоступного бесплатного дополнительного образования на базе Лицея в сотрудничестве с учреждениями дополнительного образования детей;
- организация работы спортивных секций;
- информационное обеспечение учащихся;
- организация досуговой деятельности на базе Лицея.
- В образовательной деятельности Лицей № 67 используются такие современные педагогические технологии, как:
- технология развития критического мышления;

- технология проблемного обучения,
- технология личностно-ориентированного обучения;
- технология учебного исследования;
- технология организации проектной деятельности;
- игровые технологии;
- здоровьесберегающие технологии;
- технология уровневой дифференциации;
- технология оценивания образовательных достижений (учебных успехов),
- ИКТ – технологии.

Педагоги обеспечивают образовательную деятельность учащихся по следующим основаниям:

- расширение деятельностных форм обучения, предполагающих приоритетное развитие
- творческой и поисковой активности в учебной и во всех остальных сферах школьной жизни;
- организация образовательной деятельности школьников с использованием технологий учебного сотрудничества, обеспечивающих расширение видов групповой работы учащихся, их коммуникативного опыта в совместной деятельности, как в одновозрастных, так и в разновозрастных группах, постепенный переход от устных видов коммуникации к письменным, в том числе с использованием возможностей информационных и коммуникативных технологий;
- использование игровых технологий, способствующих решению основных учебных задач на уроке;
- использование во всех классах (годах обучения) основной школы оценочной системы, ориентированной на обучение детей самооцениванию и взаимооцениванию.

Организацию образовательной деятельности учащихся педагоги строят на основе системно-деятельностного подхода, как методологической основы ФГОС, который предполагает обеспечение преемственности начального общего, основного и среднего общего образования.

Образовательная деятельность в Лицее осуществляется высококвалифицированными кадрами:

- 90,4% учителей имеют высшее образование педагогической направленности,
- 9,6% – среднее профессиональное педагогическое образование;
- 55,5% педагогов имеют высшую квалификационную категорию;
- 14,2% – первую;
- 9% педагогов не имеют категорию (все они – молодые или вновь назначенные специалисты).

Педагогический коллектив в Лицее отличается стабильностью, высоким уровнем профессионализма, своевременным прохождением учителями курсов в соответствии с перспективным и годовым планами повышения квалификации и процедуры аттестации на присвоение квалификационных категория. Ежегодный в Лицей приходят молодые специалисты, их успешная адаптация в педагогическом коллективе и утверждение в профессии свидетельствуют о привлекательности Лицей № 67 для профессиональной самореализации.

Задача развития кадрового потенциала определяется в качестве одной из приоритетных в деятельности Лицея и осуществляется через систему методической работы, которая направлена на создание условий для формирования современных профессиональных компетенций педагогов, способствующих успешному решению ими актуальных задач деятельности, связанных с введением ФГОС НОО и ФГОС ООО.

Проблемно-ориентированный анализ деятельности лицея показал, что за последние 3 года в целом по лицейю наблюдается небольшое повышение качественной успеваемости (рисунок 4).

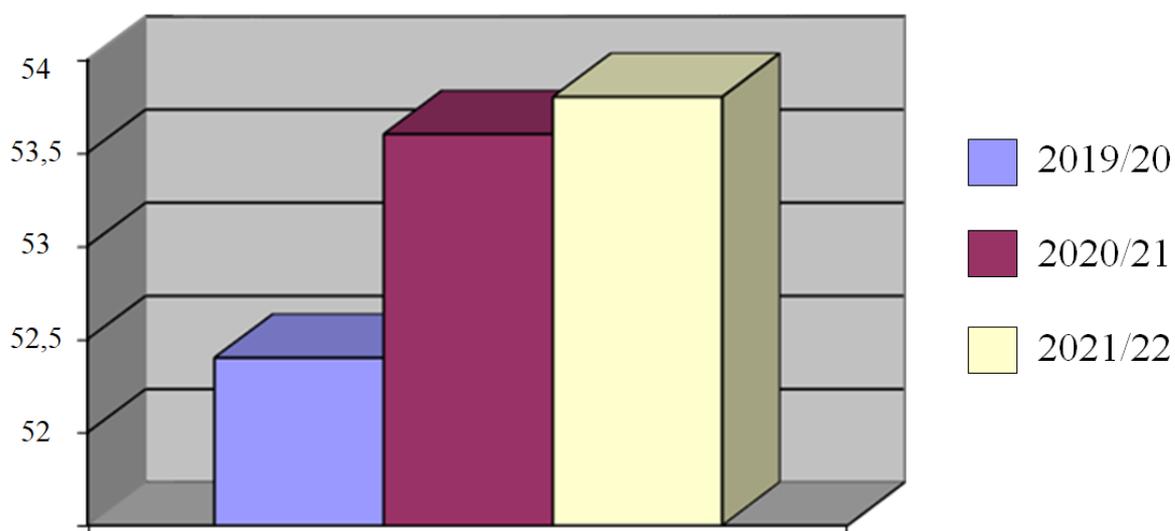


Рисунок 4 – Динамика качественной успеваемости обучающихся МАОУ «Лицей № 67» за 2019 – 2022 гг.

Выросло количество Губернаторских стипендиатов, учащиеся лицея принимают активное участие в олимпиадном и конкурсном движении (81% лицеистов принимают участие в олимпиадах и 56% в конкурсах различного уровня). Охват учеников учебно-исследовательской деятельностью составляет около 14%.

Но, несмотря на это, результаты самообследования за последние годы показывают снижение числовых значений по 11 показателям (21%), в их числе:

- снижение показателя численности участников в олимпиадном и конкурсном движении;
- снижение результативности участия учащихся лицея на заключительных этапах олимпиад;
- снижение среднего балла ЕГЭ по некоторым предметам;

- снижение показателя численности учителей, участвующих в подготовке учащихся к учебным исследованиям, конкурсам, олимпиадам;
- снижение численности обучающихся, успевающих на «4» и «5».

В лицее разработана и реализуется «Целевая комплексная Программа развития муниципального нетипового бюджетного общеобразовательного учреждения «Лицей № 67». Ее цель: совершенствование образовательной деятельности, образовательной среды Лицея, повышение их качества, что, в свою очередь, неизбежно должно привести к повышению качества учебных достижений обучающихся. В рамках программы развития было разработано актуальное для лицея направление: выявление и поддержка детской одаренности. Сейчас настало время рассмотреть проблему одаренности с более современных позиций.

Образовательная теория и практика указывает на проблему раннего выявления талантливых и способных детей, обеспечения грамотной психолого-педагогической и информационно-методической поддержки их гармоничного развития в процессе обучения. Особо это касается ситуации в нашем образовательном учреждении, поскольку в лицее обучаются дети с разным уровнем развития способностей.

В последние годы обозначилась потребность в создании необходимых условий для поддержки и развития потенциала талантливых и способных детей вне зависимости от их школьной успеваемости, национальной принадлежности и социальной активности. Для родителей школьников также важно, чтобы школа дала не только прочные знания их детям, но и выявила, раскрыла и развила способности детей. Работа с талантливыми и способными обучающимися, их поиск, выявление и развитие становятся важнейшим аспектом деятельности любой школы [23].

В Лицее № 67 ведётся работа по обновлению содержания образования, форм методов и приемов организации образовательного процесса с учётом

современных требований; решаются задачи развития творческих способностей и интеллекта обучающихся; осуществляется предпрофильная подготовка и профильное обучение, ключевой идеей которых является индивидуализация образования; формируется нравственный и гражданский облик выпускника; постепенно начинает развиваться учебно-исследовательская, научно-исследовательская и проектная деятельность обучающихся и педагогов.

Вместе с тем, в деятельности лица по выявлению, подготовке и развитию способных и талантливых имеются проблемы, решение которых возможно в рамках реализации данного проекта:

- психолого-педагогическая диагностики и поддержка способных и талантливых детей;
- совершенствование системы работы с способных и талантливых детьми; работа с семьями способных и талантливых детей;
- адаптация одаренных детей в социуме;
- расширение и дополнение системы социального партнерства.

Таким образом, основной задачей МАОУ «Лицей № 67» на данном этапе должно стать воспитание школьников, обладающих нестандартным мышлением, склонных к научным исследованиям, тех, кто будет готов заниматься внедрением результатов исследований в жизнь.

Деятельность по созданию условий, обеспечивающих выявление талантливых и одаренных детей, развитие их интеллектуальных способностей и творческого потенциала независимо от места жительства, состояния здоровья, социального положения и финансовых возможностей семьи, выделяется как одна из приоритетных задач образовательной политики в Российской Федерации. Распоряжением Правительства Челябинской области принята концепция выявления, развития и поддержки способностей и талантов у детей и молодежи в Челябинской области – на 2022-2025 годы и комплекса мер по ее реализации.

Концепция основывается на следующих принципах:

- дифференциация и индивидуализация обучения (обеспечивает учет потребностей, запросов, а также индивидуальный уровень развития обучающегося);
- учет возрастных особенностей (обеспечивает соответствие содержания образования и методов обучения специфическим особенностям обучающихся на разных возрастных этапах);
- доступность условий и услуг, направленных на выявление и развитие способностей у всех детей независимо от их места жительства и состояния здоровья, социального положения и финансовых возможностей семьи;
- приоритет интересов личности: оказание образовательных услуг, способствующих максимальному раскрытию и развитию личностного потенциала каждого ребенка;
- многоуровневость и многофункциональность организуемой деятельности, обеспечивающей включенность в нее каждого ребенка с целью выявления его задатков и создания необходимых условий для их развития;
- сетевое внутриведомственное и межведомственное взаимодействие организаций, занимающихся вопросами выявления и поддержки талантливых детей и молодежи;
- опора на высококвалифицированные кадры, лучшие образовательные учреждения, передовые методики обучения;
- непрерывность и преемственность в психолого-педагогическом сопровождении детей и молодежи, проявивших выдающиеся способности;
- открытость системы и информированность образовательного сообщества о содержании, формах и результатах работы с детьми и молодежью, проявившими выдающиеся способности.

Целью региональной Концепции является создание региональной инновационной, отвечающей современным требованиям системы выявления, развития и поддержки способностей и талантов у детей и молодежи, а также обеспечение личностной, социальной самореализации и профессионального самоопределения детей вне зависимости от их места жительства и состояния здоровья, социального положения и финансовых возможностей семьи через формирование единого информационного и научно-методического пространства Челябинской области по работе с одаренными детьми и молодежью в области науки, искусства и спорта; создание и обеспечение условий для объективного проведения школьного, муниципального и регионального этапов всероссийской олимпиады школьников.

Основные направления работы по выявлению и поддержке способностей и талантов у детей и молодежи в Челябинское реализуют образовательные организации всех видов и уровней образования: дошкольного, общего, дополнительного образования детей, профессиональные образовательные организации, а также учреждения культуры и спорта.

В нашем инновационном проекте мы будем основываться на цели, принципах и основных направлениях региональной Концепции, как задающей ориентиры муниципального уровня. Переход на федеральный государственный образовательный стандарт общего образования дает общеобразовательным организациям новые возможности по выявлению и поддержке лиц, проявивших выдающиеся способности, через систему внеурочной и внеучебной деятельности, внедрение современных образовательных технологий. В данном проекте в качестве главного целевого ориентира мы выбираем выявление, поддержку и развитие способностей и талантов учащихся через создание и внедрение модели «Лицей – пространство развития способностей и талантов учащихся».

Одаренность – это системное, развивающее в течение жизни качество психики, которое определяет возможность достижения человеком более высоких (необычных, незаурядных) результатов в одном или нескольких видах деятельности по сравнению с другими людьми. Одаренный ребенок – это ребенок, который выделяется яркими, очевидными, иногда выдающимися достижениями (или имеет внутренние предпосылки для таких достижений) в том или ином виде деятельности.

По авторитетному мнению Б.М. Теплова, способности – это свойства личности, являющиеся условиями успешного осуществления определённого рода деятельности. Способности – это такие индивидуально-психологические особенности, по которым один человек отличается от другого. Способности – это особенности, имеющие отношение к успешности выполнения деятельности. Не «определяющие». Не «детерминирующие». Не «предрасполагающие». Именно: «имеющие отношение», что означает – способности надо понимать как вероятность. Они не гарантия успеха. Успех – производная от пригодности или от компетентности. От способностей же зависит только возможность его достижения, то есть успехом исход дела может закончиться, а может – и нет, «пятьдесят на пятьдесят». Способности не сводятся к наличным навыкам, умениям и знаниям, но могут объяснить легкость и быстроту их приобретения [26].

В.Д. Шадриков отмечает, что при оценке индивидуальной меры выраженности способностей целесообразно использовать те же параметры, что и при характеристике любой деятельности: производительность, качество, надежность. Одаренность, в свою очередь, представляя собой индивидуально-своеобразное сочетание способностей, должна соотноситься с конкретной деятельностью, и при ее классификации необходимо исходить из психологического анализа соответствующих видов деятельности. Ученый предпринял попытку подойти к определению понятий способности и

одаренности с позиций теории функциональных систем и с использованием понятия психической функции [27].

Обычно говорят, что психика реализует познавательную и регулятивную функции, которые дифференцируются и проявляются в функциях отражения, переработки и хранения информации, программирования и регуляции деятельности (А.Р. Лурия). Отмеченные функции включены в любую деятельность, вместе с тем они сами могут выступать в роли деятельности. Любая конкретная деятельность может быть проанализирована и дифференцирована на отдельные психические функции. Исходя из сказанного, можно сделать предварительное заключение о том, что способности целесообразно соотносить с соответствующими психическими функциями.

Таким образом, с позиций категории всеобщего способности можно определить как свойства функциональных систем, реализующих познавательные и психомоторные процессы. С позиций единичного (индивидуального, конкретного) способности представляют собой меру выраженности свойства у конкретного индивида. Иначе говоря, способности можно определить как свойства функциональных систем, реализующих познавательные и психомоторные процессы, которые имеют индивидуальную меру выраженности и проявляются в успешности и качественном своеобразии выполнения деятельности. Одаренность будет выступать как системное качество совместно работающих функциональных систем, реализующих различные психические функции, которые включены в функциональную систему деятельности и имеют индивидуальную меру выраженности, проявляющуюся в успешности и качественном своеобразии выполнения деятельности.

В основе любых способностей лежат задатки. Под задатками понимаются первичные, природные (биологические) особенности, с которыми человек рождается и которые созревают в процессе его развития.

Задатки не заключают в себе способностей и не гарантируют их развития. Они могут превратиться и не превратиться в способности. При отсутствии надлежащего воспитания и деятельности даже большие задатки не станут способностями, а при соответствующем воспитании и деятельности даже из небольших задатков могут развиваться способности достаточно высокого уровня [28].

Согласно В.А. Крутецкому [21,22], способности обеспечивают пригодность к деятельности, при этом пригодность к деятельности включает в себя помимо способностей целое «созвездие» (конstellацию) свойств личности:

- активное положительное отношение, интерес, склонность, страстную увлеченность;
- черты характера: трудолюбие, работоспособность, организованность, самостоятельность, целеустремленность, настойчивость;
- интеллектуальные чувства: удовлетворение от умственной работы, радость творчества, открытия и т.д.;
- психические состояния: заинтересованность, сосредоточенность, хорошее «психическое» самочувствие и т.д.;
- необходимый минимум знаний, умений, навыков (ЗУНов) в соответствующей области.

Эти научные факты будут учитываться при разработке и реализации мероприятий нашего проекта.

Способности делятся на общие и специальные. Общие способности необходимы для выполнения всех видов деятельности, независимо от степени их сложности. Интеллект (от лат. *intellectus* «разумение», «понимание»; «понятие», «рассудок») – это общая умственная способность к познанию и решению трудностей, которая объединяет все познавательные способности человека. Интеллект отражает способность познавать

окружающий мир, понимать суть вещей и соображать, что делать в той или иной ситуации (Л. Готтфредсон). Специальные способности необходимы для успешных занятий конкретным видом деятельности (например: учебные, творческие, физические, математические, конструктивно-технические, музыкальные, литературные, художественно-изобразительные). В свою очередь, мы считаем важным развивать и те и другие.

Принято выделять уровни развития способностей: одаренность, талант, гениальность. Происхождение термина «одаренность» опирается на представление о «даре» – высоких задатках, которыми природа награждает тех или иных людей. Поэтому одаренность следовало бы понимать как показатель высокого уровня способностей, опирающихся на природную предрасположенность. Талант – присущие от рождения определенные способности, которые раскрываются с приобретением навыка и опыта, являются оригинальными. Однако талантливый человек может использовать свой талант, а может и не использовать. Гениальность – высший уровень интеллектуального или творческого функционирования личности, который проявляется в выдающихся научных открытиях, философских концепциях; технических, технологических изобретениях; социальных преобразованиях; создании художественных произведений, имеющих отдалённые последствия во многих областях культуры. Гениальный человек фактически является заложником своей гениальности, для него наказанием является лишение его возможности творить. В отличие от талантливых людей, гении проявляют себя лишь в одной области (например, математике, поэзии или живописи), но универсальны в ней [34].

В данном проекте ориентируемся оперировать понятиями одаренные, талантливые и способные дети, рассматривая одаренность и талант как уровни развития способностей.

Обозначим, что среди многих психолого-педагогических проблем одаренности ребенка в качестве приоритетной можно обозначить проблему

реализации латентных (скрытых) потенциалов личности. Потенциальная одаренность – это психологическая характеристика ребенка, который имеет лишь определенные психические возможности (потенциал) для высоких достижений в том или ином виде деятельности, но не может реализовать свои возможности в данный момент времени в силу их функциональной недостаточности. Развитие этого потенциала может сдерживаться рядом неблагоприятных причин (трудными семейными обстоятельствами, недостаточной мотивацией, низким уровнем саморегуляции, отсутствием необходимой образовательной среды и т.д.).

Латентная одаренность зачастую проявляется в атипичной, замаскированной форме, она редко замечается окружающими в обычном образовательном процессе. В результате возрастает опасность ошибочных заключений об отсутствии какой-либо проявления одаренности такого ребенка, его могут отнести к числу «неперспективных», лишиться необходимой помощи и поддержки, хотя известны многочисленные примеры, когда именно такие «неперспективные дети» добиваются высочайших результатов. Причины, порождающие феномен скрытой одаренности, кроются в специфике культурной среды, в которой формируется ребенок, в особенностях его взаимодействия с окружающими людьми, в ошибках, допущенных взрослыми при его воспитании, развитии и т. п. В случаях скрытой одаренности, не проявляющейся до определенного времени в успешности деятельности, понимание личностных особенностей одаренного ребенка особенно важно.

Выявление детей со скрытой одаренностью не может сводиться к одномоментному психодиагностическому обследованию. Идентификация детей с таким типом одаренности – это длительный процесс, основанный на использовании многоуровневого комплекса методов анализа поведения ребенка, включении его в различные виды реальной деятельности, организации его общения с одаренными взрослыми, обогащении его

индивидуальной жизненной среды, вовлечении его в инновационные формы обучения и т. д.

Г.В. Плеханов говорил «давно замечено, что таланты являются всюду и всегда, где и когда существуют условия, благоприятные для их развития».

В практической деятельности можно выделить:

- одаренность в ремеслах, спортивную и организационную;
- в познавательной деятельности – интеллектуальную одаренность различных видов в зависимости от предметного содержания деятельности (одаренность в области естественных и гуманитарных наук, интеллектуальных игр и др.);
- в художественно-эстетической деятельности – хореографическую, сценическую, литературнопоэтическую, изобразительную и музыкальную одаренность;
- в коммуникативной деятельности – лидерскую и аттрактивную одаренность.

Разработка системы мероприятий в рамках реализации данного проекта будет строиться с учетом различных видов детской одаренности. Таким образом, мы сможем создать в лицее оптимальные условия, практически исключающие возможность «потери» скрытых задатков и способностей каждого отдельного ребенка.

Актуальность вышеобозначенной проблематики определила выбор темы инновационной деятельности: «Разработка и внедрение модели «Лицей – пространство развития способностей и талантов учащихся».

Цель: выявление, поддержка и развитие способностей и талантов учащихся через создание и внедрение модели «Лицей – пространство развития способностей и талантов учащихся».

Задачи:

- определить методом теоретического анализа проблемы в образовательной деятельности и деятельности по развитию

способностей и талантов учащихся, концептуальные основания проекта;

- исследовать профессиональные компетенции, инновационный потенциал и особенности личностно-профессионального развития педагогов лицея, необходимые для развития способностей, талантов и работы с одаренными учащимися;
- изучить качество образовательной деятельности лицея и деятельности по развитию способностей и талантов учащихся;
- исследовать мотивацию педагогов на реализацию профессиональной и инновационной деятельности, изучить особенности мотивации учащихся и уровня включенности и заинтересованности родителей;
- провести мотивационные мероприятия для педагогов, учащихся и родителей (проблемно-ориентированные лекции, семинары, тренинги, деловые и организационно-деятельностные игры);
- разработать и внедрить модель лицея как пространства развития способностей и талантов учащихся

Разработка и внедрение модели происходит через построение системы психолого-акмеологического сопровождения педагогов школы (с целью оптимизации их личностно-профессионального развития, развития профессиональных компетенций) и системы психолого-педагогического сопровождения учащихся лицея (с целью выявления, поддержки и развития способностей и талантов учащихся, повышения учебно-познавательной мотивации и качественной успеваемости); создание программы для обучающихся (в том числе с ОВЗ) по внеурочной, внеучебной деятельности, индивидуальные образовательные маршруты для одаренных учащихся и педагогов, семинары для родителей; внесения дополнения в рабочие программы предметов, дорожную карту участия способных и талантливых детей и педагогов в олимпиадном движении, научно-практических

конференциях, конкурсах различной направленности; организовать эффективное взаимодействие: с родительской общественностью, учреждениями профессионального образования, дополнительного образования, культуры и спорта с целью привлечения внимания к проблемам развития одаренности учащихся и поиска путей их решения; научно-методическое пособие по организации работы лицея как пространства развития способностей и талантов учащихся, статьи по реализации проекта в сборниках и журналах.

В основу проекта положены ведущие методологические принципы современной педагогики и психологии:

Системно-деятельностный подход, который предполагает:

- переход к стратегии социального проектирования и конструирования в системе образования на основе разработки содержания и технологий образования;
- учет возрастных, психологических и физиологических особенностей учащихся, роли и значения видов деятельности и форм общения для определения целей образования и путей их достижения;
- разнообразие организационных форм и учет индивидуальных особенностей каждого обучающегося (включая детей с ограниченными возможностями здоровья), обеспечивающих рост творческого потенциала и познавательных мотивов.

Личностно-ориентированный подход, который позволяет посредством опоры на систему взаимосвязанных понятий, идей и способов действий обеспечить и поддержать процессы самопознания и самореализации личности ребенка, развитие его неповторимой индивидуальности. При таком подходе задача школы состоит в развитии индивидуальности ребенка с учетом социальных требований и запросов к развитию ее качеств, что предполагает по существу социально-личностную, а точнее, культурно-личностную модель ориентации образования.

Акмеологический подход, который основан на анализе проблем профессионального развития с позиции идеи единства личностного и профессионального развития человека. Данный подход связан с применением акмеологических технологий – совокупности средств, направленных на раскрытие внутреннего потенциала личности, развитие свойств и качеств, способствующих достижению высокого уровня личностно-профессионального развития и профессионализма.

Прогнозируемые результаты проекта:

- Модель школы как пространства развития способностей и талантов учащихся, включающая в себя систему психолого-педагогического сопровождения учащихся и психолого-акмеологического сопровождения педагогов лицея, программы для обучающихся (в том числе с ОВЗ) по внеурочной и внеучебной деятельности, дополненные рабочие программы учебных предметов; индивидуальные образовательные маршруты для одаренных учащихся и педагогов, дорожные карты участия одаренных детей и педагогов в олимпиадном движении, научно-практических конференциях, конкурсах различной направленности, программы семинаров для родителей, систему взаимодействия с родительской общественностью, учреждениями профессионального образования, дополнительного образования, культуры и спорта.
- Повышение уровня профессиональной компетентности педагогов в области развития способностей и талантов учащихся (в том числе с ОВЗ).
- Повышение уровня удовлетворенности учащихся и родителей деятельностью лицея по выявлению, поддержке и развитию способностей и талантов учащихся.

- Положительная динамика участия одаренных учащихся и педагогов в олимпиадном движении, научно-практических конференциях, конкурсах различной направленности.
- Повышение имиджа Лицея № 67 на городском уровне.

Продукты деятельности муниципальной инновационной площадки:

- Научно-методическое пособие по организации работы Лицея № 67 как пространства развития способностей и талантов учащихся.
- Публикации по результатам реализации проекта в журналах и сборниках.
- «Лицей – пространство развития способностей и талантов учащихся» – площадка для передачи педагогического опыта по развитию одаренности учащихся.

На основании таблицы Г.1 представленной в приложении Г о прогнозируемых результатах инновационной деятельности, условиях организации работ, средствах контроля и обеспечении достоверности результатов в лицее, можно сделать следующие заключения.

В таблице отражены прогнозируемые результаты, которые ожидаются в результате инновационной деятельности в лицее. Это может включать повышение качества образования, развитие новых методик и подходов к обучению, улучшение учебной среды и использование новых технологий. Прогнозируемые результаты представляют собой цели и ожидания, которые лицей надеется достичь в результате своей инновационной работы.

В таблице также отражены условия, в которых будет осуществляться инновационная деятельность в лицее. Это может включать наличие необходимых ресурсов, поддержку со стороны администрации и педагогического коллектива, доступ к оборудованию и технологиям, а также сотрудничество с внешними партнерами и экспертами. Условия организации работ влияют на успешность и эффективность инновационных проектов и инициатив.

Важным аспектом инновационной деятельности в лицее является контроль и обеспечение достоверности результатов. В табл.6 указано на использование различных средств контроля, таких как мониторинг, оценка и анализ данных, обратная связь от учащихся и педагогов. Это помогает убедиться в достоверности и качестве полученных результатов и позволяет корректировать инновационные проекты при необходимости.

В ходе анализа было установлено, что в образовательной организации присутствует высокий уровень осознания важности инноваций и их внедрения для повышения качества образовательного процесса. Взаимосвязанность современных методов организации образования и инновационной деятельности подтверждается разработанными и успешно реализованными проектами.

Однако в ходе работы были выявлены некоторые недостатки в системе управления инновационными проектами. В частности, отсутствие четкой стратегии развития инноваций, необходимости ее формализации, а также недостаточное вовлечение педагогического коллектива в процесс принятия решений и осуществления инноваций в рамках образовательной организации.

На основании проведенного анализа и изучения современных теорий и практик управления инновационными проектами, были разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления инновациями в МАОУ "Лицей № 67 г. Челябинска". Основными направлениями развития данной системы являются следующие:

- Формализация стратегии развития инноваций. Введение конкретных целей и задач, определение ключевых показателей эффективности и системы мониторинга для оценки достижения поставленных целей.
- Создание инновационной команды. Формирование специализированного коллектива, ответственного за инициацию и реализацию инноваций, а также управление инновационными проектами в организации.

- Вовлечение педагогического коллектива в процесс управления инновациями. Проведение совместных совещаний, обучающих и практических мероприятий, направленных на развитие компетенций педагогических работников в области инновационной деятельности.
- Установление партнерских отношений с внешними организациями. Поиск и установление партнерств с вузами, научными центрами и предприятиями, способствующее обмену опытом и реализации совместных проектов.

В заключение можно отметить, что развитие управления инновационными проектами в образовательной организации требует постоянного внедрения современных методик и подходов, а также активного участия педагогического коллектива. Предложенные рекомендации представляют собой основу для дальнейшего совершенствования системы управления инновациями в МАОУ "Лицей № 67 г. Челябинска" и могут быть использованы как основа для других образовательных организаций, стремящихся к повышению качества образования через инновационные проекты.

3 Создание рекомендаций по управлению инновационными проектами в образовательной организации МАОУ «Лицей № 67 г. Челябинска»

3.1 Анализ необходимости создания рекомендаций по управлению инновационными проектами в системе образования

В современном информационном обществе, где технологии развиваются семимильными шагами, инновационные проекты становятся неотъемлемой частью образовательного процесса. Однако, для успешной реализации таких проектов необходимо эффективно управлять ими.

Перед началом любого инновационного проекта необходимо провести тщательный анализ потребностей образовательной организации. Этот этап включает в себя изучение текущего состояния образовательной системы, выявление проблемных областей и определение потенциальных возможностей для внедрения инноваций. Анализ потребностей поможет выработать целевые задачи проекта и способы их достижения.

Создание рекомендаций по управлению инновационными проектами в системе образования необходимо по следующим причинам:

- Способствует развитию и внедрению инноваций. Образовательная система должна быть готова к внедрению новых и эффективных подходов к обучению. Рекомендации по управлению инновационными проектами помогают образовательным учреждениям разрабатывать и внедрять новые методики и технологии обучения;
- Улучшает качество образования. Инновационные проекты могут помочь образовательным учреждениям повысить качество образования и эффективность учебного процесса. Рекомендации по управлению инновационными проектами помогают определить

лучшие практики, оценить эффективность проектов и внедрить успешные модели в повседневную практику;

- Содействует развитию учебных заведений. Управление инновационными проектами помогает образовательным учреждениям развивать свои внутренние ресурсы и капитал, привлекать инвестиции и партнеров, а также улучшать организацию, экономить ресурсы и снижать риски;
- Повышает конкурентоспособность образовательной системы. Рекомендации по управлению инновационными проектами способствуют развитию конкурентоспособности образовательной системы на международном уровне. Они помогают образовательным учреждениям адаптироваться к изменяющимся требованиям рынка труда и социально-экономической среды;
- Позволяет формировать культуру инноваций у студентов и преподавателей. Управление инновационными проектами в системе образования помогает формировать культуру инноваций среди студентов и преподавателей. Разработка и внедрение инновационных проектов позволяет развивать критическое мышление, творческие и аналитические навыки, а также способствует мотивации и самостоятельности в обучении.

Отсутствие рекомендаций по управлению инновационными проектами в образовательной организации может привести к негативным последствиям и снижению эффективности внедрения новых подходов и технологий в образовательный процесс. В настоящее время, в условиях стремительного развития информационных технологий и постоянных изменений в сфере образования, инновационные проекты становятся неотъемлемой частью успешной работы образовательных учреждений.

Отсутствие рекомендаций по управлению такими проектами может привести к недостаточной подготовке педагогических работников и администрации к внедрению новых подходов и методик в образовательный

процесс. Это может привести к неправильной организации работы, неэффективному использованию ресурсов и недостаточной поддержке инновационных идей. В результате, проекты могут не дать ожидаемых результатов и не иметь необходимого влияния на повышение качества образования.

Отсутствие рекомендаций также может привести к отсутствию единой методологии и подходов к управлению инновационными проектами в образовательной организации [14]. Это может вызвать разнообразие подходов и методик, что может затруднить обмен опытом и взаимодействие между различными подразделениями и сотрудниками. Кроме того, отсутствие единой методологии может усложнить анализ и оценку эффективности проектов, что затруднит принятие обоснованных решений и дальнейшее улучшение процессов.

Недостаток рекомендаций по управлению инновационными проектами также может привести к риску несоблюдения требований законодательства и нормативных документов. В условиях постоянно меняющихся правил и требований в сфере образования, отсутствие рекомендаций может привести к неправильному пониманию и применению правил, что может повлечь за собой негативные последствия, вплоть до юридической ответственности.

Для эффективного управления инновационными проектами в образовательной организации необходимо разработать и внедрить систему рекомендаций. Такая система должна включать в себя рекомендации по планированию, организации, реализации и контролю инновационных проектов, а также рекомендации по вовлечению персонала, созданию сети взаимодействия и обмену опытом. Важно также учесть особенности организации и ее целей, чтобы рекомендации были максимально применимы и эффективны [15].

3.2 Рекомендации по управлению инновационными проектами в образовательной организации

Управление инновационными проектами в образовательной организации является важнейшим фактором, который обуславливает достижение высокоуровневого образовательного результата, причем речь идет не только о ключевой цели – образовании учащихся, – но также и о непрерывном образовании педагогических сотрудников образовательной организации.

Проведенное исследование показало, что управление инновационными проектами в образовательных организациях бесплатного начального общего и среднего общего образования, осуществляется в контексте стандартизированного подхода к созданию условий, необходимых для качественного функционирования таковых учреждений образования, т.е. как отдельное направление в системе менеджмента образовательных организаций не выделено.

Ранее мы увидели, что инновации в рамках менеджмента начального общего и среднего общего образования, а также самой педагогической деятельности являются способом, который позволяет органично подходить к решению нестандартных проблем, возникающих в системе целостного образовательного процесса.

Решено, что управление инновационными проектами в МАОУ «Лицей № 67» необходимо осуществлять по следующим направлениям:

- целенаправленная работа с педагогическими сотрудниками по созданию предпосылок для реализации профессиональных задач с помощью инновационных подходов;
- педагогическая работа с учащимися, направленная на изучение и учет их интересов, образовательных и иных потребностей, а также обеспечение условий, которые позволят успешно адаптироваться к происходящим изменениям;

- просветительская работа с родителями с целью обеспечения позитивных реакций семьи на школьные нововведения и новшества, а также привлечение родителей к активному участию в школьных инновационных процессах;
- оптимизация деятельности административного субъекта образовательной организации, направленная на обеспечение максимально возможного использования школьных ресурсов в процессе инновационной деятельности;
- совершенствование внешних связей образовательной организации с целью привлечения в школу дополнительных ресурсов;
- обеспечение информационной и контрольно-аналитической деятельности по регулированию системы управления инновационными проектами.

Поэтому первое, что нужно сделать для обеспечения высококачественных результатов процесса управления инновационными проектами в МАОУ «Лицей № 67», – это перейти от точечного, диффузного типа практических изменений к системному проектированию и внедрению преобразований на уровне целостного участка практики.

Во-вторых, предлагается обеспечить субъект-субъектный тип управленческих отношений в МАОУ «Лицей № 67». Это значит, что, если раньше распределение и закрепление функций целеполагания и проектирования сохранялось за администрацией, а за сотрудниками школы числилось только исполнение, то в системе успешного управления инновационными проектами в школе необходимо обеспечить совместное целеполагание и проектирование действительности, направленной на преобразовательные процессы, а также совместную реализацию и рефлексию проведенных мероприятий, т.е. перейти к командному управлению инновационными проектами (и не только инновационными).

Проведенное в 2012 году В.Л. Виноградовой исследование особенностей организации командного управления инновационными

проектами показало, что во время диагностического педагогического эксперимента только 27% педагогов использовали в своей профессиональной деятельности инновационный подход, в то время как по результатам формирующего эксперимента, предполагающего командное управление инновационными проектами, этот показатель стал выше почти в 2 раза – он составил уже 48% [6].

В-третьих, фундаментом процесса управления нововведениями является инновационная стратегия, которая сможет обеспечить достижение поставленных целей и реализацию обозначенных на пути к ней задач. Сам процесс формирования управленческой стратегии является длительным и сложным, в связи с чем в нем должны принимать участие квалифицированные в этой области специалисты.

В качестве оптимального способа управления инновационными проектами в МАОУ «Лицей № 67» предлагается программно-целевой формат. Переход школы на данный управленческий формат предлагается осуществить с помощью следующих этапов:

- сформировать команду, причем не менеджерскую (административную), а идейную; выявить в педагогическом коллективе сторонников инновационной деятельности в образовательной организации, которая будет методически и технически подготовлена к разработке и внедрению инновационных проектов в школе;
- произвести мотивирование, обеспечить готовность педагогических и других работников на осуществление инновационной деятельности;
- разработать «проблемное поле» и определить главную педагогическую задачу образовательной организации на сегодняшний день;
- выработать проектную идею образовательной организации, т.е. выбрать объект нововведений, который будет пониматься большинством участников образовательного процесса;

- определить конкретные управленческие действия, направленные на реализацию выработанной проектной идеи, т.е. составить план и программу реализации;
- отслеживать процесс реализации проектной идеи, особенно первые результаты, поскольку это позволит производить своевременную коррекцию в инновационный проект.

В-четвертых, руководству МАОУ «Лицей № 67» в ситуации разработки и внедрения инновационных проектов предлагается набор следующих рекомендованных действий, которые планомерно позволят обеспечить качество внедряемых инновационных элементов:

- разработать нормативную документацию, содержащую в себе подробные характеристики механизмов разработки и внедрения инновационных проектов, а также описание функциональных обязанностей членов инновационной команды и всех структурных подразделений самой управляющей системы инновационных проектов;
- прописать содержание каждой инновации с акцентом на интегральное развитие образовательной организации с учетом ее взаимодействия с семьей и социальной средой;
- обеспечить инновационный процесс научно-методическими материалами;
- подготовить участников инновационного процесса к нововведениям: педагогических кадров, членов трудового коллектива образовательной организации, учащихся и их родителей;
- обновить управленческую внутришкольную структуру, т.е. создать инновационный совет, экспертные группы, творческие объединения педагогов, учащихся и их родителей;
- провести реконструкцию или обновление материально-технической базы образовательной организации, что позволит обеспечить

быстрое внедрение инноваций, их качественную эффективность в системе учебно-воспитательного процесса;

- разработать и обеспечить внедрение системы непрерывного самообразования педагогов, нацеленной на самостоятельное повешение компетенции применительно к освоению инноваций в рамках образовательной организации;
- разработать методику экспертизы разработанных и внедренных в деятельность образовательной организации инновационных проектов: организационно-процедурных механизмов, нормативов оценивания, технологии определения эффективности как самих инноваций, так и процесса управления инновационными проектами.

Практика показывает, что эффективность инновационной деятельности в образовательной организации как со стороны педагогических сотрудников, так и со стороны других членов трудового коллектива, а также всех лиц, органов и организаций, заинтересованных в успешном внедрении инновационного образовательно-воспитательного процесса, во многом зависит от самих обозначенных лиц. В первую очередь, речь идет о педагогическом коллективе образовательной организации.

Это значит, что важно обеспечить мотивационные условия, которые позволят педагогическому коллективу успешной войти в инновационный формат профессиональной педагогической деятельности.

Поэтому, в-пятых, административному составу МАОУ «Лицей № 67» необходимо осуществить оценочную деятельность, направленную на изучение инновационного потенциала педагогического и трудового коллектива. Для этого предлагается три ключевых показателя:

Первый ключевой показатель – восприимчивость к нововведениям, что может включать в себя следующие элементы:

- стабильность в собственных идеологических принципах;
- непрерывное самообразование;
- сотрудничество с консультантами;

- постоянный профессиональный рост;
- внедрение в свою и коллективную практику передового опыта;
- регулярная аналитика и рефлексия собственной и коллективной профессиональной деятельности;
- стабильное прогнозирование и планирование собственной профессиональной деятельности;

Второй ключевой показатель – подготовленность к принятию и освоению инноваций, что подразумевает, во-первых, информированность о внедряемых инновациях и в целом о целесообразности инновационных проектов в образовательной организации, а, во-вторых, существование потребности в оптимизации образовательно-воспитательного процесса через внедрение инновационных проектов;

Третий ключевой показатель – новаторский подход в деятельности педагогического коллектива.

В качестве ключевых методов для осуществления оценочной деятельности, направленной на изучение инновационного потенциала педагогического и трудового коллектива образовательной организации, предлагаются тестирование, анкетирование, беседы и наблюдения.

Шестое. Чтобы управление инновационными проектами в МАОУ «Лицей №67» было эффективным, необходимо также создать условия для непрерывного самообразования педагогов, регулярного повышения квалификации и компетентности. Это могут быть семинары и практикумы, круглые столы с научными сотрудниками, консультантами и управленцами, курсы повышения квалификации, методические объединения, творческие группы, а также самостоятельная работа по изучению тематической литературы.

Практика показывает, что совершенствованию профессионально-личностного развития педагогов как МАОУ «Лицей № 67», так и в целом образовательных учреждений уделяется мало внимания. Так, например, среди тематических приоритетов деятельности региональных

инновационных площадок совершенствованию профессионально-личностного развития педагогов посвящено только 8% от общего количества проектов в сфере инноваций, а инновационным подходам к управлению образовательными организациями всего 2% [30].

Полагается, что через непрерывное самообучение, повышение квалификации и компетентности педагоги будут иметь большую мотивацию ко внедрению инновационных проектов, поскольку у них будет больше уверенности в собственных силах и возможностях действовать в обновляющихся условиях образовательно-воспитательного процесса.

Стоит учитывать, что система управления в современной школе будет эффективна только тогда, когда ее административный состав будет обладать не только высоким интеллектом (IQ), но и эмоциональным интеллектом (EQ). Как показывает практика общения с отдельными педагогами, многие педагогические работники, в т.ч. из административного состава МАОУ «Лицей № 67», не смотря на высшее образование и опыт, не обладают высоким уровнем контроля своего эмоционального состояния, что проявляется как в работе с учащимися, так и во взаимодействии с трудовым коллективом школы. Уровень эмоционального интеллекта в значительной мере определяет качество всей инновационной деятельности образовательной организации.

Поэтому седьмое, что нужно сделать на пути к повышению эффективности управления инновационными проектами в МАОУ «Лицей № 67», это обеспечить развитие эмоционального интеллекта педагогических работников и вообще всех сотрудников образовательной организации. Для этого предлагается:

- организовать короткий онлайн-тренинг для педагогических и вообще всех сотрудников школы с приглашением профессионального тренера по развитию эмоционального интеллекта, например: во время коротких каникул ежедневно по полтора-два часа на протяжении года с тренером осваивать теорию

предложенного направления, а в урочный период заниматься самостоятельно на практике, т.е., непосредственно, работать над собой;

- обеспечить школьную библиотеку специализированной литературой по теме эмоционального интеллекта и предложить сотрудникам в продолжение тренинга работать над развитием своего эмоционального интеллекта самостоятельно.

Такой онлайн-тренинг и самостоятельная обучающая деятельность позволит обеспечить не только повышение уровня эмоционального интеллекта педагогических работников и других сотрудников образовательной организации, но также один из путей их личностного развития. Это непременно положительно скажется и на качестве профессиональной деятельности, и на удовлетворенности жизнью, а также позволит снизить риски профессионального выгорания. Кроме того, полученные знания и опыт педагоги смогут транслировать своим воспитанникам, что, в свою очередь, будет способствовать развитию эмоционального интеллекта и у них.

Внедрение подобной практики работы над развитием эмоционального интеллекта сотрудников в МАОУ «Лицей № 67» уже само по себе является инновационным проектом, который в случае доказанной эффективности может стать пилотным.

Восьмое. Для того чтобы управление инновационными проектами в МАОУ «Лицей №67» было наиболее эффективным, предлагается создание таких инновационных структур, как Совет по инновациям, Отдел диагностики, информации и аналитики, Научно-методический отдел.

Следует разработать общее положение о структурах, а также составить описание функционала педагогов-участников, закрепление их прав.

Девятое. Важно разработать в образовательной организации единую систему мониторинга реализации инновационных проектов и их поэтапных результатов, что позволит усилить контроль инновационных процессов и

своевременную коррекцию управленческих решений. Видится, что такая система мониторинга должна включать в себя следующие его виды:

- информационный мониторинг, задача которого состоит в накоплении и систематизации информации;
- управленческий мониторинг, цель которого лежит в плоскости оценивания инновационных процессов и эффективности принятия решений;
- педагогический мониторинг, предназначенный для анализа педагогических процессов.

Управление изменениями в проектах, как показывает практика Е.А. Ходыревой, является самым сложным в системе управления инновационными проектами в образовательных организациях. В процессе исследования 18-ти проектов, реализованных магистрантами в 2017 году, ею установлено, что изменения внесены в 100% проектов, причем количество зафиксированных изменений составляет от 3 до 7 в каждом инновационном образовательном проекте. Анализ показал, что 56% проектов затронули изменения, обусловленные внешним окружением проекта. Среди них наиболее существенными являются сокращение финансирования, модификация ранее согласованных выходных продуктов, результатов, сроков исполнения проектов, необходимость интеграции проекта в новые программы/портфели проектов. 44% проектов характеризуются внутренними изменениями, связанными с переменами в команде проекта, с включением новых исполнителей проекта и демократизацией отношений между участниками проекта, с изменением руководителей проекта, с изменением документации проекта, с корректировкой планов-графиков проекта. Установлено, что в 11% проектов изменения вносились в цели, задачи проектов, в 33% – в виды работ, в 11% – в финансовое обеспечение, в 72% – в ресурсное обеспечение проектов, в 11% – в сроки их реализации [31,32].

Десятое. Необходимо разработать систему анализа результатов внедряемого комплекса инновационных процессов, что должно обеспечить

не только отслеживание хода реализации инновационных проектов, но также и при необходимости их своевременную корректировку.

Исследователь Е.А. Ходырева также отмечает, что в анализируемых ею проектах доминировали вынужденные изменения. Несмотря на учет рисков на стадии планирования проекта, чаще используется реактивный подход реагирования на происходящие события, смягчение последствий и адаптация к переменам. Так, изменения в проекты вносились преимущественно в связи с появлением ограничений, которые ранее не учитывались или отсутствовали. Лишь в 27% проектов изменения вносились в связи с появлением новых возможностей (например, интеграция проекта «Совет старшеклассников г. Слободского» с «Российским движением школьников»). При этом последствия изменений характеризуются наличием плановых потерь, которые были учтены в плане, в 89% проектов. Допустимые потери, характеризующиеся незначительными незапланированными затратами, имелись в 11% проектов [31].

Учитывая обозначенный опыт, административному составу МАОУ «Лицей №67» в системе управления инновационными проектами предлагается использовать и реактивный, и проактивный подходы. Реактивный подход характеризуется возникновением изменений в ответ на имеющиеся во внутренней и внешней среде проекта вызовы и угрозы. Он позволяет реагировать на происходящие события, адаптироваться к переменам, смягчать их последствия. Проактивный подход характеризуется превентивной деятельностью, связанной с предвидением событий во внешней среде, инициированием командой проекта перемен на всех его стадиях [32].

Одиннадцатое. Для образовательной организации необходимо составить план выявления и распространения ее инновационного опыта. Для этого руководству и административным работникам МАОУ «Лицей № 67» предлагается проведение конференций, круглых столов и мастер-классов, конкурсов педагогического мастерства, научных публикаций в

профессиональных журналах и интернет-ресурсах. Предлагается также обеспечить условия для создания личного портфолио каждого педагога. Это может быть как бумажный или электронный вариант, так и интернет-страница в социальных сетях.

Двенадцатое. Пересмотреть и доработать систему стимулирования педагогов, работающих в МАОУ «Лицей № 67». Оптимальная система мотивации творческого труда педагогов сможет обеспечить высокий уровень эффективности реализуемых инновационных проектов. Такую системы мотивации должны составлять и моральные и материальные стимулы.

Следует также понимать, что любые нововведения не должны негативно сказываться на процессе работы, осуществляющейся в уже установленном, привычном порядке. Это значит, что в трудовом коллективе МАОУ «Лицей № 67» всегда должна присутствовать творческая атмосфера. С психологической точки зрения нельзя вынудить, обязать сотрудника работать на высоком уровне. Поскольку хорошо проделанная работы может быть только тогда, когда сотрудник максимально лоялен к организации и обладает высокими уровнем вовлеченности. Это достигается при создании для него условий, в рамках которых он будет чувствовать себя полноценным и нужным сотрудником организации, членом трудового коллектива и его команды, ведь между коллективом и командой есть принципиальная разница, как мы знаем [33].

Полагается, что приведенные рекомендации по управлению инновационными проектами позволят МАОУ «Лицей №67» выйти на качественно новый уровень образовательного процесса, а также обеспечат достижение высокорезультативного уровня как для учащихся, так и для самих педагогов. На более широком уровне данные рекомендации смогут обеспечить продвинутое квалификационное обучение педагогических сотрудников, навыков организации и коммуникации, а также повысить уровень компетентности в системном планировании, моделировании,

мониторинге и контроля собственной и общеорганизационной образовательно-воспитательной деятельности.

3.3 Оценка эффективности рекомендаций по управлению инновационными проектами в образовательной организации

Управление инновационными проектами в образовательной организации всегда предполагает оценку эффективности предлагаемых мероприятий.

Предлагается многоуровневая система оценки эффективности управления инновационными проектами в образовательной организации.

- первый уровень – реакция участников;
- второй уровень – обучение;
- третий уровень – проектирование и внедрение инноваций;
- четвертый уровень – результаты.

Для реализации мероприятий по оценке эффективности предлагаются критерии, показатели и определенный инструментарий. На рисунке 5 представлена модель оценки эффективности управления инновационными проектами в образовательной организации.

Итоговый балл по результатам оценивания эффективности управления инновационными проектами в образовательной организации формируется путем сложения всех баллов по каждому уровню. Рисунок 6 отражает структуру итогового балла в процентном соотношении.

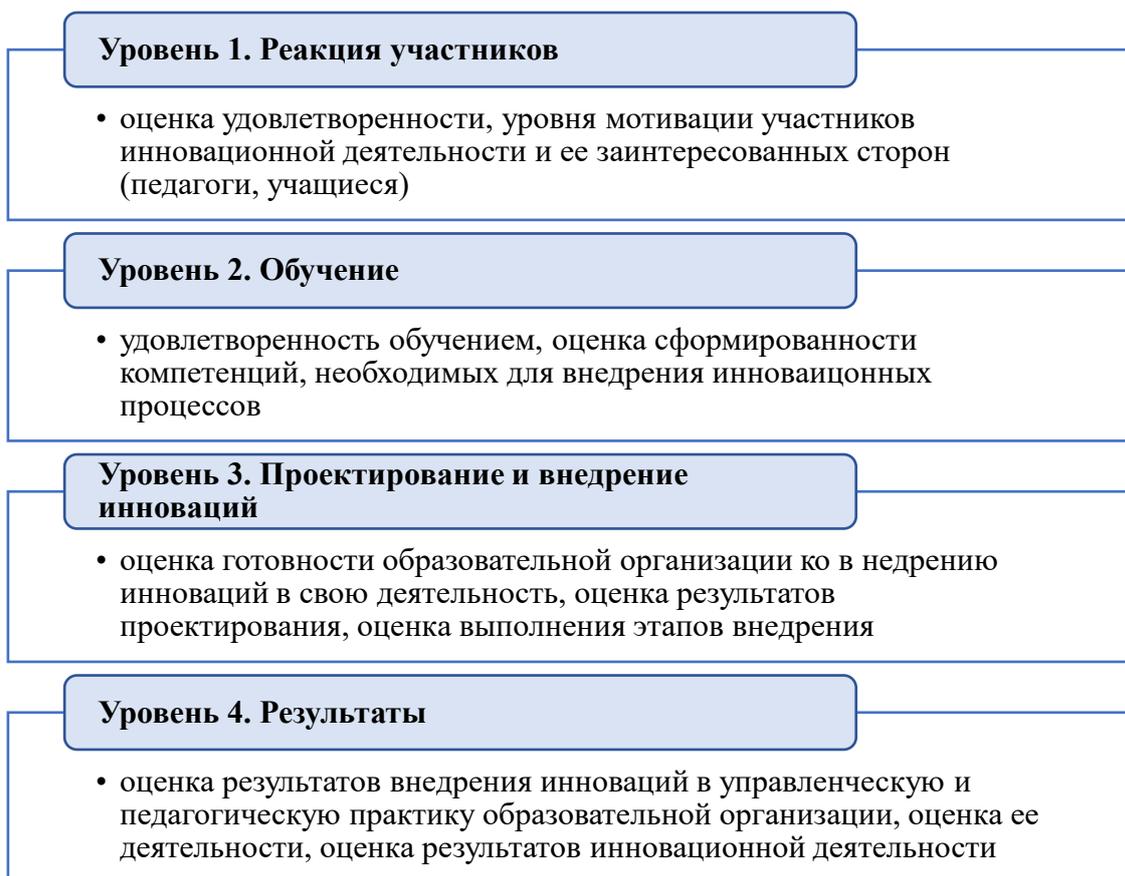


Рисунок 5 – Модель оценки эффективности управления инновационными проектами в образовательной организации

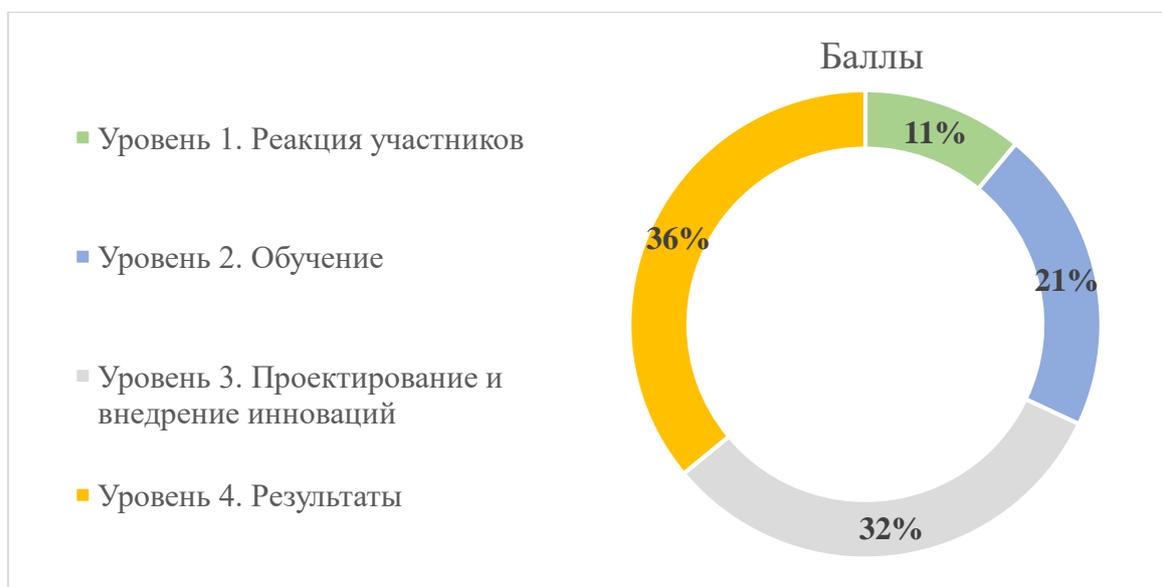


Рисунок 6 – Распределение баллов по уровням оценки эффективности управления инновационными проектами в образовательной организации

Критерии оценки эффективности управления инновационными проектами в образовательной организации представлены тремя группами [29]:

«Оптимальность»:

- целесообразность внедрения инновационных проектов в образовательную систему организации, представляющей начальное общее и среднее общее образование;
- готовность образовательной организации к внедрению подходов инновационной деятельности в своей образовательной практике;
- соответствие разработанных инновационных продуктов стандартам осуществления деятельности в сфере инноваций;

«Пригодность»:

- удовлетворенность результатами, достигнутыми в результате изменений, произведенных в образовательном процессе и общей деятельности образовательной организации;
- востребованность разработанных и апробированных инновационных продуктов на уровне экспериментальной образовательной организации, а в дальнейшем и другими организациями, предоставляющими образовательные услуги на бесплатной основе;

«Превосходство»:

- развитие образовательной организации в разрезе динамических изменений;
- результаты и достижения;
- признание разработанных и внедренных инновационных проектов;
- внедрение апробированных инновационных проектов в практику деятельности других образовательных организаций разных форматов.

В Приложении Д (см. таблицу Д.1) приводится перечень критериев оценки эффективности управления инновационными проектами в образовательной организации в зависимости от уровня модели.

Далее представлен порядок оценки эффективности управления инновационными проектами в образовательной организации.

Порядок оценки уровня 1. «Реакция участников». Оценка по критерию вовлеченности образовательной организации (К1.1) реализуется посредством анкеты, примерная форма которой представлена в Приложении Е. Все положительные ответы респондента суммируются. Для обработки результатов анкетирования предлагается следующая формула (1):

$$\text{УВП} = \frac{\sum(Da)}{6ny} \cdot 100\%, \quad (1)$$

где ny – это количество участников опроса.

Сами же результаты оцениваются по шкале, представленной в Приложении Д (см. таблицу Д.2).

Произвести оценку вовлеченности заинтересованных сторон (К1.2) предлагается посредством экспертно-оценочного подхода, который представлен в Приложении Ж. Баллы, полученные в столбцах «степень участия» умножаются на баллы столбцов «степень влияния», а расчет общего результата производится по формуле (2):

$$\sum I_{cp} = \frac{\sum I}{N_3} \cdot 100\%, \quad (2)$$

где $\sum I$ – это средняя сумма интегральных баллов, N_3 – количество заинтересованных сторон (респондентов).

Уровень вовлеченности рассчитывается по формуле (3):

$$Y_{B3} = \frac{\sum I_{cp}}{\sum I_{max}} \cdot 100\%, \quad (3)$$

где $\sum I_{max}$ – максимальная сумма баллов экспертов.

В Приложении Д (см. таблицу Д.3) представлена шкала, по которой следует определять баллы, полученные в ходе проведенной экспертизы.

Оценивать уровень обоснованности необходимости внедрения инновационных проектов (К1.3) предлагается через изучение актуальности темы в описании самого инновационного проекта, а также посредством аналитического подхода в системе изучения различных информационных источников. Для обработки результатов предлагается формула (4):

$$Y_a = \frac{\sum B_{cp}}{\sum B_{max}} \cdot 100\%, \quad (4)$$

где $\sum B_{cp}$ – средняя сумма баллов экспертов, а $\sum B_{max}$ – максимальное количество баллов.

Определение баллов, полученных в ходе экспертной оценки, предлагается осуществлять по таблице Д.4, представленной в Приложении Д.

Порядок оценки уровня 2. «Обучение». Оценка по критерию удовлетворенности слушателей программы, направленной на повышение квалификации (К2.1), производится через анкету, которая представлена в Приложении 5, а сам уровень удовлетворенности просчитывается по уже используемой нами в расчетах формуле 4, где $\sum B_{cp}$ – это уже средняя сумма баллов не экспертов, а слушателей. В Приложении Д (см. таблицу Д.5) представлена шкала, по которой предлагается определить уровень удовлетворенности.

Соответствие программы повышения квалификации требованиям проектирования и внедрения педагогических инноваций (К2.2) проверяют эксперты по специальной экспертной карте, которая представлена в Приложении И, а обрабатывать результаты предлагается также по формуле 4. Шкала, по которой предлагается установить соответствие/несоответствие, представлена в Приложении Д (см. таблицу Д.6).

Критерий участия в сетевом взаимодействии (К2.3) предполагает аналитическую работу в отношении форм его конструирования. В Приложении Л представлен необходимый для данной экспертной оценки инструментарий. Результаты проведенной экспертизы обрабатываются также посредством формулы (5), основу которой составляет суммирование баллов экспертов:

$$y_c = \frac{\sum_{и} I}{nэ} \cdot 100\%, \quad (5)$$

В Приложении Д (см. таблицу Д.7) представлена шкала, по которой рассчитываются баллы.

В Приложении И (см. таблицу Д.8) представлена анкета, по п. 6 которой производится оценка управления инновационными проектами в образовательной организации по критерию информационного обеспечения, подготовки слушателей, внедрения педагогических инноваций (К2.4). А по п. 7 этой же анкеты выполняется расчет средней суммы баллов всех респондентов. Для этого также применяется формула (4). В Приложении Д (см. таблицу Д.9) представлена шкала, по которой следует определять количество баллов.

Порядок оценки уровня 3. «Проектирование и внедрение инноваций». Оценивать такие критерии, как новизна предлагаемого проекта (К3.1), системность внедряемого инновационного продукта (К3.2), охват источников информации (К3.3), готовность инновационного проекта ко внедрению в другие образовательные организации (К3.4), а также его затратность (К3.5) предлагается производить по анкете (см. Приложение М), а результаты по формуле (2). В Приложении Д представлены шкалы, необходимые для проведения оценочной деятельности (см. таблицы Д.10-Д.14).

Критерий готовности образовательной организации ко внедрению инновационных проектов (К3.6) оценивается через анкету, которая представлена в Приложении Н. Все баллы респондентов суммируются, далее применяется формула (2). В таблице Д.15, размещенной в Приложении Д, представлена шкала, по которой производится перевод баллов в описательный результат.

Критерий готовности персонала образовательной организации ко внедрению инновационных проектов (К3.7) оценивается через карту оценки, размещенной в Приложении П. Баллы суммируются, после чего определяется среднее значение. В таблице Д.16, представленной в Приложении Д,

приводится шкала, по которой определяется описательный результат оценивания.

Критерии сформированности документов по инновационному проектированию (К3.8), управляемости проектными инновациями (К3.9), а также соответствие ресурсного обеспечения (К3.10) оцениваются посредством экспертной карты, представленной в Приложении Р. При дальнейших подсчетах экспертных оценок применяется формула (4), а в таблицах Д.17-Д.19, размещенных в Приложении Д, приводятся шкалы, по которым определяется описательный результат.

Порядок оценки уровня 4. «Результаты». Методом экспертных оценок производится и оценивание большинства критериев из числа полученных результатов. Это критерии, связанные с проведенными мероприятиями (К4.1), публикационной активностью (К4.2), достижением всех заявленных результатов по каждому уровню (К4.3), количество участвующих педагогов (К4.4), стабильность полученных результатов (К4.5), транслируемость инновационного опыта (К4.6), а также участие в конкурсах профессионального мастерства (К4.7). Сама форма экспертных оценок размещена в Приложении С, а шкалы для перевода баллов в описательный результат – в таблицах Д.20-Д.26 Приложения Д. Также при подсчете баллов по каждому критерию применяется формула (2).

Критерии удовлетворенности результатами внедрения инновационных проектов (К4.8) и обеспечения профессионального роста персонала образовательной организации (К4.9) оцениваются через анкетирование, форма анкеты представлены в Приложении Т, а в Приложении Д (см. таблицу Д.27) представлена шкала для перевода баллов в описательный результат. Сами же баллы рассчитываются по формуле (4). Также для оценки критерия 4.9 применяется п. 9 той же анкеты, применяется формула (2), а шкала перевода баллов в описание результата размещена в Приложении Д (см. таблицу Д.28).

Критерий востребованности результатов к внедрению в исследуемой образовательной организации и другие организации, предоставляющие различного рода образовательные услуги (К4.10) оценивается через анкету, представленную в Приложении Т, также применяются формула (4) и шкала из Приложения Д (см. таблицу Д.29).

Общие результаты оценки сводятся в единую таблицу, которая служит основным документом, составляющим основу формирования отчета об управлении инновационными проектами в образовательной организации. Для удобства можно использовать Яндекс-таблицы (приложение Ф). Результаты оценки эффективности определяются суммарными баллами по каждому уровню, также применяется следующая шкала:

- более 85 – высокая эффективность;
- 70-84 – средняя эффективность;
- менее 69 – низкая эффективность.

Таким образом, приведенная многоуровневая модель оценки эффективности управления инновационными проектами в образовательной организации позволит выявить особенности реакции участников, их обучения, проектирования и внедрения инновационных процессов в систему начального общего и среднего общего образования, а также определить результаты инновационного проектирования на данной образовательной ступени во всеобщей структуре образования в Российской Федерации.

Заключение

В современном мире, образование является ключевым фактором в развитии любой страны, и поэтому необходимость внедрения новых методов и технологий в обучении необходима. Управление инновационными процессами в образовательных учреждениях является одной из основных задач, стоящих перед руководством учреждения.

Для того чтобы образовательное учреждение могло эффективно функционировать и соответствовать современным требованиям, необходимо постоянное обновление и совершенствование учебных программ, методов и подходов к обучению. Однако, внедрение инновационных процессов в образовательную организацию – это сложный и длительный процесс, который требует многолетнего опыта и глубокого знания в области менеджмента, педагогики и психологии.

Управление инновационными процессами в образовании – это сложная и многоплановая задача. Она требует комплексного подхода, знаний в области менеджмента, педагогики и психологии. Внедрение инноваций в образовательный процесс может привести к улучшению качества образования и повышению конкурентоспособности образовательной организации в современном обществе.

Для того чтобы успешно реализовать инновационные процессы в образовательной организации, необходимо определить стратегические цели и задачи, провести анализ и выбор инновационных решений, реализовать выбранные решения и контролировать их эффективность.

Однако, реализация инноваций в образовательной организации требует не только финансовых, но и человеческих и организационных ресурсов. Успешная реализация инноваций возможна только при наличии высококвалифицированных и мотивированных управленцев и педагогических кадров, готовых к изменениям и совершенствованию своих профессиональных навыков.

В представленной магистерской диссертации проведено исследование по проблеме управления инновационными проектами в образовательной организации на примере Муниципального автономного общеобразовательного учреждения "Лицей № 67 г. Челябинска". В процессе работы были поставлены цели и задачи, проведен теоретический анализ природы инноваций в образовании, исследованы основные этапы управления инновационными проектами, а также рассмотрены специфические аспекты и практические особенности их внедрения в сфере образования.

Основная цель исследования заключалась в разработке эффективной модели управления инновационными проектами в образовательной организации на примере МАОУ "Лицей № 67 г. Челябинска". В рамках данной цели были поставлены следующие задачи: определение основных характеристик инновационных проектов в образовательной среде; анализ существующих подходов к управлению инновациями; выявление проблем и ограничений, которые возникают при реализации инновационных проектов в образовательном учреждении; разработка модели управления и ее апробация на примере изучаемой организации.

В ходе исследования был проанализирован теоретический материал по управлению инновациями и выделены основные принципы и модели, применяемые в практике. Особое внимание было уделено специфике образовательной среды и особенностям внедрения инноваций в образовательное учреждение.

На основе теоретического анализа была разработана модель управления инновационными проектами в образовательной организации, включающая этапы планирования, организации и контроля. Модель была апробирована на практике в МАОУ "Лицей № 67 г. Челябинска", что позволило выявить ее эффективность в решении задач, связанных с внедрением инноваций в образовательный процесс.

Результаты исследования показали, что эффективное управление инновационными проектами в образовательной организации требует

комплексного подхода, учета специфики образовательного процесса и наличия квалифицированных кадров. Разработанная модель управления инновационными проектами в МАОУ "Лицей № 67 г. Челябинска" доказала свою эффективность и может быть рекомендована к внедрению в других образовательных организациях.

Таким образом, проведенное исследование позволяет сделать вывод о необходимости разработки и применения моделей управления инновационными проектами в образовательной среде. Полученные результаты и рекомендации могут быть использованы для повышения качества управления инновационными проектами в сфере образования, а также для развития и совершенствования образовательного процесса в целом.

Важно отметить, что управление инновациями в образовательной организации – это процесс, который необходимо постоянно совершенствовать и улучшать. Инновации в образовании не останавливаются на достигнутом, поэтому руководству образовательной организации необходимо постоянно следить за новыми тенденциями и технологиями в образовании и своевременно внедрять их в свою деятельность.

В заключение, управление инновациями в образовательной организации – это процесс, который требует многолетнего опыта и глубокого знания в области менеджмента, педагогики и психологии. Однако, внедрение инноваций в образовательный процесс - это необходимый и важный шаг на пути к улучшению качества образования и повышению конкурентоспособности образовательной организации в современном мире.

Список используемой литературы

1. Алексанина Н.С. Инновационная деятельность в образовании // Мир образования – образование в мире. 2006. № 4. С. 119-124.
2. Ахматынова А. Е. Актуальные аспекты применения инновационных технологий в процессе изучения права в организациях среднего профессионального обучения // Молодой ученый. 2022. № 46 (441). С. 101-102. URL: <https://moluch.ru/archive/441/96545/> (дата обращения: 17.08.2023).
3. Баранчеев В.П. Управление инновациями: учебник. М.: Юрайт, 2022. 720 с.
4. Бордовский Г.А. Управление качеством образовательного процесса: монография. СПб.: РГПУ им. А. И. Герцена, 2019. 169 с.
5. Василенко Н.В. Управление образованием: институциональный подход: монография. СПб.: ГОУ ИПК СПО, 2017. 125 с.
6. Виноградова В.Л. Командное управление инновационными проектами в образовательном учреждении // Человек и образование. 2012. №4(33). С.157-160.
7. Волков В.Н. Тенденции развития инновационной инфраструктуры системы общего образования в России // Известия Российского гос. пед. ун-та им. А.И. Герцена. 2020. № 174. С. 17-25.
8. Волынкин В.И. Методология и методика психолого-педагогического исследования. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского университета, 2007. 152 с.
9. Даньшина В.В. Принципы формирования инновационных стратегий развития // Инновационная деятельность. 2017. № 1 (40). С. 35-41.
10. Денисенко В.А. Инновационное развитие современной науки образования // Инновации в образовании. 2006. № 3. С. 5-11.
11. Елизарова Л.Е. Инновационная культура личности и общества: сущность и условия формирования // Инновации в образовании. 2006. № 3. С. 74-83.

12. Каплан С.Л. Становление и развитие инновационных процессов в российском образовании: автореферат дисс. докт. пед. наук. М., 2004. 32 с.
13. Кистнер Т.Д. Исследование эффективности управления инновационными процессами в средней общеобразовательной школе // NovaInfo, 2022. № 135 С. 96-98. URL: <https://novainfo.ru/article/19501> (дата обращения: 17.08.2023).
14. Кондратьева Е.В. Национальная инновационная система: теоретическая концепция. Новосибирск: НГУ, 2007. 36 с.
15. Коржуев А. В., Попков В. А. Традиции и инновации в высшем профессиональном образовании. М.: МГУ, 2003. 300 с.
16. Кузык Б., Яковец Ю. Россия – 2050: стратегия инновационного прорыва. М.: Экономика, 2005. 621 с.
17. Лазарев В.С., Мартиросян Б.П. Педагогическая инноватика: объект, предмет и основные понятия // Инновации в образовании. 2003. № 2. С. 3-5.
18. Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия: социальные проблемы инноватики. М.: Политиздат, 1989. 271 с.
19. Роджерс Э. Коммуникация в организациях. М.: Экономика, 1980. 451 с.
20. Самохин В.Ф. Педагогические инновации в системе профессионального образования // Инновации в образовании. 2006. № 5. С. 4-10.
21. Слостенин В.А., Исаев И.Ф., Шиянов Е.Н. Педагогика. М.: Академия, 2004. 576 с.
22. Столяренко А.М. Общая педагогика. М.: Юнити, 2006. 479 с.
23. Субботина Т.Н., Маркина Н.В. Реализация инновационных технологий в образовательной организации // Научное обозрение. Педагогические науки. 2023. № 2. С. 15-19. URL: <https://science-pedagogy.ru/ru/article/view?id=2472> (дата обращения: 17.08.2023).
24. Тодосийчук А. В. Теоретико - методологические проблемы развития инновационных процессов в образовании. М., 2005. С. 185.

25. Турьянская Б.И., Холодкова Л.А. Литература в 6 классе. М.: Русское слово, 2022. 344 с.
26. Управление инновационным образованием. Сборник материалов круглых столов. Ч.2. Екатеринбург: Урал.гос.пед.ун-т, 2011. 205 с.
27. Управление инновационным образованием. Сборник материалов круглых столов. Ч.3. Екатеринбург: Урал.гос.пед.ун-т, 2011. 236 с.
28. Управление качеством образования: Практикоориентированная монография и методическое пособие /Под ред. М.Н. Поташника. М.: Педагогическое общество России, 2000. 448с.
29. Фатхутдинов Р. Инновационный менеджмент. СПб.: Питер, 2008. 448 с.
30. Фоменко С.Л. Педагогический мониторинг образовательного процесса как проблема педагогической теории и практики: практико-ориентированная монография/ С.Л. Фоменко. Урал.гос.пед.ун-т-Екатеринбург; 2014.137 с.
31. Ходырева Е.А. Инновационная деятельность в образовании: основные тенденции и приоритеты // Концепт. 2016. №1. URL: <http://e-koncept.ru/2016/76010.htm>. (дата обращения: 17.10.2023)
32. Ходырева Е.А. Проблемы управления изменениями инновационных образовательных проектов // Концепт. 2017. №3. URL: <http://e-koncept.ru/2017/170054.htm>. (дата обращения: 28.10.2023)
33. Хомерики О.Г., Поташник М.М., Лоренсов А.В. Развитие школы как инновационный процесс. Методическое пособие для руководителей образовательных учреждений. М.: Новая школа, 1994. 64 с.
34. Хуторской А.В. Педагогическая инноватика: методология, теория, практика. М.: УНЦ ДО, 2005. 222 с.
35. Шакуров Р. Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив. М.: Просвещение, 1990. 208 с. URL:

<http://lib.mgppu.ru/opacunicode/app/webroot/index.php?url=/notices/index/IdNotice:20917/Source:default>. (дата обращения: 24.09.2023)

36. Bakieva Iroda, Abdullaeva Z., Zainiddinova Sh. Modern tendencies of innovation management in various economies sectors. / Bulletin of Science and Practice. 2019. No.6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modern-tendencies-of-innovation-management-in-various-economies-sectors> (дата обращения: 11.10.2023).

37. Илев В. Modern Trends in innovative construction projects // Review of Business and Economics Studies. 2019. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modern-trends-in-innovativeconstruction-projects> (дата обращения: 25.09.2023).

38. Ines Mergel. Agile innovation management in government: A research agenda. Government Information Quarterly, 2016. PP 516-523. URL: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.07.004>. (дата обращения: 13.11.2023).

39. Joseph Tidd. Managing innovation: integrating technological, market and organizational change. 2005. URL: <https://archive.org/details> (дата обращения: 27.11.2023).

40. Sarah E. Boslaugh. Innovation. Encyclopedia Britannica, 2023. URL: <https://www.britannica.com/topic/innovation-creativity> (дата обращения: 27.11.2023).

Приложение А

Финансовая отчетность МАОУ «Лицей № 67» г. Челябинска

ОТЧЕТ ОБ ИСПОЛНЕНИИ УЧРЕЖДЕНИЕМ ПЛАНА ЕГО ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ																																																						
		на 1 января 2023 г.								КОДЫ																																												
										0503737																																												
										Дата																																												
										01.01.2023																																												
										по ОКПО																																												
										36921738																																												
										по ОКТМО																																												
										75701000																																												
										по ОКПО																																												
										61309088																																												
										Глава по БК																																												
										473																																												
										5																																												
										по ОКЕИ																																												
										383																																												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Наименование показателя</th> <th rowspan="2">Код строки</th> <th rowspan="2">Код аналитики</th> <th rowspan="2">Утверждено плановых назначений</th> <th colspan="5">Исполнено плановых назначений</th> <th rowspan="2">Сумма отклонения</th> </tr> <tr> <th>через лицевые счета</th> <th>через банковские счета</th> <th>через кассу учреждения</th> <th>некассовыми операциями</th> <th>итого</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> <th>7</th> <th>8</th> <th>9</th> <th>10</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Доходы - всего</td> <td>010</td> <td></td> <td>747 339,50</td> <td>747 339,50</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>747 339,50</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Безвозмездные денежные поступления</td> <td>060</td> <td>150</td> <td>747 339,50</td> <td>747 339,50</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>747 339,50</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table>										Наименование показателя	Код строки	Код аналитики	Утверждено плановых назначений	Исполнено плановых назначений					Сумма отклонения	через лицевые счета	через банковские счета	через кассу учреждения	некассовыми операциями	итого	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Доходы - всего	010		747 339,50	747 339,50	-	-	-	747 339,50	-	Безвозмездные денежные поступления	060	150	747 339,50	747 339,50	-	-	-	747 339,50	-
Наименование показателя	Код строки	Код аналитики	Утверждено плановых назначений	Исполнено плановых назначений					Сумма отклонения																																													
				через лицевые счета	через банковские счета	через кассу учреждения	некассовыми операциями	итого																																														
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																													
Доходы - всего	010		747 339,50	747 339,50	-	-	-	747 339,50	-																																													
Безвозмездные денежные поступления	060	150	747 339,50	747 339,50	-	-	-	747 339,50	-																																													

2. Расходы учреждения																																																																																														
		на 1 января 2023 г.								КОДЫ																																																																																				
										0503737																																																																																				
										Дата																																																																																				
										01.01.2023																																																																																				
										по ОКПО																																																																																				
										36921738																																																																																				
										по ОКТМО																																																																																				
										75701000																																																																																				
										по ОКПО																																																																																				
										61309088																																																																																				
										Глава по БК																																																																																				
										473																																																																																				
										2																																																																																				
										по ОКЕИ																																																																																				
										383																																																																																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Наименование показателя</th> <th rowspan="2">Код строки</th> <th rowspan="2">Код аналитики</th> <th rowspan="2">Утверждено плановых назначений</th> <th colspan="5">Исполнено плановых назначений</th> <th rowspan="2">Сумма отклонения</th> </tr> <tr> <th>через лицевые счета</th> <th>через банковские счета</th> <th>через кассу учреждения</th> <th>некассовыми операциями</th> <th>итого</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> <th>7</th> <th>8</th> <th>9</th> <th>10</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Расходы - всего</td> <td>200</td> <td>X</td> <td>747 339,50</td> <td>747 339,50</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>747 339,50</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>в том числе:</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд</td> <td>200</td> <td>200</td> <td>747 339,50</td> <td>747 339,50</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>747 339,50</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд</td> <td>200</td> <td>240</td> <td>747 339,50</td> <td>747 339,50</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>747 339,50</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Прочая закупка товаров, работ и услуг</td> <td>200</td> <td>244</td> <td>747 339,50</td> <td>747 339,50</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>747 339,50</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Результат исполнения (дефицит / профицит)</td> <td>450</td> <td>x</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table>										Наименование показателя	Код строки	Код аналитики	Утверждено плановых назначений	Исполнено плановых назначений					Сумма отклонения	через лицевые счета	через банковские счета	через кассу учреждения	некассовыми операциями	итого	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Расходы - всего	200	X	747 339,50	747 339,50	-	-	-	747 339,50	-	в том числе:										Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд	200	200	747 339,50	747 339,50	-	-	-	747 339,50	-	Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд	200	240	747 339,50	747 339,50	-	-	-	747 339,50	-	Прочая закупка товаров, работ и услуг	200	244	747 339,50	747 339,50	-	-	-	747 339,50	-	Результат исполнения (дефицит / профицит)	450	x	-	-	-	-	-	-	x
Наименование показателя	Код строки	Код аналитики	Утверждено плановых назначений	Исполнено плановых назначений					Сумма отклонения																																																																																					
				через лицевые счета	через банковские счета	через кассу учреждения	некассовыми операциями	итого																																																																																						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																																																					
Расходы - всего	200	X	747 339,50	747 339,50	-	-	-	747 339,50	-																																																																																					
в том числе:																																																																																														
Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд	200	200	747 339,50	747 339,50	-	-	-	747 339,50	-																																																																																					
Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд	200	240	747 339,50	747 339,50	-	-	-	747 339,50	-																																																																																					
Прочая закупка товаров, работ и услуг	200	244	747 339,50	747 339,50	-	-	-	747 339,50	-																																																																																					
Результат исполнения (дефицит / профицит)	450	x	-	-	-	-	-	-	x																																																																																					

ОТЧЕТ ОБ ИСПОЛНЕНИИ УЧРЕЖДЕНИЕМ ПЛАНА ЕГО ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ																																																																																				
		на 1 января 2023 г.								КОДЫ																																																																										
										0503737																																																																										
										Дата																																																																										
										01.01.2023																																																																										
										по ОКПО																																																																										
										36921738																																																																										
										по ОКТМО																																																																										
										75701000																																																																										
										по ОКПО																																																																										
										61309088																																																																										
										Глава по БК																																																																										
										473																																																																										
										2																																																																										
										по ОКЕИ																																																																										
										383																																																																										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Наименование показателя</th> <th rowspan="2">Код строки</th> <th rowspan="2">Код аналитики</th> <th rowspan="2">Утверждено плановых назначений</th> <th colspan="5">Исполнено плановых назначений</th> <th rowspan="2">Сумма отклонения</th> </tr> <tr> <th>через лицевые счета</th> <th>через банковские счета</th> <th>через кассу учреждения</th> <th>некассовыми операциями</th> <th>итого</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> <th>7</th> <th>8</th> <th>9</th> <th>10</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Доходы - всего</td> <td>010</td> <td></td> <td>17 919 039,29</td> <td>-</td> <td>17 919 039,29</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>17 919 039,29</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Доходы от собственности</td> <td>030</td> <td>120</td> <td>390 285,65</td> <td>-</td> <td>390 285,65</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>390 285,65</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Доходы от оказания платных услуг (работ), компенсаций затрат</td> <td>040</td> <td>130</td> <td>15 838 515,42</td> <td>-</td> <td>15 838 515,42</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>15 838 515,42</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Безвозмездные денежные поступления</td> <td>060</td> <td>150</td> <td>1 767 685,22</td> <td>-</td> <td>1 767 685,22</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>1 767 685,22</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Прочие доходы</td> <td>100</td> <td>180</td> <td>-77 447,00</td> <td>-</td> <td>-77 447,00</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-77 447,00</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table>										Наименование показателя	Код строки	Код аналитики	Утверждено плановых назначений	Исполнено плановых назначений					Сумма отклонения	через лицевые счета	через банковские счета	через кассу учреждения	некассовыми операциями	итого	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Доходы - всего	010		17 919 039,29	-	17 919 039,29	-	-	17 919 039,29	-	Доходы от собственности	030	120	390 285,65	-	390 285,65	-	-	390 285,65	-	Доходы от оказания платных услуг (работ), компенсаций затрат	040	130	15 838 515,42	-	15 838 515,42	-	-	15 838 515,42	-	Безвозмездные денежные поступления	060	150	1 767 685,22	-	1 767 685,22	-	-	1 767 685,22	-	Прочие доходы	100	180	-77 447,00	-	-77 447,00	-	-	-77 447,00	-
Наименование показателя	Код строки	Код аналитики	Утверждено плановых назначений	Исполнено плановых назначений					Сумма отклонения																																																																											
				через лицевые счета	через банковские счета	через кассу учреждения	некассовыми операциями	итого																																																																												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																																											
Доходы - всего	010		17 919 039,29	-	17 919 039,29	-	-	17 919 039,29	-																																																																											
Доходы от собственности	030	120	390 285,65	-	390 285,65	-	-	390 285,65	-																																																																											
Доходы от оказания платных услуг (работ), компенсаций затрат	040	130	15 838 515,42	-	15 838 515,42	-	-	15 838 515,42	-																																																																											
Безвозмездные денежные поступления	060	150	1 767 685,22	-	1 767 685,22	-	-	1 767 685,22	-																																																																											
Прочие доходы	100	180	-77 447,00	-	-77 447,00	-	-	-77 447,00	-																																																																											

Продолжение Приложения А

2. Расходы учреждения				Форма 0503737 с.2					
Наименование показателя	Код строки	Код индикатора	Утвержденные плановые назначения	Исполнено плановых назначений					Сумма отклонения
				через лицевые счета	через банковские счета	через кассу учреждения	некассовыми операциями	итого	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Расходы - всего	200	X	18 382 977,07	-	16 725 684,81	-	-	16 725 684,81	1 657 292,26
в том числе:									
Расходы на выплаты персоналу в целях обеспечения выполнения функций государственными (муниципальными) органами, казенными учреждениями, органами управления государственными внебюджетными фондами									
Расходы на выплаты персоналу казенных учреждений	200	100	1 864 681,26	-	1 864 681,26	-	-	1 864 681,26	-
Фонд оплаты труда учреждений	200	110	1 864 681,26	-	1 864 681,26	-	-	1 864 681,26	-
Иные выплаты персоналу учреждений, за исключением фонда оплаты труда	200	111	1 401 870,17	-	1 401 870,17	-	-	1 401 870,17	-
Взносы по обязательному социальному страхованию на выплаты по оплате труда работников и иные выплаты работникам учреждений	200	112	41 138,00	-	41 138,00	-	-	41 138,00	-
Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд	200	119	421 673,09	-	421 673,09	-	-	421 673,09	-
Иные закупки товаров, работ и услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд	200	200	16 518 295,81	-	14 861 003,55	-	-	14 861 003,55	1 657 292,26
Прочая закупка товаров, работ и услуг	200	240	16 518 295,81	-	14 861 003,55	-	-	14 861 003,55	1 657 292,26
Закупка энергетических ресурсов	200	244	16 465 784,25	-	14 808 491,99	-	-	14 808 491,99	1 657 292,26
Результат исполнения (дефицит / профицит)	200	247	52 511,56	-	52 511,56	-	-	52 511,56	-
	450	X	-463 937,78	-	1 193 354,48	-	-	1 193 354,48	X

БАЛАНС ГОСУДАРСТВЕННОГО (МУНИЦИПАЛЬНОГО) УЧРЕЖДЕНИЯ

на 1 января 2023 г.

Учреждение:
Обособленное подразделение
Учредитель:
Наименование органа, осуществляющего полномочия учредителя

Муниципальное автономное образовательное учреждение "Лицей № 67 г. Челябинска"

Комитет финансов города Челябинска

Периодичность: годовая
Единица измерения: руб.

КОДЫ	
Форма по ОКВД	28027301
Дата	01.01.2023
ОКНЭД	85.14
по ОКПО	36921738
ИНН	7453057054
по ОКТМО	75701000
по ОКПО	61309088
ИНН	7451201700
Глава по БК	479
по ОКЕИ	383

АКТИВ	Код строки	На начало года				На конец отчетного периода			
		деятельность с исл. средствами	деятельность по гос.услугам у заданию	присвоенная доход. деятельность	итого	деятельность с исл. средствами	деятельность по гос.услугам у заданию	присвоенная доход. деятельность	итого
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I. Нефинансовые активы									
Основные средства (балансовая стоимость, 010100000)*	010	-	32 956 322,81	7 608 788,59	40 565 111,40	-	34 111 383,87	7 867 560,86	41 978 944,73
Уменьшение стоимости основных средств**, всего*	020	-	25 971 314,74	7 356 336,66	33 327 651,40	-	27 387 072,57	7 759 958,02	35 147 030,59
из них:									
амортизация основных средств*	021	-	25 971 314,74	7 356 336,66	33 327 651,40	-	27 387 072,57	7 759 958,02	35 147 030,59
Основные средства (остаточная стоимость, стр 010 - стр 020)	020	-	6 985 008,07	252 451,93	7 237 460,00	-	6 724 311,30	107 602,84	6 831 914,14
Нематериальные активы (балансовая стоимость, 010200000)*	040	-	-	-	-	-	-	-	-
Уменьшение стоимости нематериальных активов**, всего*	050	-	-	-	-	-	-	-	-
из них:									
амортизация нематериальных активов*	051	-	-	-	-	-	-	-	-
Нематериальные активы (остаточная стоимость, стр 040 - стр 050)	060	-	-	-	-	-	-	-	-
Непроизведенные активы (010300000)** (остаточная стоимость)	070	-	23 329 897,82	-	23 329 897,82	-	23 329 897,82	-	23 329 897,82
Материальные запасы (010500000)** (остаточная стоимость), всего	080	82 531,95	225 905,00	1 950 929,78	2 259 366,73	10 665,00	481 574,75	1 484 427,12	1 976 666,87
из них:									
внеоборотные	081	-	-	-	-	-	-	-	-

Наименование показателя

Количество штатных единиц на начало года 159,11

Количество штатных единиц на конец года 148,00

Средняя заработная плата сотрудников (руб.) * 33 753,52

Результаты деятельности

Сведения об изменении балансовой стоимости нефинансовых активов

Наименование показателя	Динамика	Процент изменения, %
Изменение балансовой стоимости нефинансовых активов *, всего, из них:	без изменений	-
балансовой стоимости недвижимого имущества	без изменений	-
балансовой стоимости особо ценного движимого имущества	без изменений	-

Сведения о возмещении ущерба по недостаткам и хищениям материальных ценностей

Наименование показателя	Сумма, руб.
Общая сумма требований в возмещение ущерба по недостаткам и хищениям материальных ценностей, денежных средств, а также от порчи материальных ценностей, руб.	

Сведения об изменении дебиторской и кредиторской задолженности

Наименование показателя	Динамика	Процент изменения, %
Изменение дебиторской задолженности за отчетный год *, по:	без изменений	-
доходам (поступлениям)	без изменений	-

Приложение Б

Финансовая отчетность МАОУ "Лицей № 102 г. Челябинска"

"Утверждаю"
 Директор М.Л.Оксенчук

 (подпись руководителя учреждения)
 М.П. _____
 _____ 2022 г.

«Согласовано»
 Начальник структурного подразделения
 МКУ «ЦОДО» по Тракторозаводскому району

 (подпись) И.В.Видергольд
 (ФИО)
 М.П. _____
 _____ 2022 г.

Отчет
 о результатах деятельности муниципального
 автономного учреждения, и об использовании
 закрепленного за ним муниципального имущества

на " 01 " января 2022 г.

Наименование учреждения МАОУ «Лицей № 102 г. Челябинска»

Юридический адрес 454081, Челябинская область, г. Челябинск, ул. Грибоедова, 2

Периодичность: годовая

Раздел 1. Общие сведения об учреждении

1.1. Перечень видов деятельности, которые учреждение вправе
 осуществлять в соответствии с его учредительными документами

Наименование вида деятельности	Краткая характеристика	Правовое обоснование
1	2	3
1. Основные	Образовательная деятельность по основным общеобразовательным программам – образовательным программам дошкольного образования, образовательным программам начального общего образования, образовательным программам основного общего образования, образовательным программам среднего общего образования	Устав МАОУ «Лицей № 102 г. Челябинска» Лицензия на право осуществления образовательной деятельности от 27 апреля 2016г. Регистрационный номер № 12577. Серия 74Л02 № 0001778 Свидетельство о государственной аккредитации от 10 октября 2016г. Регистрационный номер №2546
2. Иные	Образовательная деятельность по основным общеобразовательным программам – образовательным программам дошкольного образования Образовательная деятельность по дополнительным общеобразовательным программам – дополнительным общеразвивающим программам, дополнительным предпрофессиональным программам Деятельность по уходу за детьми в	

Продолжение Приложения Б

Дата публикации 25.02.2022

Дата утверждения 24.02.2022

 Печатная форма сведений

Общая информация

Информация о результатах деятельности и использовании имущества

Информация о результатах деятельности и использовании имущества на 2021 год

Наименование показателя

Количество штатных единиц на начало года	92,00
Количество штатных единиц на конец года	87,00
Средняя заработная плата сотрудников (руб.) *	38 706,88

Результаты деятельности

Сведения об изменении балансовой стоимости нефинансовых активов

Наименование показателя	Динамика	Процент изменения, %
Изменение балансовой стоимости нефинансовых активов *, всего, из них:	↓	42,00
балансовой стоимости недвижимого имущества	↓	35,00
балансовой стоимости особо ценного движимого имущества	↑	12,00

Сведения о возмещении ущерба по недостаткам и хищениям материальных ценностей

Наименование показателя	Сумма, руб.
Общая сумма требований в возмещение ущерба по недостаткам и хищениям материальных ценностей, денежных средств, а также от порчи материальных ценностей, руб.	0,00

Сведения об изменении дебиторской и кредиторской задолженности

Наименование показателя	Динамика	Процент изменения, %
Изменение дебиторской задолженности за отчетный год *, по:	↑	16,00
доходам (поступлениям)	без изменений	-
выплатам (расходам)	↑	16,00
Изменение кредиторской задолженности за отчетный год *, всего, из них:	↓	37,00
просроченной кредиторской задолженности	↓	37,00

Сведения о кассовых поступлениях

Наименование	Сумма, руб.
Общая сумма кассовых поступлений, всего, из них:	66 834 723,77
субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания	65 795 808,94
целевые субсидии	471 962,53
бюджетные инвестиции	0,00
от оказания учреждением платных услуг (выполнение работ) и иной приносящей доход деятельности	566 952,30

Продолжение Приложения Б

Сведения о кассовых выплатах

Всего: 9

Наименование направления расходов	Сумма, руб.
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда	51 894 429,11
Услуги связи	140 210,36
Транспортные услуги	0,00
Коммунальные услуги	3 196 390,34
Арендная плата за пользование имуществом	0,00
Работы, услуги по содержанию имущества	843 035,21
Увеличение стоимости основных средств	1 847 886,08
Увеличение стоимости нематериальных активов	0,00
Увеличение стоимости материальных запасов	1 587 259,19
Итого	59 509 210,29

Услуги (работы) учреждения

Всего: 2

Наименование услуги (работы)	Количество потребителей	Количество жалоб	Принятые меры по результатам рассмотрения жалоб
Реализация основных общеобразовательных программ начального общего образования	422	0	-
Предоставление питания	1029	0	-

Сведения о балансовой стоимости имущества

Наименование показателя	На начало отчетного года, руб.	На конец отчетного года, руб.
Балансовая стоимость недвижимого имущества, всего, из них:	279 114,90	97 922,24
недвижимого имущества, переданного в аренду	0,00	0,00
недвижимого имущества, переданного в безвозмездное пользование	0,00	0,00
Балансовая стоимость движимого имущества, всего, из них:	33 677,21	34 019,46
движимого имущества, переданного в аренду	0,00	0,00
движимого имущества, переданного в безвозмездное пользование	0,00	0,00

Сведения о площадях недвижимого имущества

Наименование показателя	На начало отчетного года, кв.м	На конец отчетного года, кв.м
Общая площадь объектов недвижимого имущества, всего, из них:	6 556,40	6 556,40
переданного в аренду	0,00	0,00
переданного в безвозмездное пользование	0,00	0,00

Наименование показателя	На начало отчетного года, руб.	На конец отчетного года, руб.
Объем средств, полученных в отчетном году от распоряжения в установленном порядке имуществом:	0,00	0,00

Продолжение Приложения Б

1.5. Информация о сотрудниках учреждения

Категория работника	Количество работников на начало отчетного периода		Количество работников на конец отчетного периода		Квалификация работников (уровень профессионального образования) <*>		Причины изменения штатных единиц учреждения	Расходы на оплату труда (руб.)		Средняя заработная плата (руб.)	
	по штату	фактически	по штату	фактически	на начало периода	на конец периода		год, предшествующий отчетному	отчетный период	год, предшествующий отчетному	отчетный период
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
руководители	8	8	8	8	1/8	1/8		5713240,55	6418314,87	65071,08	67277,93
специалисты	94,16	59	98,05	57	1/57 3/2	1/56 3/1		26236499,64	28233808,00	35691,06	41459,34
служащие	23,5	9	23,0	7	1/7 3/2	1/6 3/1		1680257,56	1835436,47	23401,92	26600,53
рабочие	50,3	16	37,2	15	1/2 3/8 4/1 5/5	1/4 3/5 4/1 5/5		3387229,53	3535356,42	17902,90	18745,26
Всего	175,96	92	166,25	87				37017227,28	40022915,76	34151,88	38706,88

Раздел 3. Использование имущества, закрепленного за учреждением

№ п/п	Наименование показателя	Год, предшествующий отчетному году		Отчетный год	
		на начало года	на конец года	на начало года	на конец года
1.	Общая балансовая стоимость имущества (тыс.рублей), в том числе:	310 859,81	312 792,11	312 792,11	131 941,70
	балансовая стоимость недвижимого имущества, (тыс.рублей)	279114,90	279114,90	279114,90	97 922,24
	балансовая стоимость особо ценного движимого имущества (тыс.рублей)	11114,85	11114,85	11114,85	12 453,88
2.	Количество объектов недвижимого имущества (зданий, помещений, строений) (шт.)	2	2	2	2
3.	Общая площадь объектов недвижимого имущества, закрепленного за автономным учреждением (кв.м.), в том числе:	6556,4 1) 4919,40 2) 1637,00	6556,4 1) 4919,40 2) 1637,00	6556,4 1) 4919,40 2) 1637,00	6556,4 1) 4919,40 2) 1637,00
	площадь недвижимого имущества, переданного автономным учреждением в аренду (кв.м.)	1	-	-	-
4.	Иные сведения				

Продолжение Приложения Б

"Утверждаю"
Директор М.И.Оксенчук

 (подпись руководителя учреждения)
 М.П.
 "16" марта 2021 г.

«Согласовано»
 Начальник структурного подразделения
 МКУ «ЦОДОС» по Тракторозаводскому району
И.В.Видергольд
 (подпись) (Ф.И.О)

 М.П.
 2021 г.

Отчет
 о результатах деятельности муниципального
 автономного учреждения, и об использовании
 закрепленного за ним муниципального имущества

на " 01 " января 2021 г.

Наименование учреждения МАОУ «Лицей № 102 г. Челябинска»

Юридический адрес 454081, Челябинская область, г. Челябинск, ул. Грибоедова, 2

Периодичность: годовая

Раздел 1. Общие сведения об учреждении

1.1. Перечень видов деятельности, которые учреждение вправе
 осуществлять в соответствии с его учредительными документами

Наименование вида деятельности	Краткая характеристика	Правовое обоснование
1	2	3
1. Основные	Образовательная деятельность по основным общеобразовательным программам – образовательным программам дошкольного образования, образовательным программам начального общего образования, образовательным программам основного общего образования, образовательным программам среднего общего образования	Устав МАОУ «Лицей № 102 г. Челябинска» Лицензия на право осуществления образовательной деятельности от 27 апреля 2016г. Регистрационный номер № 12577. Серия 74Л02 № 0001778 Свидетельство о государственной аккредитации от 10 октября 2016г. Регистрационный номер №2546
2. Иные	Образовательная деятельность по основным общеобразовательным программам – образовательным программам дошкольного образования Образовательная деятельность по дополнительным общеобразовательным программам – дополнительным общеразвивающим программам, дополнительным	

Продолжение Приложения Б

1.5. Информация о сотрудниках учреждения

Категория работника	Количество работников на начало отчетного периода		Количество работников на конец отчетного периода		Квалификация работников (уровень профессионального образования) <*>		Причины изменения штатных единиц учреждения	Расходы на оплату труда (руб.)		Средняя заработная плата (руб.)	
	по штату	фактически	по штату	фактически	на начало периода	на конец периода		год, предшествующий отчетному	отчетный период	год, предшествующий отчетному	отчетный период
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
руководители	7	7	8	8	1/8	1/8		5 241 004,97	5713240,55	56 967,45	65071,08
специалисты	95,7	63	94,16	59	1/61 3/2	1/57 3/2		25 957 608,64	26236499,64	35 553,50	35691,06
служащие	23,5	8	23,5	9	1/6 3/2	1/7 3/2		1 676 783,36	1680257,56	24 514,38	23401,92
рабочие	50,3	16	50,3	16	1/2 3/8 4/1 5/5	1/2 3/8 4/1 5/5		3 231 094,63	3387229,53	15 987,60	17902,90
Всего	176,5	94	175,96	92				36 106 491,60		33 046,40	37595,21

Раздел 3. Использование имущества, закрепленного за учреждением

№ п/п	Наименование показателя	Год, предшествующий отчетному году		Отчетный год	
		на начало года	на конец года	на начало года	на конец года
1.	Общая балансовая стоимость имущества (тыс.рублей), в том числе:	308804,82	310 859,81	310 859,81	312 792,11
	балансовая стоимость недвижимого имущества, (тыс.рублей)	279114,90	279114,90	279114,90	279114,90
	балансовая стоимость особо ценного движимого имущества (тыс.рублей)	11114,85	11114,85	11114,85	11114,85
2.	Количество объектов недвижимого имущества (зданий, помещений, строений) (шт.)	2	2	2	2
3.	Общая площадь объектов недвижимого имущества, закрепленного за автономным учреждением (кв.м.), в том числе:	6556,4 1) 4919,40 2) 1637,00	6556,4 1) 4919,40 2) 1637,00	6556,4 1) 4919,40 2) 1637,00	6556,4 1) 4919,40 2) 1637,00
	площадь недвижимого имущества, переданного автономным учреждением в аренду (кв.м.)	1	1	1	-
4.	Иные сведения				

Сведения о кассовых поступлениях

Наименование	Сумма, руб.
Общая сумма кассовых поступлений, всего, из них:	64 404 940,49
субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания	62 405 992,41
целевые субсидии	1 808 721,00
бюджетные инвестиции	0,00
от оказания учреждением платных услуг (выполнение работ) и иной приносящей доход деятельности	190 227,08

Продолжение Приложения Б

Сведения о кассовых выплатах

Всего: 9

Наименование направления расходов	Сумма, руб.
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда	51 894 429,11
Услуги связи	140 210,36
Транспортные услуги	0,00
Коммунальные услуги	3 196 390,34
Арендная плата за пользование имуществом	0,00
Работы, услуги по содержанию имущества	843 035,21
Увеличение стоимости основных средств	1 847 886,08
Увеличение стоимости нематериальных активов	0,00
Увеличение стоимости материальных запасов	1 587 259,19
Итого	59 509 210,29

Приложение В

Финансовая отчетность МАОУ "Лицей № 120 г. Челябинска"

Вышестоящая организация

КОМИТЕТ ПО ДЕЛАМ ОБРАЗОВАНИЯ ГОРОДА ЧЕЛЯБИНСКА

Сведения о поступлениях в бюджет учреждения

Год	Общая сумма поступлений, ₽
2020	51 917 443,61
2021	57 453 379,8
2022	68 065 089,66

Сведения о штате учреждения

Год	Количество сотрудников	Средняя заработная плата, ₽
2020	183	30 433,69
2021	183	33 124,8
2022	185	37 566,92

Отчет о финансовых результатах деятельности (ф. 0503721)

Дата формирования: 14.03.2023
 Дата утверждения: 12.01.2023
 Полное наименование учреждения: МУНИЦИПАЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ "ЛИЦЕЙ № 120 Г. ЧЕЛЯБИНСКА"
 Код учреждения: 75302003
 ИНН: 7452018485
 КПП: 745201001
 Период формирования: 2022
 Сформировано: Учреждением - МУНИЦИПАЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ "ЛИЦЕЙ № 120 Г. ЧЕЛЯБИНСКА"
 ИНН: 7452018485
 КПП: 745201001

Учреждение: МУНИЦИПАЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ "ЛИЦЕЙ № 120 Г. ЧЕЛЯБИНСКА"
 Обособленное подразделение: _____
 Учредитель: _____
 Наименование органа, осуществляющего полномочия учредителя: КОМИТЕТ ПО ДЕЛАМ ОБРАЗОВАНИЯ ГОРОДА ЧЕЛЯБИНСКА
 Периодичность годовая
 Единица измерения руб.

Форма по ОКУД: 0503721
 Дата: 01.01.2023
 по ОКПО: 35504003
 ИНН: 7452018485
 по ОКТМО: 75701000
 по ОКПО: 0218489
 ИНН: 7451008340
 Глава по БК: _____
 по ОКВН: 383

Наименование показателя	Код строки	Код аналитики	Деятельность с целевыми средствами	Деятельность по государственному заданию	Принносящая доход деятельность	Итого
1	2	3	4	5	6	7
Доходы (стр. 030 + стр. 040 + стр. 050 + стр. 060 + стр. 070 + стр. 090 + стр. 100 + стр. 110)	010	100	953 718,50	68 787 681,62	302 299,47	70 053 099,59
Доходы от собственности	030	120	0,00	0,00	0,00	0,00
Доходы от оказания платных услуг (работ), компенсаций затрат	040	130	0,00	73 149 811,23	159 494,47	73 334 915,70
Доходы от оказания платных услуг(работ)	041	131	0,00	73 149 811,23	159 494,47	73 334 915,70
Штрафы, пени, неустойки, возмещения ущерба	050	140	0,00	0,00	0,00	0,00
Безвозмездные денежные поступления текущего характера	060	150	953 718,50	0,00	79 089,00	1 042 807,50
Поступления текущего характера бюджетными и автономными учреждениями от сектора государственного управления	061	152	953 718,50	X	0,00	963 718,50
Поступления текущего характера от иных резидентов(за исключением сектора государственного управления и организаций государственного сектора)	062	155	0,00	X	79 089,00	79 089,00
Безвозмездные денежные поступления капитального характера	070	160	0,00	0,00	0,00	0,00
Доходы от операций с активами	090	170	0,00	-4 369 785,68	0,00	-4 369 785,68
Доходы от выбытия активов	091	172	0,00	-11 541 428,84	0,00	-11 541 428,84
Доходы от оценки активов и обязательств	092	176	0,00	7 171 643,16	0,00	7 171 643,16
Прочие доходы	100	180	0,00	0,00	0,00	0,00
Безвозмездные неденежные поступления в сектор государственного управления	110	190	0,00	8 356,07	36 806,00	45 162,07
Безвозмездные неденежные поступления текущего характера от организатора(за исключением сектора государственного управления и организаций государственного сектора)	111	192	0,00	1 548,37	0,00	1 548,37
Безвозмездные неденежные поступления капитального характера от сектора государственного управления и организаций государственного сектора	112	195	0,00	6 807,70	0,00	6 807,70
Безвозмездные неденежные поступления капитального характера от организатора(за исключением сектора государственного управления и организаций государственного сектора)	113	196	0,00	0,00	36 806,00	36 806,00
Расходы (стр. 160 + стр. 170 + стр. 190 + стр. 210 + стр. 230 + стр. 240 + стр. 250 + стр. 260 + стр. 270)	150	200	429 840,58	72 647 994,16	544 231,55	73 022 066,21

Продолжение Приложения В

Расходы (стр. 160 + стр. 170 + стр. 190 + стр. 210 + стр. 230 + стр. 240 + стр. 250 + стр. 260 + стр. 270)	190	200	429 840,50	72 047 994,16	544 231,55	73 022 066,21
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда	190	210	0,00	56 860 974,53	0,00	56 860 974,53
Зарплата	161	211	0,00	43 834 280,82	0,00	43 834 280,82
Начисления на заработную плату	162	213	0,00	13 026 693,71	0,00	13 026 693,71
Оплата работ, услуг	170	220	283 495,50	9 015 393,04	402 471,53	9 701 270,07
Услуги связи	171	221	0,00	117 564,55	0,00	117 564,55
Транспортные услуги	172	222	0,00	0,00	3 738,30	3 738,30
Коммунальные услуги	173	223	0,00	2 630 773,96	0,00	2 630 773,96
Работы, услуги по содержанию имущества	174	225	0,00	468 119,11	36 940,00	505 059,11
Прочие работы, услуги	175	226	283 495,50	5 786 935,42	361 793,23	6 444 134,15
Обслуживание договоров, обязательств	190	230	0,00	0,00	0,00	0,00
Безвозмездный перенесения текущего характера организациям	210	240	0,00	0,00	0,00	0,00
Безвозмездные перенесения бюджетам	230	250	0,00	0,00	0,00	0,00
Социальное обеспечение	240	260	0,00	257 645,85	0,00	257 645,85
Социальные пособия и компенсации персоналу в денежной форме	241	266	0,00	257 645,85	0,00	257 645,85
Расходы по операциям с активами	250	270	146 435,00	5 066 280,32	141 060,61	5 353 775,93
Амортизация	251	271	0,00	3 593 235,30	39 942,63	3 633 177,93
Расходование материальных запасов	252	272	146 435,00	1 473 045,02	101 117,98	1 720 596,00
Безвозмездные перенесения капитального характера организациям	280	280	0,00	0,00	0,00	0,00
Прочие расходы	270	290	0,00	847 700,42	699,41	848 399,83
Налоги, пошлины и сборы	271	291	0,00	840 740,42	699,41	841 439,83
Иные выплаты текущего характера физическим лицам	272	296	0,00	6 960,00	0,00	6 960,00
Чистый операционный результат (стр. 301+стр. 302), (стр. 310+стр. 410)	300		533 878,00	-3 260 912,54	-242 547,08	-2 969 581,62
Операционный результат до налогообложения (стр. 010+стр. 150)	301		533 878,00	-3 260 912,54	-241 932,08	-2 968 996,62
Налог на прибыль	302		0,00	0,00	618,00	618,00
Операции с нефинансовыми активами (стр. 320+стр. 330+стр. 350+стр. 360+стр. 370+стр. 380+стр. 390+стр. 400)	310		55 565,00	10 619 937,97	201 552,76	10 877 055,73
Чистое поступление основных средств	320		0,00	1 747 733,95	-3 136,03	1 744 597,32
увеличение стоимости основных средств	321	310	478 313,00	8 330 804,93	36 806,00	8 845 923,93
уменьшение стоимости основных средств	322	41X	478 313,00	6 583 070,98	39 942,63	7 101 326,61
Чистое поступление нематериальных активов	330		0,00	0,00	0,00	0,00
увеличение стоимости нематериальных активов	331	320	0,00	0,00	0,00	0,00
уменьшение стоимости нематериальных активов	332	42X	0,00	0,00	0,00	0,00
Чистое поступление непроизведенных активов	350		0,00	7 171 643,16	0,00	7 171 643,16
увеличение стоимости непроизведенных активов	351	330	0,00	7 171 643,16	0,00	7 171 643,16
уменьшение стоимости непроизведенных активов	352	43X	0,00	0,00	0,00	0,00
Чистое поступление материальных запасов	360		55 565,00	1 676 500,86	204 689,39	1 936 815,25
увеличение стоимости материальных запасов	361	340	202 000,00	3 149 600,88	305 807,37	3 657 413,25
уменьшение стоимости материальных запасов	362	440	146 435,00	1 473 045,02	101 117,98	1 720 596,00
Чистое поступление прав пользования	370		0,00	24 000,00	0,00	24 000,00
в том числе:						
увеличение стоимости прав пользования	371	35X	0,00	24 000,00	0,00	24 000,00
уменьшение стоимости прав пользования	372	45X	0,00	0,00	0,00	0,00
Чистое изменение затрат на изготовление готовой продукции (работ, услуг)	390		0,00	0,00	0,00	0,00
в том числе:						
увеличение затрат	391	X	0,00	66 140 973,42	0,00	66 140 973,42
уменьшение затрат	392	X	0,00	66 140 973,42	0,00	66 140 973,42
Чистое изменение расходов будущих периодов	400	X	0,00	0,00	0,00	0,00
Операции с финансовыми активами и обязательствами (стр. 420 – стр.510)	410		478 313,50	-13 880 850,51	-444 099,84	-13 846 636,85

Общая информация

Отчет о финансовых результатах деятельности (ф. 0503721)

Отчет о финансовых результатах деятельности за

2022 год

Периодичность

годовая

Доходы

70 053 099,59

Расходы

73 022 066,21

Операции с нефинансовыми активами

10 877 055,73

Операции с финансовыми активами и обязательствами

-13 846 636,85

Документы (1)

Отчет о финансовых результатах деятельности (ф. 0503721)

Всего: 1

Продолжение Приложения В

Отчет о финансовых результатах деятельности (ф. 0503721)

Дата формирования 18.03.2022
 Дата утверждения 17.01.2022
 Полное наименование учреждения МУНИЦИПАЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ "ЛИЦЕЙ № 120 Г. ЧЕЛЯБИНСКА"
 Код учреждения 75393093
 ИНН 7452018486
 КПП 745201001
 Период формирования 2021
 Сформировано Учреждением - МУНИЦИПАЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ "ЛИЦЕЙ № 120 Г. ЧЕЛЯБИНСКА"
 ИНН 7452018486
 КПП 745201001

Учреждение на 12 января 2022г.
 МУНИЦИПАЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ "ЛИЦЕЙ № 120 Г. ЧЕЛЯБИНСКА"
 Обособленное подразделение
 Учредитель комитет по делам образования города Челябинска
 Наименование органа, осуществляющего полномочия уредителя КОМИТЕТ ПО ДЕЛАМ ОБРАЗОВАНИЯ ГОРОДА ЧЕЛЯБИНСКА
 Периодичность годовая
 Единица измерения руб.

Форма по ОКУД 0503721
 Дата 12.01.2022
 по ОКТО 38904993
 ИНН 7452018486
 по ОКТМО 75701000
 по ОКПО 02118409
 ИНН 7451008340
 Глава по БК
 по ОКЕИ 383

Наименование показателя	Код строки	Код аналитики	Деятельность с целевыми средствами	Деятельность по государственному заданию	Принносящий доход деятельность	Итого
1	2	3	4	5	6	7
Доходы (стр. 030 + стр. 040 + стр. 050 + стр. 060 + стр. 070 + стр. 090 + стр. 110)	010	100	0,00	65 585 393,51	160 713,56	65 746 107,07
Доходы от собственности	030	120	X	X	41 875,00	41 875,00
в том числе:						
доходы от операционной аренды	031	121	X	X	41 875,00	41 875,00
Доходы от оказания платных услуг (работ), компенсаций затрат	040	130		65 585 393,51	156 838,56	65 722 232,07
в том числе:						
Доходы от оказания платных услуг (работ)	041	131	X	65 585 393,51	156 838,56	65 722 232,07
Штрафы, пени, неустойки, возмещения ущерба	050	140	X	X	0,00	0,00
в том числе:						
Безвозмездные денежные поступления текущего характера	060	150	0,00	X	0,00	0,00
в том числе:						
Поступления текущего характера от сектора гос. управления	061	152	1 420 668,00	X	0,00	1 420 668,00
Поступления текущего характера от иных резидентов	062	155	0,00	X	353 012,94	353 012,94
Безвозмездные денежные поступления капитального характера	070	160	0,00	0,00	0,00	0,00
в том числе:						
Доходы от операций с активами	090	170	0,00	0,00	0,00	0,00
в том числе:						
Доходы от выбытия активов	091	172	0,00	108 130 097,19	0,00	108 130 097,19
Доходы от оценки активов и обязательств	092	176	0,00	-109 667 662,08	0,00	-109 667 662,08
Прочие доходы	100	180	0,00	0,00	0,00	0,00

Приложение Г

Прогнозируемые результаты инновационной деятельности

Таблица Г.1 – Прогнозируемые результаты инновационной деятельности, условия организации работ, средства контроля и обеспечение достоверности результатов

Содержание деятельности (согласно этапам)	Ожидаемый результат	Продукты инновационной деятельности	Ответственные исполнители
1. Исследовательски-аналитический этап	Теоретический анализ образовательной деятельности лица и деятельности по развитию способностей и талантов учащихся; определение концептуальных оснований проекта	Проблемно-ориентированный анализ, подходы, методы и принципы реализации проекта	Я.А. Ветрова Т.В. Иванова Е.В. Ташкеева
	Исследование профессиональных компетенций, инновационного потенциала и особенностей личностно-профессионального развития педагогов лица, необходимые для развития способностей талантов и работы с одаренными учащимися Изучение качества образовательной деятельности лица и его деятельности по развитию способностей и талантов учащихся; анализ и оценка ресурсов для реализации проекта, прогноз возможных рисков	Акмеограммы педагогов Оценка ресурсов для реализации проекта, прогноз возможных рисков	Я.А. Ветрова Е.В. Ташкеева К.Д. Демидова Т.В. Иванова Е.В. Ташкеева Е.В. Полякова О.В. Шварц Т.А., Мартемьянова

Продолжение Приложения Г

Продолжение Таблицы Г.1

<p>2. Мотивационный этап</p>	<p>Исследование мотивации педагогов на реализацию профессиональной и инновационной деятельности, изучение особенностей мотивации учащихся и уровня включенности и заинтересованности родителей Проведения мотивационных мероприятий для педагогов, учащихся и родителей (проблемно-ориентированные лекции, семинары, тренинги, деловые и организационно-деятельностные игры)</p>	<p>Пакет диагностических методик, аналитическая справка, Планы и протоколы мероприятий</p>	<p>Я.А. Ветрова К.Д. Демидова Я.А. Ветрова Е.В. Ташкеева Е.В. Полякова О.В. Шварц К.Д. Демидова Т.А. Мартемьянова</p>
<p>3. Проектировочный этап</p>	<p>Разработка системы психолого-педагогического сопровождения обучающихся и психолого-акмеологического сопровождения педагогов лица</p>	<p>Система психолого-педагогического сопровождения обучающихся и психолого-акмеологического сопровождения</p>	<p>Я.А. Ветрова Е.В. Ташкеева Е.В. Полякова О.В. Шварц К.Д. Демидова Т.А. Мартемьянова</p>
	<p>Разработка программ для обучающихся (в том числе с ОВЗ) по внеурочной и внеучебной деятельности; индивидуальных образовательных маршрутов для одаренных учащихся и педагогов; дорожной карты участия одаренных детей и педагогов в олимпиадном движении, научно-практических конференциях, конкурсах различной направленности; семинаров для родителей</p>	<p>Рабочие программы для обучающихся (в том числе с ОВЗ) по внеурочной и внеучебной деятельности; индивидуальные образовательные маршруты; дорожная карта; программы семинаров для родителей</p>	<p>Е.В. Ташкеева Е.В. Полякова О.В. Шварц Т.А.Мартемьянова</p>

Продолжение Приложения Г

Продолжение Таблицы Г.1

	Внесение дополнений в рабочие программы предметов	Рабочие программы предметов	Педагоги школы: Е.В. Ташкеева Е.В. Полякова О.В. Шварц Т.А.Мартемьянова
	Организация эффективного взаимодействия с родительской общественностью, учреждениями профессионального образования, дополнительного образования, культуры и спорта	Система (схема) с взаимодействия	Педагоги школы: Т.В. Иванова Е.В. ТашкееваЕ.В. ПоляковаО.В. Шварц
	Разработка модели лица как пространства для развития способностей и талантов учащихся	Модель школы как социокультурного центра микрорайона	Я.А. Ветрова Т.В. Иванова Е.В. Ташкеева
4. Практический Этап	Апробация модели лица как пространства для развития одаренности учащихся: Апробация системы психолого-акмеологического сопровождения педагогов, психолого-педагогического сопровождения обучающихся лица	План мероприятий по апробации	Я.А. Ветрова Е.В. Ташкеева Е.В. Полякова О.В. Шварц К.Д. Демидова Т.А. Мартемьянова
	Реализация программ для обучающихся (в том числе с ОВЗ) по внеурочной, внеучебной деятельности, дополнения в рабочие программы предметов; реализация индивидуальных образовательных маршрутов для одаренных учащихся и педагогов	План мероприятий по реализации	Педагоги школы: Е.В. Ташкеева Е.В. Полякова О.В. Шварц Т.А.Мартемьянова

Продолжение Приложения Г

Продолжение Таблицы Г.1

	Организация участия (реализация дорожной карты) одаренных детей и педагогов в олимпиадном движении, научно-практических конференциях, конкурсах различной направленности	План организационных мероприятий	Педагоги школы: Е.В. Ташкеева Е.В. Полякова О.В. Шварц Т.А. Мартемьянова
	Реализация эффективного взаимодействия с родительской общественностью, учреждениями профессионального образования, дополнительного образования, культуры и спорта	План мероприятий	Т.В. Иванова Е.В. Ташкеева Е.В. Полякова О.В. Шварц Т.А. Мартемьянова
	Реализация модели лица как пространства развития способностей и талантов учащихся	План мероприятий проекта	Педагоги школы: Т.В. Иванова Е.В. Ташкеева Е.В. Полякова О.В. Шварц
	Презентация промежуточных результатов инновационной деятельности в педагогическом сообществе	Статьи в сборниках, журналах, доклады на НПК, выступление на педсоветах	Т.В. Иванова Е.В. Ташкеева Я.А. Ветрова
5. Обобщающий этап	Оценка эффективности инновационного проекта	Аналитическая справка	Педагоги школы: Я.А. Ветрова Е.В. Ташкеева
	Презентация результатов инновационной деятельности в педагогическом сообществе	Статьи в сборниках, журналах, доклады на НПК, выступление на Педсоветах	Педагоги школы: Т.В. Иванова Е.В. Ташкеева
	Публикация научно-методического пособия по организации работы лица как пространства развития способностей и талантов одаренности учащихся	Пособие	Педагоги школы: Я.А. Ветрова Е.В. Ташкеева Т.В. Иванова

Приложение Д

Инструментарий оценки эффективности управления инновационными проектами

Таблица Д.1 – Критерии оценки эффективности управления инновационными проектами в образовательной организации

Критерий	Инструментарий	Макс. балл
1	2	3
Уровень 1. Реакция участников		
К1.1 Вовлеченность образовательной организации в процесс проектирования и внедрения педагогических и иных инноваций	Анкета (Приложение 2)	5
К1.2 Вовлеченность заинтересованных сторон в процесс проектирования и внедрения педагогических и иных инноваций	Карта экспертизы (Приложение 3)	3
К1.3 Достаточная степень обоснованности актуальности темы инновационной деятельности для участников	Карта экспертизы (Приложение 4)	3
Уровень 2. Обучение		
К2.1 Удовлетворенность слушателей программы повышения квалификации	Анкета (Приложение 5)	5
К2.2 Соответствие программы повышения квалификации этапам проектирования и внедрения педагогических инноваций	Карта экспертизы (Приложение 6)	3
К2.3 Участие в сетевом взаимодействии с образовательными организациями по теме инновационной деятельности	Карта экспертизы (Приложение 7)	3
К2.4 Уровень информационного обеспечения подготовки слушателей, проектирования, внедрения педагогических инноваций	Анкета п.6 (Приложение 5)	5
К2.5 Востребованность материалов сетевого портала	Анкета п.7 (Приложение 5)	5

Продолжение Приложения Д

Продолжение Таблицы Д.1

Уровень 3. Проектирование и внедрение инноваций		
К3.1 Новизна предлагаемого продукта	Карта экспертизы (Приложение 8)	3
К3.2 Системность инновационного продукта		3
К3.3 Охват источников информации, обрабатываемой инновационным продуктом		3
К3.4 Готовность инновационного продукта к использованию в образовательных организациях региона		3
К3.5 Затратность использования инновационного продукта		3
К3.6 Готовность образовательной организации к внедрению педагогических инноваций	Карта экспертизы (Приложение 9)	3
К3.7 Готовность персонала образовательной организации к проектированию и внедрению педагогических инноваций	Карта оценки (Приложение 10)	5
К3.8 Сформированность документов, обеспечивающих инновационную деятельность в образовательной организации	Карта экспертизы (Приложение 11)	3
К3.9 Управляемость процессом внедрения педагогической инновации в практику работы образовательной организации		3
К3.10 Соответствие ресурсного обеспечения требованиям к проектированию и внедрению педагогических инноваций	Карта экспертизы (Приложение 11)	3

Продолжение Приложения Д

Продолжение Таблицы Д.1

Уровень 4. Результаты		
К4.1 Наличие проведенных мероприятий на базе образовательной организации по теме инновационной деятельности	Карта экспертизы (Приложение 12)	3
К4.2 Публикационная активность по теме инновационной деятельности		3
К4.3 Достижение в полном объеме результатов на каждом этапе		3
К4.4 Количество педагогов образовательной организации, представивших в рамках научно-практической конференции авторские разработки по внедрению/совершенствованию педагогических инноваций		3
К4.5 Стабильность образовательных результатов		3
К4.6 Транслируемость опыта инновационной деятельности		3
К4.7 Уровень участия в конкурсах профессионального мастерства, участия в семинарах, в конференциях различного уровня и пр.		3
К4.8 Удовлетворенность результатами внедрения педагогических инноваций со стороны педагогического коллектива	Анкета (Приложение 13)	5
К4.9 Обеспечение профессионального роста персонала образовательной организации по результатам внедрения педагогических инноваций		5
К4.10 Востребованность результатов внедрения педагогических инноваций образовательной организации в профессиональном сообществе и среди организаций региона и Российской Федерации	Анкета (Приложение 14)	5

Продолжение Приложения Д

Таблица Д.2 – Шкала оценки по К1.1 «Вовлеченность образовательной организации в процесс проектирования и внедрения педагогических инноваций»

Уровень вовлеченности образовательной организации	Балл
Высокий (>66%)	5
Средний (33-66%)	3
Низкий (<33%)	1

Таблица Д.3 – Шкала оценки по К1.2 «Вовлеченность заинтересованных сторон в процесс проектирования и внедрения педагогических и иных инноваций»

Уровень вовлеченности заинтересованных сторон	Балл
Высокий (85-100%)	3
Средний (55-84%)	1
Низкий (<55%)	0

Таблица Д.4 – Шкала оценки по К1.3 «Достаточная степень обоснованности актуальности темы инновационной деятельности для участников»

Уровень обоснованности актуальности темы инновационной деятельности для участников	Балл
Высокий (85-100%)	3
Средний (55-84%)	1
Низкий (<55%)	0

Таблица Д.5 – Шкала оценки по К2.1 «Удовлетворенность слушателей программы повышения квалификации»

Уровень удовлетворенности	Балл
Высокий (>66%)	5
Низкий (<65%)	1

Продолжение Приложения Д

Таблица Д.6 – Шкала оценки по К2.2 «Соответствие программы повышения квалификации этапам проектирования и внедрения педагогических инноваций»

Уровень соответствия	Балл
Высокий (>66%)	3
Низкий (<65%)	1

Таблица Д.7 – Шкала оценки по К2.3 «Участие в сетевом взаимодействии с образовательными организациями по теме инновационной деятельности»

Уровень участия	Балл
Высокий (8-12 баллов)	3
Низкий (4-7 баллов)	1
Отсутствует	0

Таблица Д.8 – Шкала оценки по К2.4 «Уровень информационного обеспечения подготовки слушателей, проектирования, внедрения педагогических инноваций»

Уровень достаточности	Балл
Высокий (>66%)	5
Низкий (<65%)	1

Таблица Д.9.– Шкала оценки по К2.5 «Востребованность материалов сетевого портала»

Уровень востребованности	Балл
Высокий (>66%)	5
Низкий (<65%)	1

Продолжение Приложения Д

Таблица Д.10 – Шкала оценки по КЗ.1 «Новизна предлагаемого продукта»

Уровень новизны	Балл
Представлен авторский продукт (инновация) (средний балл >2)	3
Представлен знакомый продукт с существенными изменениями, усовершенствованиями известных критериев оценки качества образования и т.п. (новация) (средний балл 1-2)	2
Представлен продукт с частичными изменениями/ усовершенствованиями известных критериев оценки качества образования и т.п. (средний балл 0,5-1)	1
Представлен известный продукт (не является инновационным) (средн. балл <0,5)	0

Таблица Д.11 – Шкала оценки по КЗ.2 «Системность инновационного продукта»

Уровень удовлетворенности системностью	Балл
Перечень критериев инновационного продукта позволит комплексно провести оценку качества образования (существенная значимость) (средний балл >2)	3
Перечень критериев инновационного продукта позволит частично получить оценку качества образования (частичное влияние) (средний балл 1-2)	2
Перечень критериев инновационного продукта, возможно, позволит дать оценку качества образования (неявное, несущественное влияние, прогноз влияния) (средний балл 0,5-1)	1
Перечень критериев инновационного продукта может дать лишь субъективную оценку качества образования (отрицательное влияние) (средний балл <0,5)	0

Продолжение Приложения Д

Таблица Д.12 – Шкала оценки по К3.3 «Охват источников информации, обрабатываемой инновационным продуктом»

Уровень удовлетворенности охватом источников	Балл
Инновационный продукт позволяет получать объективную информацию от всех участников образовательных отношений (администрация, педагоги, учащиеся, родители) (средний балл >2)	3
Инновационный продукт позволяет получать объективную информацию от ограниченного круга источников информации (средний балл 1-2)	2
Инновационный продукт позволяет получать объективную информацию только от одного источника информации (средний балл 0,5-1)	1
Инновационный продукт в существующей форме (опросные листы, оценочные листы анкеты и др.) не позволит получить объективную информацию (средний балл <0,5)	0

Таблица Д.13 – Шкала оценки по К3.4 «Готовность инновационного продукта к использованию в образовательных организациях региона»

Уровень удовлетворенности готовностью инновационного продукта	Балл
Инновационный продукт полностью готов к внедрению в образовательных организациях региона (средний балл >2)	3
Необходима презентация (обучение использованию) инновационного продукта перед внедрением в образовательные организации региона (средний балл 1-2)	2
Необходима модернизация инновационного продукта в каждой образовательной организации региона (средний балл 0,5-1)	1
Инновационный продукт не готов к внедрению в систему начального общего и среднего общего образования (средний балл <0,5)	0

Продолжение Приложения Д

Таблица Д.14 – Шкала оценки по КЗ.5 «Затратность использования инновационного продукта»

Уровень удовлетворенности	Балл
Внедрение инновационного продукта позволит автоматизировать (рационализировать) систему управления качеством начального общего и основного общего образования (средний балл >2)	3
Реализация инновационного продукта предполагает повышение квалификации управленческих кадров (средний балл 1-2)	2
Внедрение инновационного продукта предполагает введение новой должности в системе управления организациями начального общего и основного общего образования (средний балл 0,5-1)	1
Внедрение инновационного продукта требует дополнительных ресурсов (материальных, финансовых, кадровых, программно-информационных) (средний балл <0,5)	0

Таблица Д.15 – Шкала оценки по КЗ.6 «Готовность образовательного учреждения к внедрению педагогических инноваций»

Уровень готовность к внедрению	Балл
Высокая (инновационный продукт готов к внедрению) – 14-16 баллов	3
Средняя (инновационный продукт будет готов к внедрению при устранении «дефицитов», выявленных экспертами) – 7-13 баллов	1
Низкая (инновационный продукт не готов к внедрению) – до 6 баллов	0

Таблица Д.16 – Шкала оценки по КЗ.7 «Готовность персонала образовательной организации к проектированию и внедрению педагогических инноваций»

Уровень участия	Балл
Высокий (более 71 балла)	5
Средний (от 55 до 70 баллов)	1
Низкий (менее 55 баллов)	0

Продолжение Приложения Д

Таблица Д.17 – Шкала оценки по К3.8 «Сформированность документов, обеспечивающих инновационную деятельность в образовательной организации»

Уровень документационного обеспечения	Балл
Высокий (средний балл >2)	3
Низкий (средний балл <1)	1

Таблица Д.18 – Шкала оценки по К3.9 «Управляемость процессом внедрения педагогической инновации в практику работы педагогов образовательной организации»

Степень управляемости	Балл
Высокая (средний балл >2)	3
Низкая (средний балл <1)	1

Таблица Д.19 – Шкала оценки по К3.10 «Соответствие ресурсного обеспечения требованиям к проектированию и внедрению педагогических инноваций»

Уровень ресурсного обеспечения	Балл
Высокий (средний балл >2)	3
Низкий (средний балл <1)	1

Таблица Д.20 – Шкала оценки по К4.1 «Наличие проведенных мероприятий на базе образовательной организации по теме инновационной деятельности»

Уровень активности образовательной организации по проведению мероприятий	Балл
Высокий (средний балл >2)	3
Средний (средний балл 1-2)	1
Низкий (средний балл <0,5)	0

Продолжение Приложения Д

Таблица Д.21 – Шкала оценки по К4.2 «Публикационная активность по теме инновационной деятельности»

Уровень публикационной активности	Балл
Высокий (средний балл >2)	3
Средний (средний балл 1-2)	1
Низкий (средний балл <0,5)	0

Таблица Д.22 – Шкала оценки по К4.3 «Достижение в полном объеме результатов на каждом этапе»

Степень достижения результатов	Балл
Высокий (средний балл >2)	3
Средний (средний балл 1-2)	1
Низкий (средний балл <0,5)	0

Таблица Д.23 – Шкала оценки по К4.4 «Количество педагогов образовательной организации, представивших в рамках научно-практической конференции авторские разработки по внедрению/совершенствованию педагогических инноваций»

Уровень активности профессионального сообщества	Балл
Высокий (средний балл >2)	3
Средний (средний балл 1-2)	1
Низкий (средний балл <0,5)	0

Таблица Д.24 – Шкала оценки по К4.5 «Стабильность образовательных результатов»

Уровень стабильности образовательных результатов	Балл
Высокий (средний балл >2)	3
Средний (средний балл 1-2)	1
Низкий (средний балл <0,5)	0

Продолжение Приложения Д

Таблица Д.25 – Шкала оценки по К4.6 «Транслируемость опыта инновационной деятельности»

Степень транслируемости	Балл
Высокий (средний балл >2)	3
Средний (средний балл 1-2)	1
Низкий (средний балл <0,5)	0

Таблица Д.26 – Шкала оценки по К4.7 «Уровень участия в конкурсах профессионального мастерства, участия в семинарах, в конференциях различного уровня»

Уровень участия	Балл
Высокий (средний балл >2)	3
Средний (средний балл 1-2)	1
Низкий (средний балл <0,5)	0

Таблица Д.27 – Шкала оценки по К4.8 «Удовлетворенность результатами внедрения педагогических инноваций со стороны педагогического коллектива»

Уровень удовлетворенности	Балл
Высокий (85-100%)	5
Средний (55-84%)	3
Низкий (<55%)	1

Таблица Д.28 – Шкала оценки по К4.9 «Обеспечение профессионального роста персонала образовательной организации по результатам внедрения педагогических инноваций»

Уровень профессионального роста	Балл
Высокий (85-100%)	5
Средний (55-84%)	3
Низкий (<55%)	1

Продолжение Приложения Д

Таблица Д.29 – Шкала оценки по К4.10 «Востребованность результатов внедрения педагогических инноваций образовательной организации в профессиональном сообществе и среди образовательных организаций региона и Российской Федерации»

Уровень востребованности	Балл
Высокий (85-100%)	5
Средний (55-84%)	3
Низкий (<55%)	1

Приложение Е
**Анкета степени полезности и необходимости проводимой
инновационной деятельности**

Уважаемые коллеги!

Просим Вас ответить на ряд вопросов, позволяющих оценить степень полезности и необходимости проводимой инновационной деятельности для повышения качества работы лицея. Ваши ответы позволят не только улучшить эффективность инновационной работы, но и учесть Ваши желания включиться в эту работу со своими темами.

1. Считаете ли Вы полезной проведение инновационной работы в лицее?
ДА
НЕТ
НЕ ОПРЕДЕЛИЛСЯ
2. Способствует ли инновационная работа повышению качества образования в лицее?
ДА
НЕТ
НЕ ОПРЕДЕЛИЛСЯ
3. Считаете ли Вы тему экспериментальной работы актуальной для лицея?
ДА
НЕТ
НЕ ОПРЕДЕЛИЛСЯ
4. Считаете ли Вы результаты деятельности рабочей группы за год полезными?
ДА
НЕТ
НЕ ОПРЕДЕЛИЛСЯ
5. Считаете ли Вы содержание деятельности рабочей группы инновационным?
ДА
НЕТ
НЕ ОПРЕДЕЛИЛСЯ
6. Хотели бы Вы включиться в деятельность рабочей группы в 20XX году?
ДА
НЕТ
НЕ ОПРЕДЕЛИЛСЯ

Приложение Ж

Карта экспертизы вовлеченности заинтересованных сторон в инновационную деятельность

Таблица Ж.1 – Карта экспертизы вовлеченности заинтересованных сторон в инновационную деятельность

Оценка эксперта: 3 – высокий уровень; 1 – низкий уровень. Заинтересованная сторона	Участие в проектировании и внедрении педагогической инновации (1)	Влияние на проектирование и внедрение пед. Инновации (2)	Интегральная оценка (1)*(2)
Обучающиеся	3/1	3/1	9
Работодатель	3/1	3/1	3
Родители	3/1	3/1	9

Приложение И

Карта экспертизы актуальности проектирования и внедрения педагогических инноваций

Таблица И.1 – Карта экспертизы актуальности проектирования и внедрения педагогических инноваций

Оценка эксперта: 3 – высокий уровень; 1 – низкий уровень. Критерий	Балл эксперта
Отражены современные проблемы в образовании, на решение которых направлены педагогических инноваций	
Стиль изложения актуальности инновационной деятельности понятен ее участникам	
В актуальности определена новизна, инновационность предлагаемых педагогических инноваций	

Приложение К

Анкета оценки удовлетворенности слушателей программы повышения квалификации

Название программы:
«XXX»

Уважаемые слушатели!

Просим вас заполнить предложенную анкету и оценить каждый пункт по 5-ти бальной шкале. Благодарим за участие!

Таблица К.1 – Анкета оценки удовлетворенности слушателей программы повышения квалификации

ФИО		
Название образовательной организации		
Оцените соответствие предложенной программы Вашим ожиданиям (5 – полностью соответствует, 1 – не соответствует)		
Оцените актуальность информации, представленной в рамках программы (5 – высокая актуальность, 1 – низкий уровень актуальности)		
Оцените уровень новизны знаний, умений и навыков, приобретенных в процессе обучения (5 – высокий уровень, 1 – низкий уровень)		
Оцените практико-ориентированность программы (5 – высокая практико-ориентированность, 1 – низкая)		
Интенсивность Вашей деятельности в рамках обучения по программе		
Оцените достаточность документационного и информационного обеспечения портала (5 – высокая, 1 – низкая)		
Оцените формат обучения, который был предложен в виде работы на портале, выполнения проекта и т.д. (5 – полностью соответствует, 1 – не соответствует)		
Опишите потребности Вашего ОУ в разработке системы оценки качества и использованию АИС ОК(5 – высокая, 1 – низкая)		
Значимость контактов с другими участниками программы (5 – высокий уровень, 1 – низкий уровень)		
Ваши предложения по совершенствованию программы обучения		
Ваши общие впечатления от обучения по программе		

Приложение Л

Карта экспертизы соответствия программы повышения квалификации этапам проектирования и внедрения педагогических инноваций

Оценка эксперта: 3 – высокий уровень; 1 – низкий уровень.

Таблица Л.1 – Карта экспертизы соответствия программы повышения квалификации этапам проектирования и внедрения педагогических инноваций

Критерий	Балл эксперта
Формируемые компетенции программы направлены на осуществление проектирования и внедрения педагогических инноваций	
Планируемые результаты связаны с задачами профессиональной деятельности	
Программа практико-ориентирована (включена стажировка/разработка проекта на примере образовательной организации)	
Итоговая работа слушателей по программе представляет разработку инновационного продукта или его проекта	

Приложение М

Карта экспертизы степени участия в сетевом взаимодействии с образовательными организациями по теме инновационной деятельности

Таблица М.1 – Карта экспертизы степени участия в сетевом взаимодействии с образовательными организациями по теме инновационной деятельности

Критерий	Показатели	Оценка эксперта
Наличие договора о сетевом взаимодействии	1.1 Более 5 образовательных организаций участвуют в сетевом взаимодействии	3
	1.2 От 1 до 5 образовательных организаций участвуют в сетевом взаимодействии	1
Наличие программы сетевого взаимодействия	2.1 Программа включает этапы проектирования, внедрения педагогических инноваций	3
	2.2 Программа включает только внедрение педагогических инноваций	1
Программа включает мероприятия по подготовке участников сетевого сообщества, проведению научно-практических мероприятий	3.1 Перечень мероприятий обозначен в программе	3
	3.2 Мероприятия не охватывают подготовку и проведение научно-практических конференций, семинаров и др.	1
Программа запланирована не менее, чем на 1 учебный год	4.1 Программа включает мероприятия не менее, чем на 1 год	3
	4.2 Программа включает мероприятия менее, чем на 1 год	1

Приложение Н
**Карта экспертизы продукта инновационной деятельности по теме
«XXX»**

Наименование инновационного продукта: _____

Наименование образовательной организации, разработавшей инновационный продукт: _____

Таблица Н.1 – Карта экспертизы продукта инновационной деятельности

Критерии оценки	Показатели оценки		Оценка эксперта
1	2		3
Новизна предлагаемого продукта (оценивается один показатель)	1.1.	Представлен авторский продукт (инновация)	3
	1.2	Представлен знакомый продукт с существенными изменениями, усовершенствованиями известных критериев оценки качества образования и т.п. (новация)	2
	1.3	Представлен продукт с частичными изменениями/ усовершенствованиями известных критериев оценки качества образования и т.п.	1
	1.4	Представлен известный продукт (не является инновационным)	0
Системность инновационного продукта для проведения оценки качества образования	2.1	Перечень критериев инновационного продукта позволит комплексно провести оценку качества образования (существенная значимость)	3
	2.2	Перечень критериев инновационного продукта позволит частично получить оценку качества образования (частичное влияние)	2
	2.3	Перечень критериев инновационного продукта, возможно, позволит дать оценку качества образования (неявное, несущественное влияние, прогноз влияния)	1
	2.4	Перечень критериев инновационного продукта может дать лишь субъективную оценку качества образования (отрицательное влияние)	0
Охват источников информации, обрабатываемой инновационным продуктом (оценивается один показатель)	3.1	Инновационный продукт позволяет получать объективную информацию от всех участников образовательных отношений (администрация, педагоги, учащиеся, родители)	3
	3.2	Инновационный продукт позволяет получать объективную информацию от ограниченного круга источников информации	2

Продолжение Приложения Н

Продолжение Таблицы Н.1

1	2		3
	3.3	Инновационный продукт позволяет получать объективную информацию только от одного источника информации	1
	3.4	Инновационный продукт в существующей форме (опросные листы, оценочные листы анкеты и др.) не позволит получить объективную информацию	0
Готовность инновационного продукта к использованию образовательной организации и в регионе (оценивается один показатель)	4.1	Инновационный продукт полностью готов к внедрению в профессиональные образовательные организации региона	3
	4.2	Необходима презентация (обучение использованию) инновационного продукта перед внедрением в образовательные организации региона	2
	4.3	Необходима модернизация инновационного продукта в каждой образовательной организации региона	1
	4.4	Инновационный продукт не готов к внедрению в систему начального общего и среднего общего образования	0
Затратность использования инновационного продукта (оценивается один показатель)	5.1	Внедрение инновационного продукта обеспечивает экономию ресурсов образовательной организации, рациональное использование имеющихся ресурсов (временных, кадровых, управленческих, педагогических)	3
	5.2	Внедрение инновационного продукта опирается на перераспределение имеющихся ресурсов образовательной организации	2
	5.3	Реализация инновационного продукта предполагает повышение квалификации педагогических кадров	1
	5.4	Реализация инновационного продукта требует дополнительных ресурсов (материальных, финансовых, кадровых, программно-информационных)	0
ИТОГО			

Рекомендации эксперта по доработке инновационного продукта: _____

ФИО _____

Должность _____

Дата: _____

Приложение П

**Карта оценки готовности инновационного продукта к внедрению
в образовательных организациях**

Наименование образовательной организации: _____

Наименование инновационного продукта: _____

Форма инновационного продукта: _____

Таблица П.1 – Карта экспертизы продукта инновационной деятельности

Критерии оценки	Показатели оценки		Оценка эксперта
Характер проблемы, на решение которой направлен инновационный продукт	1.1.	Типовая проблема образовательных организаций тактического характера, обусловленная необходимостью выполнения нормативных требований к их деятельности	3
	1.2	Стратегическая задача как инновационный «вызов» деятельности образовательной организации, обоснованный содержанием государственных стратегических документов	2
	1.3	Авторская формулировка проблемы, значимой для деятельности конкретной образовательной организации (научное или с опорой на международный опыт обоснование проблемы)	1
	1.4	Отсутствие формулировки проблемы, решаемой с помощью инновационного продукта	0
Характер способа решения проблемы, заявленного в инновационном продукте	2.1	Предлагается детальное описание универсального алгоритма действий, гарантирующих решение проблемы в соответствии с существующей нормативной базой в деятельности образовательной организации определенного типа	3
	2.2	Предлагаются рекомендации внесения локальных изменений в отдельные компоненты деятельности образовательной организации, предполагающих решения проблемы	2
	2.3	Предлагается только авторский опыт решения проблемы на базе образовательной организации разработчика	1
	2.4	Предложено только описание идеи решения проблемы	0

Продолжение Приложения П

Продолжение Таблицы П.1

Характер результатов применения инновационного продукта, подтвержденных объективными данными	3.1	Результатом применения инновационного продукта является повышение качества образования обучающихся в соответствии с реализуемым ФГОС, в рамках реализации образовательной программы образовательной организации	1
	3.2	Получение новых (дополнительных) результатов качества образования обучающихся в соответствии с приоритетами государственной образовательной политики в области образования	1
	3.3	Получение результатов, относящихся к улучшению условий обеспечения качества образования (профессиональное развитие педагогов, программное обеспечение, создание новых подразделений, совершенствование материальной базы и др.)	1
	3.4	Получение уникальных результатов, обеспечивающих конкурентоспособность образовательной организации в системе образования (статьи, семинары, конференции и др.)	1
Полнота структуры инновационного продукта	4.1	Предложена аннотация инновационного продукта с описанием проблемы, которую он позволяет решить	1
	4.2	Предложена презентация результатов реализации инновационного продукта в образовательной организации	1
	4.3	Предложено описание модели (алгоритма) инновационного продукта от диагностики проблемы до оценки результатов ее решения в деятельности образовательной организации	1
	4.4	Предложено нормативное обоснование (локальные акты) реализации инновационного продукта в деятельности образовательной организации	1
	4.5	Предложено программно-методическое, сценарное и диагностическое обеспечение реализации инновационного продукта	1
	4.6	Предложено полное методическое обеспечение (методические рекомендации) поэтапной реализации инновационного продукта	1
ИТОГО			

Приложение Р
**Карта оценки готовности педагога к участию в инновационной
 деятельности (по В.А. Сластенину)**

Уважаемые коллеги!
*Оцените степень выраженности своих профессионально-личностных
 качеств по 5-балльной шкале:*
1 балл – слабая степень выраженности
5 баллов – максимальная степень выраженности качества
в профессиональной деятельности.

Таблица Р.1 – Карта оценки готовности педагога к участию в инновационной деятельности

Критерии	Оценка
Заинтересованность в творческой деятельности	
Стремление к творческим достижениям	
Стремление к лидерству	
Стремление к получению высокой оценки деятельности со стороны администрации	
Личная значимость творческой деятельности	
Стремление к самосовершенствованию	
Способность отказаться от стереотипов в педагогической деятельности, преодолеть инерцию мышления	
Стремление к риску	
Критичность мышления, способность к оценочным суждениям	
Способность к самоанализу, рефлексии	
Владение методами педагогического исследования	
Способность к планированию экспериментальной работы	
Способность к созданию авторской концепции	
Способность к организации эксперимента	
Способность к коррекции своей деятельности	
Способность использовать опыт творческой деятельности других педагогов	
Способность к сотрудничеству	
Способность творчески разрешать конфликты	
Работоспособность в творческой деятельности	
Уверенность в себе	
Ответственность	

Приложение С

Карта экспертизы процесса проектирования и внедрения педагогических инноваций

Оценка эксперта: 3 – полностью соответствует; 1 – частично соответствует; 0 – не соответствует.

Таблица С.1 – Карта экспертизы процесса проектирования и внедрения педагогических инноваций

Критерий	Оценка эксперта
Наличие плана действий по проектированию и внедрению педагогических инноваций с указанием сроков и ответственных.	
Наличие научного руководства и сопровождения процесса	
Наличие системы измерения и мониторинга результатов проектирования и внедрения педагогических инноваций	
Наличие необходимого документационного обеспечения процесса проектирования и внедрения педагогических инноваций	
Наличие необходимого кадрового обеспечения процесса	
Наличие необходимого материально-технического обеспечения	
Наличие необходимого информационно-методического обеспечения	
Наличие необходимого финансового обеспечения	

Приложение Т

Карта экспертизы результатов внедрения педагогических инноваций

Таблица Т.1 – Карта экспертизы результатов внедрения педагогических инноваций

Критерий	Показатели оценки	Оценка эксперта
Наличие проведенных мероприятий на базе образовательной организации по теме инновационной деятельности	Более 3	3
	Более 1	1
	Отсутствуют	0
Публикационная активность по теме инновационной деятельности	Наличие более 3 публикаций, их них не менее 1 ВАК	3
	Не менее 1 публикации публикаций в рецензируемых изданиях	1
	Отсутствуют	0
Достижение в полном объеме результатов на каждом этапе	Все запланированные результаты в соответствии с планом работы достигнуты	3
	Часть достигнутых результатов достигнуты не в установленные сроки	1
	Часть запланированных результатов не достигнута	0
Количество образовательных организаций, представивших в рамках научно-практической конференции авторские разработки по внедрению/совершенствованию педагогических инноваций	Все образовательные организации, включенные в профессиональную сеть	3
	Менее половины образовательных организаций, включенных в сетевое сообщество	1
	Отсутствуют	0
Стабильность образовательных результатов	Присутствует положительная динамика образовательных результатов	3
	Образовательные результаты сохранены на прежнем уровне	1
	Присутствует отрицательная динамика образовательных результатов	0
Транслируемость опыта инновационной деятельности	Опыт инновационной деятельности используется более, чем в 1 (одной) образовательной организации	3
	Опыт инновационной деятельности используется не менее, чем в 1 ОУ	1
	Не используется	0
Уровень участия в конкурсах профессионального мастерства, участия в семинарах, в конференциях различного уровня и пр.	Более 50% педагогов, вовлеченных в инновационную деятельность, принимают участие в различных мероприятиях	3
	Менее 50% педагогов, вовлеченных в инновационную деятельность, принимают участие в различных мероприятиях	1
	Отсутствует участие	0

Приложение У

Анкета удовлетворенности результатами внедрения педагогических инноваций со стороны педагогического коллектива

УВАЖАЕМЫЕ КОЛЛЕГИ!

В нашей образовательной организации ведется опытно-экспериментальная работа по теме: «Создание модели оценки качества образования в начальном общем и среднем общем образовании». Просим Вас оценить по пятибалльной шкале отдельные стороны опытно-экспериментальной работы: 1 балл означает Вашу низкую оценку показателя, 5 баллов – Вашу высокую степень удовлетворенности показателем.

Таблица У.1 – Анкета удовлетворенности результатами внедрения педагогических инноваций со стороны педагогического коллектива

Показатель	Баллы				
	1	2	3	4	5
Актуальность темы ОЭР для системы профессионального образования					
Полезность опытно-экспериментальной работы для сотрудников колледжа					
Результативность ОЭР для повышения качества образовательной деятельности со студентами					
Степень Вашей информированности о результатах ОЭР					
Степень Вашего участия в реализации ОЭР					
Вовлеченность в ОЭР различных субъектов образовательных отношений (студентов, родителей, работодателей)					
Ваша заинтересованность в участии в ОЭР в составе рабочей группы					
Наличие Ваших авторских наработок полезных для ОЭР (статьи, методические рекомендации, оценочные материалы и др.)					
Рост профессионального мастерства педагогов-участников рабочей группы по ОЭР					
Улучшение имиджа колледжа в системе образования СПб благодаря проведению опытно-экспериментальной работы					

Приложение Ф

Анкета оценки уровня востребованности педагогических инноваций/конечных продуктов социальных партнеров образовательной организации, заинтересованных в результатах

*Уважаемые коллеги/обучающиеся/представители работодателя!
Оцените уровень востребованности педагогических инноваций по предложенным критериям.*

Оценка проводится по 5-балльной шкале: 1 балл – низкий уровень востребованности; 5 баллов – высокий уровень востребованности.

Таблица Ф.1 – Анкета оценки уровня востребованности педагогических инноваций/конечных продуктов социальных партнеров образовательной организации, заинтересованных в результатах

Критерий	Администрация образовательной организации	Педагоги	Учащиеся / родители
Востребованность педагогических инноваций/конечных продуктов сетью образовательных организаций			
Востребованность педагогических инноваций/конечных продуктов образовательными организациями начального общего и среднего общего образования			
Востребованность педагогических инноваций/конечных продуктов на рынке образовательных услуг			

Приложение X

Основа отчета об управлении инновационными проектами в образовательной организации

ОЭИ ☆ 📄 ☁

Файл Правка Вид Вставка Формат Данные Инструменты Дополнения Справка ▢

100% | р. % .0_ .00 123 | По умолча... | 10 | В I ☹ A | 🔄

34 | fx |

	A	B	C
1	Критерий	Балл	Мах балл
2	Уровень 1. Реакция участников		
3	K1.1 Вовлеченность ОУ в процесс проектирования и внедрения педагогических инноваций	5	5
4	K1.2 Вовлеченность заинтересованных сторон в процесс внедрения педагогических инноваций	3	3
5	K1.3 Достаточная степень обоснованности актуальности темы инновационной деятельности для участников	3	3
6	Уровень 2. Обучение		
7	K2.1 Удовлетворенность слушателей программы повышения квалификации	3	5
8	K2.2 Соответствие программы повышения квалификации этапам проектирования и внедрения педагогических инноваций	3	3
9	K2.3 Участие в сетевом взаимодействии с образовательными организациями по теме инновационной деятельности.	3	3
10	K2.4 Уровень информационного обеспечения подготовки слушателей, проектирования, внедрения педагогических инноваций	3	5
11	K2.5 Востребованность материалов сетевого портала	3	5

ОЭИ ☆ 📄 ☁

Файл Правка Вид Вставка Формат Данные Инструменты

100% | р. % .0_ .00 123 | По умолча... |

G10 | fx |

	A	B	C
1	Уровни оценки	Итог	Мах балл
2	Уровень 1. Реакция участников	11	11
3	Уровень 2. Обучение	15	21
4	Уровень 3. Проектирование и внедрение инноваций	30	32
5	Уровень 4. Результаты	28	36
6			
7			
8	Эффективность	84	Средняя