

На правах рукописи

КОВЕРОВА Мария Ивановна

**ПОДГОТОВКА РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ
ОРГАНИЗАЦИЙ К УПРАВЛЕНИЮ ИННОВАЦИОННЫМИ
ПРОЦЕССАМИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ
ОБРАЗОВАНИЯ**

5.8.7. Методология и технология профессионального образования

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата педагогических наук

Москва – 2023

Работа выполнена в федеральном государственном бюджетном научном учреждении «Институт стратегии развития образования»

Научный руководитель:	академик РАО, доктор педагогических наук, профессор Сериков Владислав Владиславович
Официальные оппоненты:	Рытов Алексей Иванович доктор педагогических наук, доцент, ГАОУ ВО г. Москвы «Московский городской педагогический университет», симуляционный центр в образовании, директор Бурнашева Элиетта Павловна , кандидат педагогических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Шадринский государственный педагогический университет», кафедра профессионально-технологического образования, профессор
Ведущая организация:	федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Оренбургский государственный педагогический университет»

Защита состоится «29» февраля 2024 г. в 11.00 на заседании диссертационного совета 33.1.002.01 на базе федерального государственного бюджетного научного учреждения «Институт стратегии развития образования» по адресу: 101000, г. Москва, ул. Жуковского, д. 16.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте федерального государственного бюджетного научного учреждения «Институт стратегии развития образования». Адрес сайта: <http://instrao.ru>.

Автореферат разослан «__» _____ 2024 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета

Долгая Оксана Игоревна

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Цифровая трансформация образования обусловила масштабные инновационные процессы в сфере общего образования, охватывая содержательные и процессуальные аспекты обучения, конструирование в организациях цифровых образовательных сред, переподготовку педагогов в аспекте формирования у них цифровых образовательных компетенций и готовности к использованию информационных ресурсов при решении различных образовательных задач (Т.П. Афанасьева, В.П. Баранчеев, С.В. Гальман, В.В. Гриншкун, В.Н. Гунин, А.М. Кондаков, С.В. Кухта, В.С. Лазарев, А.Г. Мединский, А.И. Никконен, М.В. Никитин, Н.Л. Пономарева, И.В. Роберт, Е.С. Симоненко, А.А. Фурсенко, А.В. Хуторской, Т.Ш. Шихнабиева и др.). Все это потребовало от управленческих команд образовательных организаций особого внимания к функциям:

- осуществления педагогического анализа готовности школ, педагогических коллективов к освоению и эффективному применению цифровых технологий;

- разработки программ развития, «дорожных карт», управленческих решений относительно формирования в школах инновационных практик, связанных с использованием цифровых технологий;

- обеспечения управленческой и научно-методической поддержки педагогов, овладевающих опытом педагогической деятельности в цифровой среде;

- управления использованием сетевых ресурсов для расширения образовательного пространства обучающихся и для создания новых возможностей профессионального роста учителей;

– контроля и экспертизы эффективности внутришкольных инновационных проектов, связанных с реализацией программ «цифровизации» образовательного процесса.

Вместе с тем, анализ практического опыта показывает, что руководители испытывают определенные трудности в управлении инновационными процессами, направленными на реализацию программ цифровой трансформации образовательных процессов в школах. К таким трудностям относятся: наблюдающийся у администрации школ дефицит опыта сетевого взаимодействия с социальными партнерами, педагогами, родителями, учащимися, использования сетевых ресурсов как инструментов выработки и реализации управленческих решений; управление учебным процессом и контроль его эффективности в условиях масштабного применения дистанционных форм обучения; использование управленческого потенциала сайтов, чатов, электронных обучающих программ и др. ресурсов Интернет; внутришкольная («внутрикорпоративная») система повышения цифровой компетентности управленческой команды, педагогов, сотрудников школы, обучающихся; вхождение школы в IT-инфраструктуры мегаполиса; управление системой защиты их от вредной информации.

Степень разработанности темы исследования. Руководители школ оказались на передовом рубеже «киберсоциализации общества», но эффективность их деятельности снижается из-за отсутствия психолого-педагогической обоснованности процессов цифровой трансформации образования (А.А. Вербицкий). Управление инновациями в данной области нередко редуцируется к материально-техническим аспектам, в то время как приоритетная функция внутришкольного управления – обеспечение нового качества профессиональной деятельности учителя благодаря ее «цифровой поддержке».

Многие из указанных трудностей связаны с недостаточной разработанностью на теоретико-понятийном уровне условий

мотивированного вхождения учителей и учащихся в цифровые системы обучения; оценки педагогической целесообразности применения тех или иных цифровых технологий; управления переходом педагогических коллективов на системы обучения и воспитания, основанные на применении цифровых «платформ»; использования государственно-общественных ресурсов управления, включения школы в городские проекты «цифровизации»; экспертизы эффективности использования цифровых технологий учителями школ (Н.В. Андреева, Н.Д. Бергман, С.А. Бешенков, Л.Л. Босова, Е.А. Дьякова, А.М. Кондаков, И.Я. Медведева, Т.А. Мерцалова, Л.Ю. Михайлина, И.Ш. Мухамедзянов, М.М. Поташник, И.В. Роберт, Е.П. Федотова, Т.Ш. Шихнабиева, М. Шпитцер, Е.А. Ямбург, Б.Б. Ярмахов).

Проблемы эффективности дополнительного образования руководящих кадров исследуются в аспекте конструирования современного содержания такой подготовки (моделирование школы как единой системы; управление базовыми функциональными областями школьной образовательной системы – информация, кадры, процессы, ресурсы, программы развития, результаты; эффективное командное взаимодействие; принятие управленческих решений на основе качественных и количественных показателей и др.) и технологий обучения в системе дополнительного образования (анализ управленческих ситуаций, управление проектами, тренинг «управленческий конструктор», моделирование инструментов работы с кадрами, профессионально-интеллектуальные «дуэли» руководителей, педагогический и т.п.) (Е.Н. Белова, Е.А. Ганаева, О.Г. Марчукова, С.В. Масловская, Н.Г. Милованова, О.Г. Прикот, Н.Н. Суртаева, И.Д. Чечель).

Анализ ситуации в управлении инновационными процессами в период цифровой трансформации образования указывает на **противоречия** между:

- потребностью образовательных организаций эффективно использовать возможности цифровых ресурсов для обеспечения качества образования и неразработанностью научных основ, раскрывающих перед

руководителями цели, задачи, программные установки цифровой трансформации образовательного процесса;

– ростом востребованности цифровых технологий, сетевых ресурсов в образовательном процессе и недостаточной эффективностью управления инновациями, направленными на создание в школе цифровой среды;

– сложившимися содержанием и методикой подготовки руководящих кадров в системе дополнительного образования и новыми вызовами профессиональной деятельности, требующими подготовки руководителей к управлению процессами цифровой трансформации образования на уровне школы и системы ее сетевого партнерства;

– традиционным подходом к оценке профессиональной готовности руководителей образовательных организаций и необходимостью диагностики их компетентности в области управления инновационными процессами, связанными с цифровой трансформацией образования.

С учетом состояния теории и практики управления инновационными процессами определена **проблема исследования**, состоит в разработке научных основ определения приоритетных направлений, содержания и методов подготовки руководителей школ к управлению инновационными процессами, связанными с цифровой трансформацией образования (на внутришкольном уровне).

Объект исследования: подготовка управленческих кадров организаций общего образования в системе повышения квалификации.

Предмет исследования: процесс формирования у руководителей школ готовности к управлению инновационными процессами, направленными на цифровую трансформацию образовательного процесса.

Цель исследования: обосновать цели, содержание, технологии и организационные формы подготовки руководителей школ (в системе дополнительного образования) к управлению инновациями, направленными на цифровую трансформацию образовательного процесса.

С учетом цели были определены **задачи исследования**:

1. Определить состав, критерии и уровни готовности руководителей школ к управлению внутришкольными инновационными процессами, направленными на цифровую трансформацию образования.

2. Обосновать включение в содержание обучения руководителей в системе дополнительного образования новых компонентов, обусловленных цифровой трансформацией образования.

3. Разработать модель процесса формирования готовности руководителей школ к управлению инновационными процессами, направленными на цифровизацию школьной образовательной среды.

4. Провести опытно-экспериментальную апробацию модели подготовки руководителей школ к управлению процессами цифровой трансформации образования (на школьном уровне).

В качестве **гипотезы исследования** взяты предположения о том, что подготовка руководителей школ к управлению инновационными процессами в условиях цифровой трансформации образования будет эффективной, если:

– в качестве цели такой подготовки будет рассматриваться готовность руководителей к управлению внутришкольными инновационными процессами, направленными на цифровую трансформацию образования, в составе которой будут выделены: осознание приоритетности данной сферы управленческой деятельности в условиях становления цифровой экономики и цифровизации различных сфер жизни общества; владение системой знаний о программах цифровой трансформации образования, навыками управления педагогическим коллективом, который осваивает цифровой контент профессиональной деятельности; владение способами экспертизы внутришкольной стратегии цифровой трансформации образования;

– в содержание обучения руководителей в системе дополнительного образования будут включены теоретические основы создания цифровых образовательных сред; понятия о различных стратегиях управления –

программно-целевой, проектной, процессной, о новых функциях руководителя - управленческой и научно-методической поддержке становления цифровых компетенций у представителей управленческой команды и педагогов школы; представления о наиболее перспективных инновационных проектах, реализуемых на школьном уровне; способы педагогического анализа эффективности управления инновационной деятельности в школе;

– модель процесса подготовки руководителей школ к управлению внутришкольными инновационными процессами, направленными на цифровую трансформацию образования, будет описывать целевой и содержательный компоненты процесса обучения на курсах повышения квалификации; этапы процесса формирования указанной готовности и педагогические средства (приемы моделирования ситуаций управленческой деятельности), применяемые на каждом из этапов обучения руководителей школ;

– процесс формирования готовности руководителей к управлению школьными инновационными процессами в условиях цифровой трансформации образования будет предполагать моделирование ситуаций, обеспечивающих освоение руководителями таких управленческих функций, как разработка программы создания и развития цифровой образовательной среды в школе; отбор содержания и технологий обучения представителей управленческой команды и педагогов школы навыкам работы в цифровой среде школы; управленческое сопровождение процессов перехода педагогического коллектива на системное использование цифровых технологий в различных сферах образовательной деятельности школы; оценка эффективности и корректировка процессов внедрения цифровых технологий в образовательный процесс.

Научная новизна результатов исследования состоит:

– в определении новых управленческих функций руководителей школ в условиях цифровой трансформации образования, в составе которых: анализ готовности педагогического коллектива к реализации федеральных, региональных, муниципальных и внутришкольных проектов «цифровизации» образовательного процесса; создание школьных проектных команд, реализующих различные направления цифровой трансформации образовательного процесса; организация внутрикорпоративного обучения педагогов основам целесообразного использования IT-технологий и предупреждения рисков образовательной деятельности в цифровой среде; анализ педагогической эффективности применяемых моделей цифровой трансформации образовательного процесса и осуществление своевременной коррекции инновационного процесса;

– в обосновании новых компонентов содержания дополнительного образования руководителей школ, в которое включены: понятия о строении, функционировании, развивающих возможностях и рисках цифровой образовательной среды; о выборе стратегии управления, адекватной возможностям коллектива и индивидуальному стилю руководителя; о построении научно-методического процесса в школе, обеспечивающего непрерывный рост профессионализма педагогов в цифровой сфере; о мониторинге влияния цифровой образовательной среды на образовательные результаты обучающихся;

– в разработке модели подготовки руководителей школ к управлению цифровой трансформацией образовательного процесса в школе, описывающей этапы формирования указанной готовности (*этап знакомства* - осознания целей и ценностей «цифровизации»; *этап освоения* – овладение критериями и опытом анализа готовности школы к созданию цифровой образовательной среды; выбор стратегии реализации инновационных проектов в школе, направленных на цифровую трансформацию

образовательного процесса; *этап творческой самореализации* - овладения опытом анализа и оценки достижений и выбора перспектив развития школы в аспекте качества использования цифровых ресурсов школы, осуществление собственного инновационного проекта);

– в обосновании педагогических средств, используемых при подготовке руководителей школ - приемов моделирования управленческих ситуаций, учебно-деловых игр, групповых проектов, формирующих опыт управления инновационными процессами в школе в условиях цифровой трансформации образования.

Теоретическая значимость результатов исследования видится в разработке научных основ построения модели управления школой, реализующей образовательный потенциал цифровой учебной среды, в обновлении теоретического базиса, на котором строится система подготовки руководителей, способных управлять инновационными процессами в образовательных организациях, осваивающих цифровые ресурсы образования. В исследовании заложены основы проектирования управленческой компетентности руководителя школы с учетом «цифрового» контекста его профессиональной деятельности. Существенно дополнены представления о содержании и технологиях формирования готовности руководителей к решению управленческих задач в период цифровой трансформации образования.

Практическая значимость исследования заключается в разработке содержания и методики подготовки руководителей к управлению инновационными проектами в школе, ориентированными на цифровую трансформацию образовательного процесса. Разработано содержание и научно-методическое обеспечение для курса «Управление проектами цифровой трансформации образования в школе», предназначенного для руководителей школ, проходящих курсовую переподготовку; предложена методика научно-педагогического сопровождения реализации

внутришкольных программ цифровой трансформации образовательного процесса.

Этапы исследования. На первом (поисково-аналитическом) этапе (2021 г.) осуществлялся анализ научной литературы; были определены методологические атрибуты исследования (цель, объект, предмет, формулировка гипотезы, задачи, разработка программы проведения педагогического исследования) и его эмпирической базы; сформулированы цели, задачи и гипотеза исследования; проводился сбор эмпирического материала с последующим его анализом.

На втором (теоретико-проектировочном) этапе (2021 – 2022 гг.) разработаны теоретико-методологические основания авторской модели подготовки руководителей школ к управлению инновационными процессами; проведен констатирующий этап и осуществлён сбор и анализ эмпирического материала; уточнено содержание опытно-экспериментальной работы; определен диагностический инструментарий для оценки готовности руководителей школ к применению современных инструментов управления организациями общего образования.

На третьем (экспериментально-обобщающем) этапе (2022 – 2023 гг.) осуществлялась обработка, анализ и систематизация данных, полученных в ходе опытно-экспериментальной работы; обобщались, сравнивались и систематизировались результаты констатирующего и формирующего этапов; уточнялись теоретические выводы; осуществлялись апробация и внедрение результатов в практику.

База исследования. Цель и задачи определили особенности исследования обозначенной проблемы, которое проводилось в несколько этапов в период с 2021 г. по 2023 г. на базе ГАОУ ДПО г. Москвы «Корпоративный университет московского образования».

Методологическую основу исследования составили: *системный подход*, требующий исследования процесса подготовки руководителей как

функциональной системы, в которой компоненты (этапы, содержание, приемы обучения и др.) подчинены достижению «системного результата» – обеспечению нового качества профессиональной деятельности руководителя (Б.С. Гершунский, В.С. Ильин, А.Р. Камалеева, Ю.А. Конаржевский, Л.М. Кашапова, В.С. Лазарев, С.А. Репин, Э.Г. Юдин); *деятельностный подход* как методология моделирования видов деятельности руководителя, востребованных при управлении процессами цифровой трансформации образования и развивающих опыт управленческой деятельности в цифровой среде (Ю.А. Грачев, Н.П. Добренко, Ю.З. Кушнер, А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн, Ю.А. Тюрина); *средовой подход*, задающий ориентиры для обеспечения развивающего потенциала цифровой образовательной среды школы (Р.А. Кассина, Ю.С. Мануйлов, Т.В. Наумова, Н.В. Ходякова, В.А. Ясвин); *личностно-ориентированный подход*, нацеливающий систему подготовки директоров на стимулирование субъектно-творческой позиции обучаемых, принятие ими смыслов и ценности образовательной политики, связанной с использованием цифровых практик в образовании (Н.А. Алексеев, Е.В. Бондаревская, Э.Ф. Зеер, С.В. Кульневич, В.В. Сериков, А.А. Шакуров, И.А. Ястремская); *проектный подход*, ориентирующий на поиск ресурсов и создание условий для практической реализации инновационных идей (А.В. Анцев, Л.В. Глухова, Г.А. Компанейцева, Э.В. Строилова, Ю.А. Шолин).

Теоретическими основаниями исследования выступили: фундаментальные исследования в области *школоведения* (Г.Г. Габдуллин, В.С. Лазарев, А.М. Моисеев, В.И. Подобед, М.М. Поташник, В.П. Стрезикозин, Р.Х. Шакуров); *педагогического менеджмента* (Д.В. Бояринов, С.Г. Воровщиков, А.Н. Лутошкин, В.П. Симонов, В.А. Ситаров, Е.А. Челнокова, Т.И. Шамова, С.В. Юдакова); *внутришкольного управления* (С.А. Болгова, С.А. Гильманов, В.А. Загвязинский, Т.Н. Май, В.И. Подобед, П.В. Худоминский,

Т.О. Шумилина); *проблем управленческих решений руководителя школы* (Н.В. Бысик, В.П. Васильев, И.В. Гришина, А.Г. Каспржак, В.Ю. Кричевский, Н.Б. Филинов); *повышения квалификации управленческих кадров сферы образования* (Н.Ф. Абдуназарова, И.В. Борисов, А.В. Даринский, О.Г. Онушкин, К.М. Ушаков, И.Д. Чечель, Н.И. Фокин).

Методы исследования. В соответствии с логикой исследования для решения поставленных задач использовался комплекс научных методов: анализ философской, педагогической, психологической, социологической, научно-методической и справочной литературы; изучение программно-нормативных документов; педагогический эксперимент; анкетирование; опрос; самоанализ; экспертная оценка; математическая обработка экспериментальных данных.

Положения, выносимые на защиту:

1. Эффективное управление внутришкольными инновационными процессами, направленными на цифровую трансформацию образования, требует от руководителя школы специальной системы компетенций, интегральными критериями сформированности которых являются: понимание основных принципов и убежденность в необходимости реализации государственной политики в сфере цифровой трансформации образования; системное знание о качественно новых особенностях обучающей деятельности педагогов и учебно-познавательной деятельности школьников в цифровой образовательной среде; владение приемами организационно-управленческого, методического и психологического обеспечения «вхождения» педагогического коллектива в систему цифровых образовательных практик, предполагающих использование ресурсов индивидуализации обучения, методик дистанционного образования, цифровых технологий как инструментов управления учебной деятельностью, внутришкольного контроля и др.; умения самоанализа эффективности и

качества своей управленческой деятельности, связанной с цифровыми инновациями в образовании.

2. В процессе профессиональной переподготовки руководитель должен получить целостное представление о системе новых управленческих задач, которые ему предстоит решать в процессе реализации инновационных проектов, связанных с цифровой трансформацией образовательного процесса. К данным задачам относятся – отслеживание изменений в стратегиях и технологиях цифровизации школьной образовательной среды; создание в школе условий для освоения учителями новых образовательных функций и форм обучения, разработка и реализация в школе востребованных учителями внутрикорпоративных программ обучения способам эффективного применения цифровых образовательных технологий; выбор и управленческое обеспечение реализации наиболее перспективных для школы «цифровых проектов», использование «командных» форм управления инновационными проектами; применение цифровых технологий для сбора и анализа информации, необходимой для разрешения различных управленческих ситуаций, в том числе для оценки эффективности самого процесса цифровой трансформации образовательного процесса в школе.

3. Модель процесса подготовки руководителей школ к управлению внутришкольными инновационными процессами, направленными на цифровую трансформацию образования, описывает условия и этапы профессионального развития руководителя в процессе повышения квалификации. Важнейшим из таких условий является «опережающее моделирование» ситуаций, с которыми руководитель может встретиться при управлении цифровой трансформацией образовательного процесса в школе – «ситуации выбора инновационной стратегии и оценки ресурсов для нововведений», «ситуации сетевого взаимодействия с региональными «цифровыми» проектами», «мотивации и обучения педагогического коллектива выполнению образовательных функций в меняющейся цифровой

среде», «ситуации анализа и оценки собственной управленческой эффективности».

4. В качестве средств подготовки руководителей к управлению процессами цифровой трансформации целесообразно создание: *на этапе знакомства* с политикой, стратегией и программами цифровизации школьной образовательной среды *ситуации выбора инновационной стратегии* посредством применения коллективных форм обучения, направленных на освоение приемов разработки и обоснования инновационных идей; *на этапе освоения* проверенных в массовой практике приемов управления инновациями *ситуации сетевого взаимодействия с региональными «цифровыми» проектами, мотивирования и обучения педагогического коллектива* посредством решения задач, требующих анализа управленческих ситуаций, семинаров-стажировок в базовых школах и обобщения опыта лидеров; *на этапе творческой самореализации* – приемов защиты и практической апробации собственных инновационных проектов, что совершается в рамках *ситуации анализа и оценки результативности выбранной стратегии управления*.

Степень достоверности результатов исследования обеспечивается: методологической обоснованностью исходных теоретических положений; комплексной методикой исследования, включающей опытно-экспериментальную проверку гипотезы с последующим анализом имеющихся эмпирических данных; пролонгированностью исследования; репрезентативностью объёма выборок; устойчивой повторяемостью основных результатов в разных группах; использованием современных методик сбора и обработки полученных эмпирических данных.

Личный вклад соискателя в получение результатов исследования состоял в самостоятельном проведении опытно-экспериментальной работы, в построении замысла исследования, выявлении и систематизации фактов, подтверждающих гипотезу, анализе и обобщении эмпирических материалов,

подготовке и публикации выводов исследования, апробации и внедрении результатов исследования в практику.

Апробация результатов исследования осуществлялась через выступления на заседаниях лабораторий ФГБНУ «Институт стратегии развития образования», на мероприятиях, конференциях, семинарах ФГАУ «Федеральный институт цифровой трансформации в сфере образования», ФГАОУ ДПО «Академия реализации государственной политики и профессионального развития работников образования Министерства просвещения Российской Федерации».

Соответствие паспорту научной специальности: диссертация соответствует научной специальности 5.8.7. – методология и технология профессионального образования, в частности пунктам паспорта специальности: 10. Проектирование, реализация и экспертиза инновационных проектов в сфере профессионального образования; п. 19. Дополнительное профессиональное образование.

Структура диссертации соответствует логике исследования включает в себя введение, две главы, заключение, список использованной литературы (109 наименований), 9 приложений, и содержит 12 таблиц и 14 рисунков.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во **Введении** раскрыты актуальность темы исследования, его объект, предмет, цель и задачи; изложена гипотеза; охарактеризована научная новизна, теоретическая и практическая значимость полученных результатов; названы и охарактеризованы методы исследования, его этапы; представлены положения, выносимые на защиту.

В первой главе *«Готовность руководителей школ к управлению инновационными процессами и условия ее развития»* рассмотрены составляющие системы подготовки современного руководителя организации

общего образования к управлению инновациями, связанными с цифровой трансформацией образовательного процесса, а именно: представлены целевые и содержательные характеристики процесса повышения квалификации, описана совокупность профессионально значимых качеств, необходимых для управления данными инновациями, предложена модель системы профессиональной подготовки руководителей образовательных организаций к управлению инновационными цифровыми проектами.

В параграфе 1.1 «Готовность руководителей общеобразовательных организаций к управлению инновационными процессами в условиях цифровизации образования: состав, критерии, уровни развития» раскрыты характеристики готовности руководителей школ к проведению инноваций с цифровой направленностью.

Инновационный процесс рассматривается в исследовании как система целенаправленных изменений в деятельности организации в соответствии с проектом-ориентиром, описывающим этапы коллективно-распределенной деятельности соответствующих подразделений школы. Важным элементом инновационного процесса является управленческое сопровождение инновационной деятельности, которое обеспечивает информирование, мотивацию и инструктирование коллектива, реализующего инновационный проект (М.В. Кларин, В.С. Лазарев, С.Д. Поляков, А.В. Хуторской, И.Р. Юсуфбекова).

В данном исследовании готовность рассматривается как проявление компетентности – владения соответствующей деятельностью (В.А. Болотов, В.В. Сериков), в данном случае реализацией инновационных проектов в образовательной среде. В структуре данной готовности выделены *компоненты: теоретический* (знания о сущности, содержании, функциях и тенденциях цифровой трансформации образования, в том числе во внутришкольных процессах); *психологический* (отношение к цифровым нововведениям в образовательный процесс, способность к принятию

обоснованных управленческих решений); *практический* (владение управленческими умениями и собственно цифровыми технологиями, применяемыми в образовательной и управленческой сферах); *рефлексивный* (способность контролировать, анализировать, оценивать собственные действия).

В качестве *критериев* указанной готовности в работе выделены: *мотивационно-смысловой* (интерес к нововведениям, связанным с цифровой трансформацией образования, понимание основных принципов государственной политики в сфере цифровой трансформации образования, убежденность в необходимости ее реализации); *когнитивный* (системное знание о новых качествах педагогической деятельности и учебно-познавательной деятельности школьников в цифровой (сетевой) образовательной среде); *деятельностный* (владение компетенциями управленческой деятельности, обеспечивающей цифровую трансформацию различных сфер жизни школы; навыки организационно-управленческого); *рефлексивный* (самоанализ эффективности и качества своей управленческой деятельности, связанной с цифровыми инновациями в образовании).

С учетом выделенных компонентов и критериев, а также общепсихологических закономерностей развития готовности к деятельности (В.А. Адольф, М.И. Дьяченко, Э.Ф. Зеер, И.А. Зимняя, Н.В. Кузьмина, А.К. Маркова, А.А. Петрусевич, Е.А. Сафронова и др.), была разработана *«шкала» уровней указанной готовности:*

- *начальный уровень*, для которого характерны отсутствие или незначительный интерес руководителя к инновационным проектам, ориентированным на цифровую трансформацию образовательного процесса в школе, поверхностные знания об образовательных возможностях цифровых технологий, отсутствие практического опыта работы в цифровой среде, стихийный характер реализации нововведений;

- *низкий уровень* - неустойчивый интерес к инновационной деятельности, отрывочные представления об инновационных проектах, обеспечивающих эффективное использование в образовательном процессе цифровых технологий, ограниченность собственного опыта работы в цифровой среде, слабо проявляющийся инновационный потенциал руководителя;

- *средний уровень* – интерес к цифровой трансформации образовательного и управленческого процессов и понимание социальной значимости «цифровой политики» государства в сфере образования, наличие общих представлений о цифровых технологиях в обучении и управленческой деятельности, небольшой опыт применения цифровых технологий в управлении школой (передача информации, контроль, обратная связь);

- *«продвинутой» (высокий) уровень* - устойчивая мотивация к развитию школы в направлении цифровой трансформации учебно-воспитательного процесса и деятельности управленческой команды, опыт создания в школе цифровой образовательной среды, способен к разработке стратегии инноваций.

Параграф 1.2 *«Условия развития готовности руководителей школ к управлению инновациями»*. Для определения таких условий необходимо было обратиться к общим психологическим закономерностям развития способностей к управленческой деятельности (М.С. Агафонова, К.А. Берегович, Е.А. Бодров, А.А. Деркач, А.Ю. Панасюк, Л.Г. Лаптев, В.Д. Шадриков) и к исследованиям, посвященным проблемам управления процессами цифровой трансформации образования (Л.И. Босова, И.В. Брезгунова, С.Г. Воровщиков, А.М. Кондаков, П.А. Левчаев, С.И. Максимов, Б.В. Марков, А.И. Павлова, Т.В. Потемкина, Т.Б. Румянцева, В.И. Сопин, Л.И. Шадрин и др.).

Анализ этих исследований позволил предположить, что средством развития у будущего руководителя готовности к управлению инновациями с «цифровой направленностью» в процессе повышения квалификации может

выступить *имитационное моделирование ситуаций*, развивающих опыт проектирования и управленческого сопровождения процессов освоения педагогическим коллективом цифровых технологий. Предметом моделирования выступали такие действия руководителя, как анализ готовности школы к созданию эффективной внутришкольной цифровой образовательной среды; разработка проекта («дорожной карты») цифровой трансформации образовательного процесса в школе; принятия решений относительно распределения «функционала» между различными подразделениями школы для реализации инновационного проекта; управленческая поддержка внутришкольного методического обучения учителей и технического персонала приемам работы в цифровой среде.

Моделирование указанных ситуаций осуществляется посредством решения задач-кейсов на учебных занятиях, имитационных деловых игр, использования цифровых образовательных ресурсов, защиты проектов и др.

В параграфе 1.3 *«Модель системы профессионального роста руководителей школ в сфере цифровых образовательных инноваций в условиях мегаполиса (на примере г. Москвы)»* представлена модель подготовки руководителей школ к управлению указанными инновациями.

Построению модели предшествовал анализ состояния системы подготовки управленческих кадров сферы образования. Рассмотрение большого массива данных позволило сделать выводы о том, что в программах повышения квалификации слабо отражены условия, необходимые для эффективного управления инновационными процессами, связанными с цифровой трансформацией образования; не учтены многие факторы, влияющие на результативность этого процесса (обеспечение адекватного понимания исполнителями образовательных возможностей цифровых технологий, недостаточное освещение образцов передового опыта в этой сфере и др.). Отмечен также дефицит опыта сетевого взаимодействия администрации школ с социальными партнерами, педагогами, родителями,

учащимися, использования сетевых ресурсов как источников полезной информации и инструментов выработки и реализации управленческих решений.

Модель процесса подготовки описывает последовательность этапов профессионально-развивающего обучения руководителей, выстроенных в соответствии с логикой развития управленческих компетенций. На *этапе знакомства* с политикой, стратегией и программами цифровизации школьной образовательной среды достигается *цель* понимания и ценностно-смыслового принятия обучающимися идей и принципов государственной политики в области цифровой трансформации образования. В качестве *средств* достижения этой цели выступают семинары, посвященные обсуждению нормативных документов и критическому анализу практик «цифровизации», позитивных результатов и рисков данного процесса.

Этап освоения проверенных в массовой практике приемов управления инновациями посвящен достижению *цели* актуализации и закрепления типовых управленческих навыков – сбора и анализа информации; выбора стратегии, адекватной ресурсным возможностям школы; принятия решений в различных управленческих ситуациях; мотивирования коллектива на активное участие в инновационных проектах; методического внутрикорпоративного обучения учителей, нацеленного на освоение приемов работы с цифровыми образовательными ресурсами. *Средства* достижения этих целей - семинары-стажировки в базовых школах, обсуждение опыта лидеров, консультации менторов, презентации собственных разработок.

На *этапе творческой самореализации*, защиты и практической апробации собственных инновационных проектов образовательной *целью* выступает овладение собственным индивидуально-творческим подходом к решению задач цифровой трансформации образования в своей школе. В качестве *средств* достижения данного уровня готовности выступали

разработка, защита и практическая апробация собственных инновационных проектов с цифровым контентом.

Процесс повышения квалификации директоров предполагал использование электронных ресурсов, содержащих реестры программ ДПО для управленческих и педагогических кадров с учетом специфики московской системы образования; практико-ориентированные инструменты помощи директору в оперативном поиске необходимой для управленческой деятельности информации («Навигатор для директора»); информационные ресурсы: «Логика изменений в системе образования города Москвы», «Школа, у которой учатся» (сайте «Корпоративного университета Московского образования») и др.

Ниже на схеме 1. представлена модель процесса.

Суть предложенной концепции и конкретизирующей ее модели состоит в раскрытии содержательных и организационно-процессуальных характеристик процесса формирования готовности руководителей к управлению школьными инновационными процессами в условиях цифровой трансформации образования.

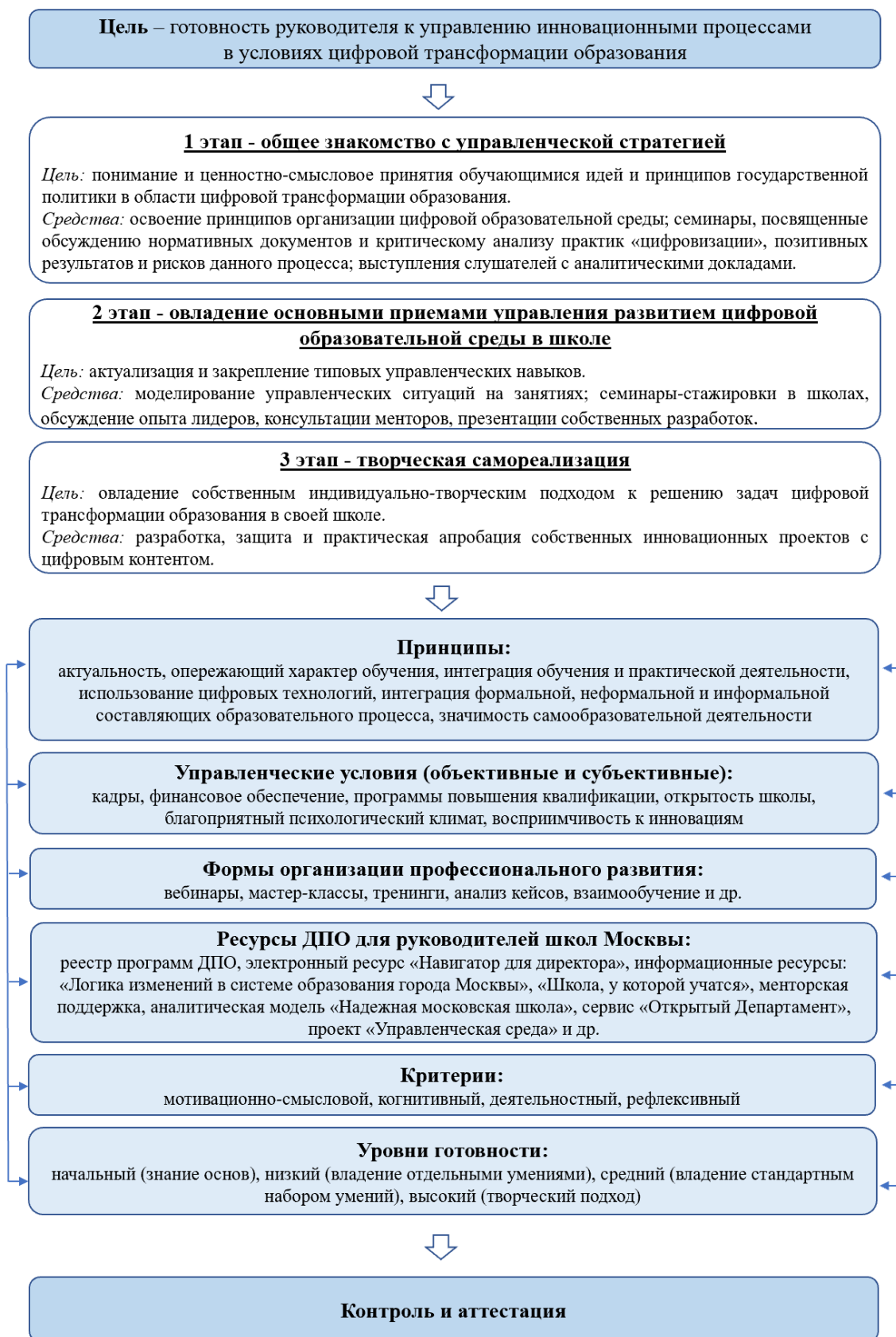


Схема 1. Модель процесса подготовки руководителей школ к управлению процессами цифровой трансформации образовательной деятельности школы

Во второй главе «Опытная апробация модели подготовки руководителей школ к управлению инновационными процессами» представлены ход и результаты опытной апробации предложенной модели подготовки руководителей школ к управлению инновационными процессами в условиях цифровой трансформации образования.

В параграфе 2.1 «Оценка готовности руководителей к управлению цифровой трансформацией образовательного процесса» описаны ход и результаты констатирующего эксперимента.

Измерение уровня указанной готовности являлось исходным моментом для каждого потока слушателей, и для его проведения были уточнены индикаторы для критериев, а также показан вид этих индикаторов на каждом из уровней.

Мотивационно-смысловой критерий, его индикаторы (в скобках - их «значения» на начальном, низком, среднем, продвинутом уровнях): интерес к нововведениям (поверхностный; неустойчивый, эпизодический; осознанный с пониманием значимости; устойчивая действенная мотивация); понимание основных принципов государственной политики в сфере цифровой трансформации образования и убежденность в необходимости ее реализации (поверхностное представление о цифровой трансформации образования, сомнение в ее значимости; знание о достижениях в области «цифровизации» при отсутствии действенного мотива включиться в инновационный процесс; желание «разобраться» в проблеме и реализовать «наиболее интересные идеи» в своей школе; устойчивое намерение создать цифровую образовательную среду в школе).

Когнитивный критерий, его индикаторы: системное знание о новых функциях учителя в цифровой образовательной среде (поверхностные или упрощенные представления о работе учителя в цифровой среде; знание о некоторых особенностях работы учителя в цифровой среде – о возможностях индивидуализации, о непрерывной обратной связи с обучающимся и т.п.;

системное знание о новых функциях учителя в цифровой образовательной среде – об использовании в обучении ресурсов Интернет, о разработке индивидуальных образовательных маршрутов, о сетевых приемах обучения); знание об особенностях учебной деятельности школьника в цифровой среде (упрощенное представление о цифровизации лишь как об «экранном» способе восприятия информации; общее представление о развивающих ресурсах электронного обучения; знание о роли цифровизации в развитии опыта самостоятельного информационного поиска у обучаемых; понимание «сетевой природы» обучения в цифровой среде); знание принципов «цифровой политики» в школе (отсутствие представления о стратегии «цифровизации»; главным образом к материально-техническому аспекту; знание различных аспектов управленческого обеспечения процесса цифровой трансформации образования в школе; целостная многоаспектная картина реализации проекта цифровой трансформации образовательной среды в школе).

Деятельностный критерий, его индикаторы: владение набором управленческих компетенций, необходимых для обеспечения цифровой трансформации различных сфер жизни школы (отдельные управленческие умения, недостаточные для решения комплекса задач «цифровой трансформации»; частичная готовность к решению поставленных задач – остаются «упущения», снижающие образовательный эффект; способность к реализации управленческого проекта с небольшими замечаниями; владение системой компетенций, обеспечивающих образцовый результат управленческой деятельности); психологическое обеспечение «вхождения» педагогического коллектива в систему цифровых образовательных практик (неумение пробудить интерес коллег к цифровой трансформации образования, использование административного давления; неумение поддерживать интерес в единстве с формированием опыта учителей; пробуждение интереса к цифровому проекту у большинства учителей при

сохранении скептицизма у части педагогического коллектива; умение заинтересовать всех, предложив каждому интересную роль в общешкольном проекте); организация методической учебы педагогов с целью подготовки их к использованию цифровых ресурсов в образовательном процессе (непонимание значимости методической работы; неумение обеспечить интересность и содержательность методической учебы в школе; умение привлечь компетентных специалистов для методической работы с коллективом при недостаточной реализации индивидуального подхода к учителям; интересная интерактивная работа методического совета в школе).

Рефлексивный критерий: умение самоанализа эффективности и качества своей управленческой деятельности, связанной с цифровыми инновациями в образовании (умение оценивать эффективность управленческих действий практически отсутствует; делает попытки оценить качество управленческих решений и их исполнения «на глазок»; соотнесение своих управленческих действия с нормативами и передовым опытом цифровой трансформации образования; обладает своей проверенной «авторской» системой самоанализа).

Для выявления указанных индикаторов использовались методики самодиагностики, беседы, анкетирование, тестирование, решений кейсов, анализ внешних отзывов о работе руководимыми слушателями образовательными организациями и др.

Опытная работа проводилась с группой директоров школ в количестве 58 человек, проходивших обучение по программе «Управление проектами цифровой трансформации образования в школе». На начальном этапе было проведено анкетирование руководителей школ с элементами самообследования, в ходе которого выяснялось, как сами директора оценивают свою готовность к управлению процессами цифровой трансформации образовательной деятельности школы. Вопросы касались их

опыта принятия решений, работы с педколлективом, управления внешними (сетевыми) связями, методической работой в школе и др.

В качестве своих «дефицитов» директора, отнесенные к *начальному уровню готовности*, указали на слабую сформированность умений принимать решения относительно содержания и процедур введения «цифровых» инноваций в образовательный процесс, преодолевать «сопротивление» педагогического коллектива при реализации инновационных проектов.

Директора, отнесенные к группе с *низким уровнем готовности*, испытывали затруднения при «определении промежуточных состояний внутри школы», указывали на недостаток собственных юридических знаний, на то, что они испытывают нужду «в сопровождении» при реализации принятых решений, в «поиске и привлечении профессиональных кадров», в профилактике «выгорания сотрудников».

На *среднем уровне*, как правило, оказывались более опытные директора, отмечавшие такие трудности, как: работа в условиях «быстрой смены правил», формирование у учителей школы «мотивации на результат», установление «системной коммуникации» с социальными партнерами.

Продвинутый (высокий) уровень был отмечен у директоров, уже имевших опыт инновационной деятельности (директорский стаж более 10-ти лет), которые отмечали трудности в организации работы управленческой команды. Результаты обследования представлены в таблице 1.

Таблица 1

Критерии	Начальный уровень (%)	Низкий уровень (%)	Средний уровень (%)	Продвинутый уровень (%)
Мотивационно-смысловой	12	43	34	11
Когнитивный	11	44	33	12
Деятельностный	10	38	40	12
Рефлексивный	10	41	40	9

В параграфе 2.2 *«Опытно-экспериментальная апробация модели подготовки руководителей школ к управлению инновациями в сфере цифровой трансформации образовательного процессе в школе»* описаны ход и результаты опытно-экспериментальной работы. В целях и содержании программы «Управление проектами цифровой трансформации образования в школе» были представлены компетенции, соответствующие указанным выше критериям готовности: личностная компетенция как понимание значимости и действенное стремление создать в своей школе эффективную цифровую образовательную среду; компетенция проектирования «дорожной карты» создания в школе «цифровой образовательной среды»; компетенция психологической поддержки «вхождения» педагогического коллектива в систему цифровых образовательных практик; организация методической подготовки педагогов к использованию цифровых ресурсов в учебно-воспитательном процессе; компетенция самоанализа результативности своей управленческой деятельности, связанной с цифровыми инновациями в образовании.

Формирование данных компетенций в соответствии с предложенной моделью проходило поэтапно.

Целью *этапа знакомства с политикой, стратегией и программами цифровизации школьной образовательной среды* было обеспечение понимания и ценностно-смыслового принятия слушателями идей и принципов государственной политики в области цифровой трансформации образования.

В качестве средств достижения этой моделировались «ситуации выбора и обоснования инновационной стратегии и оценки ресурсов для нововведений», которые актуализировались при обсуждении нормативных документов и критическом анализе практик «цифровизации», позитивных результатов и рисков данного процесса.

На этом этапе директора, с которыми велась опытная работа, активно осваивали методику применения форм дистанционного образования, используя новые сервисы «Московской электронной школы», позволяющие организовывать видеоконференции для проведения онлайн-уроков, переходить в виртуальный класс, обеспечивающий безопасность детей (только зарегистрированные пользователи могут зайти на урок). Обучаемые были ознакомлены с пилотным проектом «Цифровой репетитор».

На *этапе освоения проверенных в массовой практике приемов управления инновациями* достигалась цель актуализации и закрепления типовых управленческих навыков: сбора и анализа информации; выбора адекватной ресурсным возможностям школы стратегии; принятия решений в различных управленческих ситуациях; мотивации коллектива на активное участие в инновационных проектах; методического внутрикорпоративного обучения учителей, нацеленного на освоение приемов работы с цифровыми образовательными ресурсами.

Согласно модели, для достижения данной цели актуализировались ситуации «сетевого взаимодействия с региональными «цифровыми» проектами», «мотивации и обучения педагогического коллектива выполнению образовательных функций в меняющейся цифровой среде» и др.

На *этапе творческой самореализации, защиты и практической апробации собственных инновационных проектов* в качестве образовательной цели выступало овладение собственным индивидуально-творческим подходом к решению задач цифровой трансформации образования в своей школе, что соответствует достижению высокого уровня профессиональной готовности, согласно представленной выше «шкале».

Для достижения этой цели моделировались в различных формах «ситуации анализа и оценки собственной управленческой эффективности», применялись разработка, защита и практическая апробация собственных инновационных проектов с цифровым контентом.

На данном этапе обучения осуществлялось повышение профессионального мастерства управленцев в сфере школьного образования с использованием ресурсов различных центров дополнительного профессионального образования, программ стажировок, профессиональных педагогических объединений, сообществ, разрабатывающих актуальные вопросы и проблемы цифрового образования; привлечение обучающихся к участию в образовательных проектах города.

В диссертации приведены фрагменты реализации некоторых проектов, в которых отразились достижения и трудности руководителей школ: реализация директорами, обучавшимися на курсах по предложенной программе, проекта «Открытая школа», суть которого - обеспечить оперативное взаимодействие между всеми участниками образовательного процесса посредством цифровых ресурсов; создание в школах «онлайн-комнат», используемых для консультаций для учащихся, родителей, родительских собраний как в очном, так и в онлайн-формате; онлайн-приемных и «оперативных учительских» и др. внутренних онлайн-сервисов для управления образовательным процессом.

При анализе результатов выполнения проекта выяснялось, с какими трудностями столкнулся руководитель школы при реализации проекта и как они преодолевались. Анализ школьной ситуации показал, что трудности в основном были связаны с дефицитом практического («цифрового») опыта у работников школы, с мотивационной готовностью к инновациям, с новизной цифрового проекта для самих руководителей школ, которым приходилось серьезно пополнять свои знания в этой области.

По оценкам директоров, на первых этапах большинства проектов отмечалась весьма низкая мотивация участия учителей в их выполнении. Однако это удалось преодолеть по мере того, как повышалась ИТ грамотность всех сотрудников школы, уменьшалось время на реализацию процессов, которые раньше были весьма «затратными» с точки зрения сил и времени.

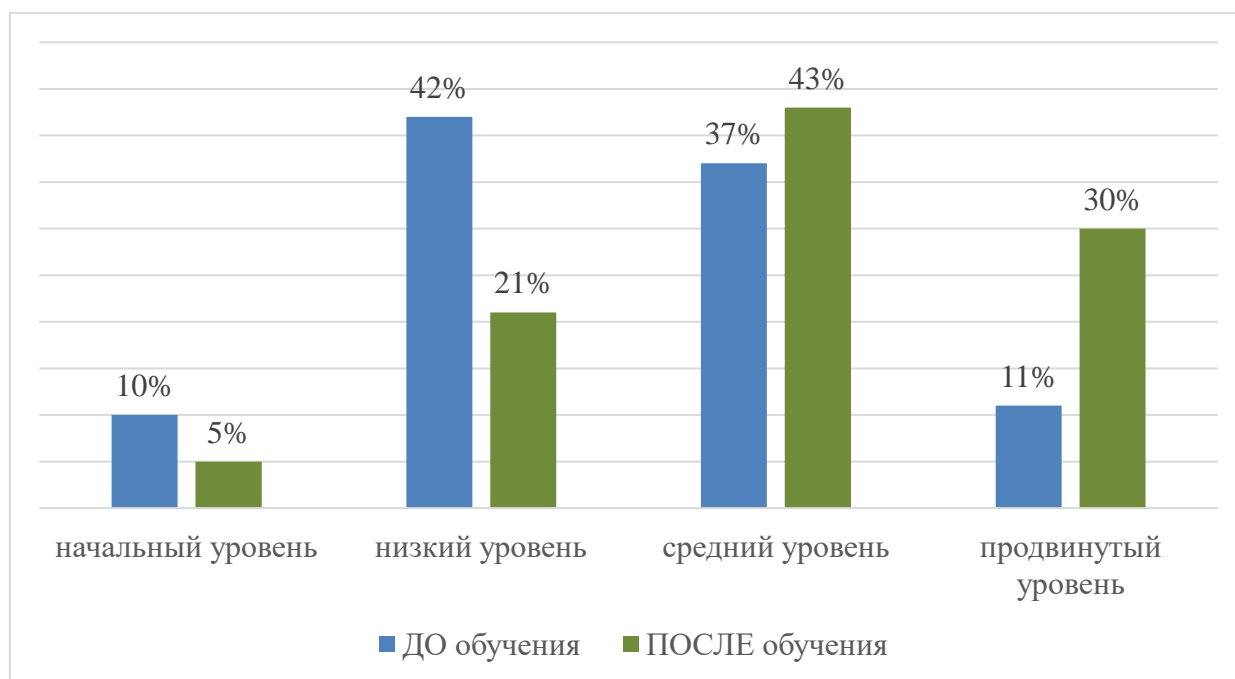
В процессе обучения были опробованы технологии приобщения руководителей к освоению таких новых ролей (функций), как: «директор-координатор», «директор-модератор», «директор-проектировщик».

Таблица 2 – Распределение директоров школ по уровням готовности к управлению инновациями в сфере цифровой трансформации образовательного процесса в школе после прохождения опытно-экспериментальной программы

Критерии	Начальный уровень (%)	Низкий уровень (%)	Средний уровень (%)	Продвинутый уровень (%)
Мотивационно-смысловой	6	14	46	34
Когнитивный	6	29	43	22
Деятельностный	4	16	56	24
Рефлексивный	4	26	30	40

Как видно, большинство директоров образовательных организаций по уровням готовности к управлению инновациями в сфере цифровой трансформации образовательного процесса показали следующие значения после прохождения опытно-экспериментальной программы (показаны проценты до и после обучения): начальный уровень – 10%; 5%; низкий уровень – 42%; 21%; средний уровень – 37%; 43%; продвинутый уровень – 11%; 30%.

По результатам контрольного этапа настоящего исследования определено, что большинство директоров после обучения обнаруживают средний и продвинутый уровни готовности. Для наглядности данные до и после обучения представлены на рисунке 2.



Таким образом, полученные данные свидетельствуют об эффективности внедренной программы подготовки руководителей школ.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении диссертации отмечено, что управление процессами цифровой трансформации образования на школьном уровне – достаточно новая и непрерывно обновляющаяся сфера деятельности руководителя школы, что обусловлено непрерывным развитием самих электронных средств обучения и представлений об их образовательных возможностях. Руководителю школы, в связи с этим, приходится постоянно работать в контакте с ресурсными центрами электронного обучения, обеспечивать готовность педагогического коллектива к освоению новых стратегий цифрового образования, участие школы в цифровых проектах мегаполиса (в работе это показано на примере г. Москвы). В исследовании представлена ситуационно-моделирующая технология подготовки управленческих кадров, позволяющая диагностировать и формировать у руководителей школ управленческие компетенции, значимые для создания цифровых образовательных сред в школах.

Требуют дальнейшей разработки подходы к обучению руководителей приемам управления участием школы в сетевых региональных проектах, использованием цифровых ресурсов при реализации различных развивающих и воспитательных функций школьной цифровой среды. Эти вопросы являются предметом наших дальнейших исследований.

**Основное содержание и результаты диссертационного исследования
отражены в следующих публикациях автора**

**Публикации в рецензируемых журналах, рекомендованных ВАК
при Минобрнауки России**

1. Коверова, М. И. Эффективные механизмы. Как обеспечить равновысокое качество образования? / М. И. Коверова // Образовательная политика. – 2021. – № 1 (85). – С. 34-45.

2. Коверова, М. И. Формула успеха. Цель управляет средствами / М. И. Коверова, А. Муратов, Е. Чернобай // Образовательная политика. – 2021. – № 2 (86). – С. 88-95.

3. Коверова, М. И. Подготовка руководителей школ к использованию механизмов мотивации в управлении инновационными процессами / М. И. Коверова // Отечественная и зарубежная педагогика. – 2022. – Т. 1. – № 2 (83). – С. 87-101.

4. Коверова, М. И. Московский опыт поддержки профессионального роста руководителей образовательных организаций в сфере цифровых образовательных инноваций / М. И. Коверова // Вестник МГПУ. Серия: Педагогика и психология. – 2022. – Т. 16. – № 2. – С. 98-115.

5. Коверова, М. И. Менторство как технология подготовки руководителей школ к инновационной деятельности / М. И. Коверова // Вестник Оренбургского государственного педагогического университета. Электронный научный журнал. – 2022. – № 3(43). – С. 204-217.

6. Коверова, М. И. Менторское сопровождение управленческих проектов руководителей образовательных организаций / М. И. Коверова // Человек и образование. – 2022. – № 3(72). – С. 33-44.

7. Коверова, М. И. Вклад российской школы в формирование технологического суверенитета страны / И. И. Калина, Е. В. Чернобай, М. И. Коверова // Образовательная политика. – 2022. – № 2(90). – С. 42-51.

8. Коверова, М. И. Синергия педагогических традиций и технологических инноваций / И. И. Калина, М. И. Коверова // Педагогика. – 2022. – Т. 86, № 9. – С. 30-36.