

Министерство образования Республики Беларусь  
Главное управление образования Гродненского облисполкома  
Управление образования Ошмянского райисполкома  
Государственное учреждение образования  
«Средняя школа № 3 г. Ошмяны»

СОГЛАСОВАНО

Начальник управления образования  
Ошмянского районного  
исполнительного комитета

\_\_\_\_\_ С.Н.Барковская  
\_\_\_\_\_ 2024

УТВЕРЖДАЮ

Директор государственного  
учреждения образования «Средняя  
школа № 3 г. Ошмяны»

\_\_\_\_\_ В.В.Войнюш  
\_\_\_\_\_ 2024

## ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ

**«Внедрение модели формирования готовности педагога к управленческой  
деятельности в учреждении образования»**

**Сроки реализации: 2024-2027**

Руководитель  
учреждения образования:  
Войнюш Владимир Викторович.  
Телефон: (8 01593) 79282,  
+375 29 3796042,  
231103, г. Ошмяны, ул. Авдеева, 27  
email: [srsh3@oshobr.by](mailto:srsh3@oshobr.by)

СОГЛАСОВАНО

Консультанты:  
Абрамчик Руслан Юрьевич, начальник  
главного управления образования  
Гродненского областного  
исполнительного комитета

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(дата)

Телефон: +375295897522  
e-mail: [ruslan-abramchik@rambler.ru](mailto:ruslan-abramchik@rambler.ru)

Сергейко Светлана Антоновна,  
ректор государственного учреждения  
образования «Гродненский  
областной институт развития образования»  
кандидат педагогических наук, доцент  
тел.: +375336858177  
e-mail: [mail@groiro.by](mailto:mail@groiro.by)

\_\_\_\_\_  


г. Ошмяны 2024

**Информационная характеристика проекта**

**Название инновационного проекта:**

«Внедрение модели формирования готовности педагога к управленческой деятельности в учреждении образования».

**Разработчики проекта:**

Войнюш Владимир Викторович, директор государственного учреждения образования «Средняя школа № 3 г.Ошмяны», Бурнас Елена Чеславовна, заместитель директора по учебной работе государственного учреждения образования «Средняя школа № 3 г.Ошмяны».

**Научное сопровождение проекта:** Абрамчик Руслан Юрьевич, начальник главного управления образования Гродненского областного исполнительного комитета, телефон +375295897522, email: ruslan-abramchik@rambler.ru

**Перечень учреждений образования, на базе которых планируется осуществление инновационной деятельности:**

- ГУО «Кольчунская средняя школа» Ошмянского района
- ГУО «Средняя школа № 2 г. Ошмяны»
- ГУО «Средняя школа № 3 г. Ошмяны»
- ГУО «Новосёлковская средняя школа Ошмянского района»
- ГУО «Жупранская средняя школа имени Ф.К. Богушевича» Ошмянского района
- ГУО «Докурнишская средняя школа» Ошмянского района
- ГУО «Мурованоошмянковская средняя школа» Ошмянского района
- ГУО «Гольшанская средняя школа» Ошмянского района
- ГУО «Цуденишская средняя школа» Ошмянского района
- ГУО «Гравжишковская базовая школа» Ошмянского района
- ГУО «Средняя школа № 1 г. Скиделя имени В.Г.Пешко» Гродненского района
- ГУО «Средняя школа № 2 г. Скиделя» Гродненского района
- ГУО «Средняя школа № 3 г. Скиделя имени Е.М.Шевченко» Гродненского района
- ГУО «Вертелишковская средняя школа» Гродненского района
- ГУО «Гожская средняя школа» Гродненского района
- ГУО «Индурская средняя школа» Гродненского района
- ГУО «Квасовская средняя школа» Гродненского района
- ГУО «Коптевская средняя школа» Гродненского района
- ГУО «Лойковская средняя школа» Гродненского района
- ГУО «Луцковлянская средняя школа» Гродненского района
- ГУО «Озерская средняя школа» Гродненского района
- ГУО «Обуховская средняя школа» Гродненского района
- ГУО «Путришковская средняя школа» Гродненского района
- ГУО «Поречская средняя школа» Гродненского района

ГУО «Ратичская средняя школа» Гродненского района  
ГУО «Свислочская средняя школа» Гродненского района  
ГУО «Сопотчинская средняя школа» Гродненского района  
ГУО «Гимназия № 1 г. Островца Гродненской области»  
ГУО «Средняя школа № 2 имени Н.П. Массонова г. Свислочь»  
ГУО «Гимназия № 1 имени П. Василенко г. Свислочь»  
ГУО «Средняя школа № 5 г. Сморгони»  
ГУО «Средняя школа № 1 г. Щучина»  
ГУО «Рожанковская средняя школа» Щучинского района  
ГУО «Средняя школа № 3 г. Слонима»  
ГУО «Средняя школа № 5 г. Сморгони»  
ГУО «Гимназия № 3 имени О.И. Соломовой г. Гродно»  
ГУО «Гимназия № 1 г. Волковыска»  
ГУО «Средняя школа № 29 г. Витебска имени В.В. Пименова»  
ГУО «Средняя школа № 2 г.п. Бешенковичи имени Героя Советского  
Союза Михаила Николаевича Ткаченко» Витебской области  
ГУО «Гимназия № 3 г. Витебска имени А.С. Пушкина»  
ГУО «Лицей г. Новополоцка» Витебской области  
ГУО «Средняя школа № 11 г. Орши» Витебской области  
ГУО «Средняя школа № 4 г. Орши» Витебской области  
ГУО «Средняя школа № 16 г. Орши» Витебской области  
ГУО «Средняя школа № 10 г. Речицы» Гомельской области  
ГУО «Средняя школа № 7 г. Мозыря» Гомельской области  
ГУО «Гомельская городская начальная школа № 68 «Атиква»  
ГУО «Узовская средняя школа Буда-Кошелевского района» Гомельской  
области

**Временные рамки реализации проекта: 2024-2027 г.г.**

### **Обоснование целесообразности проекта**

Вызовы, с которыми сталкивается сегодня Республика Беларусь, прямо определяют новые требования к личности педагога, важнейшее из которых – его устойчивая и полная самореализация. Полнота самореализации личности означает максимальную успешность развития своих способностей, использование социальных условий для раскрытия задатков и одаренности, а вместе с тем и максимальную пользу, которую личность может принести своим близким, обществу, в котором живет, человеческой цивилизации в целом.

Особенно актуальным это становится в отношении педагогов, состоящих в резерве на должность руководителя учреждения образования, поскольку создание конкурентной образовательной среды учреждения общего среднего образования (далее – УО), управление результативностью и эффективностью деятельности УО в современных условиях требует соответствующей готовности, особых управленческих компетенций, и образовательная практика нацеливает на необходимость новых подходов ликвидации дефицитов в этой сфере знаний будущих руководителей.

Недостаточная подготовленность руководителя УО к переходу на новый уровень управления, к организации процесса развития УО и обеспечения результатов его деятельности, а также высокая требовательность к профессиональной компетентности руководителя, является одной из причин текучести управленческих кадров. Обеспечить функционирование и развитие УО после смены руководителя способны только те педагогические работники, которые имеют необходимую теоретическую и практическую подготовленность к управленческой деятельности, мотивированные на саморазвитие и самосовершенствование, для которых менеджмент (управление) является одной из важнейших профессиональных ценностей и важнейшим смыслом, т.е. те педагоги, которые обладают необходимой готовностью к управленческой деятельности. Таким образом, готовность педагога к управленческой деятельности приобретает особую актуальность.

С.А. Сергейко на основе анализа психолого-педагогической литературы установила, что несмотря на отсутствие единой точки зрения на определение понятия «готовность» на современном этапе развития теории готовности личности к деятельности, все ученые сходятся во мнении о том, что готовность – необходимое условие успешной деятельности личности, ее начала, эффективного продолжения и результативного завершения [7]. Готовность аккумулирует в себе все необходимые и достаточные для решения поставленной задачи элементы предстоящего действия.

Считаем возможным выделить готовность педагога к управленческой деятельности в учреждении образования. Опираясь на идеи С. А. Сергейко [7], под готовностью педагога к управленческой деятельности в инновационном проекте будем понимать синергизирующую надстройку над профессиональной компетентностью педагога, представляющую собой динамичную интегративную характеристику личности, проявляющуюся в определенной целостности и обуславливающую способность к специфическому виду профессиональной деятельности – менеджменту образовательного процесса – на основе самопознания, самоактуализации, самоидентификации, самопроектирования, саморазвития и самопрезентации.

Структура готовности к управленческой деятельности педагога включает четыре компонента: *теоретико-методологический* (методологические, фактологические, инструментальные знания, позволяющие наиболее полно реализовать способности педагога в управленческой деятельности; готовность к их пополнению и совершенствованию в течение всей профессиональной жизни); *деятельностный* (умения, позволяющие наиболее полно реализовать способности педагога в управленческой деятельности); *психолого-регулятивный* (потребность и интерес в управленческой деятельности, направленность на профессиональную самореализацию через управленческую деятельность и волевые качества личности); *ценностно-смысловой* (профессиональные ценности и смыслы, ценностное отношение к профессиональной самореализации через управленческую деятельность). Компоненты готовности к управленческой деятельности находятся во взаимодействии и единстве. Ядром является ценностно-смысловой компонент.

Формирование готовности педагога к управленческой деятельности в УО мы будем рассматривать через выстраивание персональной образовательной траектории педагога, состоящего в резерве на должность руководителя учреждения образования (профессионально-самореализационного портрета «Начальник» (по С.А.Сергейко)) для его полной и устойчивой самореализации в профессии. Под профессиональной самореализацией будем понимать персональную стратегию профессиональной деятельности педагога, совершенствования его личностных качеств, развития профессиональных компетенций на основе самопознания, самоактуализации, самоидентификации, самопроектирования, саморазвития и самопрезентации [9].

В предлагаемом нами проекте данная ситуация будет усилена созданием в регионе интегрированного единого образовательно-профессионального пространства на основе объединения ресурсов педагогов профессионально-самореализационного портрета «Начальник», системы дополнительного образования взрослых (ИРО), районных учебно-методических кабинетов (РУМК) и учреждения образования, в котором работают педагоги профессионально-самореализационного портрета «Начальник», при одновременной адаптации содержания образования требованиям социального заказа к дополнительному образованию будущего руководителя УО и его индивидуальным особенностям. В этом будет заключаться научная новизна инновационной деятельности. Практическая значимость будет обеспечена посредством внедрения в широкую образовательную практику и систему повышения квалификации апробированного научно-методического и организационно-методического обеспечения авторской модели формирования готовности педагогов к управленческой деятельности в интегрированном образовательно-профессиональном пространстве.

**Цель инновации** – формирование готовности к управленческой деятельности в учреждениях образования педагога, состоящего в резерве на должность руководителя учреждения образования (профессионально-самореализационного портрета «Начальник»), для его полной и устойчивой самореализации в профессии.

В соответствии с целью поставлены следующие **задачи инновационного проекта**:

1. Организовать взаимодействие в интегрированном образовательно-профессиональном пространстве по развитию готовности управленческой деятельности в учреждениях образования педагога, состоящего в резерве на должность руководителя учреждения образования (профессионально-самореализационного портрета «Начальник»), для его полной и устойчивой самореализации в профессии.

2. Реализовать организационно-методические условия развития готовности к управленческой деятельности в учреждениях образования педагога, состоящего в резерве на должность руководителя учреждения образования (профессионально-самореализационного портрета «Начальник»), в интегративном образовательно-профессиональном пространстве.

3. Разработать программу поэтапного формирования готовности к управленческой деятельности педагога, состоящего в резерве на должность руководителя учреждения образования (профессионально-самореализационного портрета «Начальник»), с учетом её структурных компонентов.

4. Разработать критерии сформированности готовности к управленческой деятельности в учреждениях образования педагога, состоящего в резерве на должность руководителя учреждения образования (профессионально-самореализационного портрета «Начальник»).

5. Разработать и апробировать научно-методическое обеспечение взаимодействия в системе «институт развития образования – районный учебно-методический кабинет – учреждение образования – педагог, состоящий в резерве на должность руководителя учреждения образования (профессионально-самореализационного портрета «Начальник»), в интегрированном образовательно-профессиональном пространстве.

6. Оценить эффективность модели развития готовности к управленческой деятельности в учреждениях образования педагога, состоящего в резерве на должность руководителя учреждения образования (профессионально-самореализационного портрета «Начальник»), в интегративном образовательно-профессиональном пространстве на основе выделенных критериев.

7. Обобщить опыт работы участников инновационной деятельности и разработать методические рекомендации и материалы по эффективному внедрению инновационной модели в образовательную практику.

Новизна инновационного проекта заключается в:

- создании в регионе интегрированного единого образовательно-профессионального пространства на основе объединения ресурсов педагогов профессионально-самореализационного портрета «Начальник», системы дополнительного образования взрослых (ИРО), районных учебно-методических кабинетов (РУМК) и учреждения образования, в котором работают педагоги профессионально-самореализационного портрета «Начальник», при одновременной адаптации содержания образования требованиям социального заказа к дополнительному образованию будущего руководителя УО и его индивидуальным особенностям;

- разработке и внедрении модели развития готовности к управленческой деятельности в учреждениях образования педагога, состоящего в резерве на должность руководителя учреждения образования, в интегративном образовательно-профессиональном пространстве;

- разработке и внедрении программы поэтапного формирования готовности к управленческой деятельности педагога, состоящего в резерве на должность руководителя учреждения образования (профессионально-самореализационного портрета «Начальник»), с учетом её структурных компонентов;

- разработке методических рекомендаций и материалов по внедрению модели формирования готовности к управленческой деятельности педагога,

состоящего в резерве на должность руководителя учреждения образования (профессионально-самореализационного портрета «Начальник»).

### **Описание научных теорий и разработок, на основе которых создан инновационный проект**

Методологической основой инновационного проекта являются:

системный и межпредметный подход к исследованию социокультурных и педагогических феноменов (В.Г.Афанасьев, И.В.Блауберг, Э.Г.Юдин, В.И.Загвязинский, А.В.Мудрик, Л.И.Новикова, А.Д.Урсул, Г.П.Щедровицкий, Н.Л.Селиванова);

полипарадигмальность как методологический принцип, предполагающий сосуществование нескольких методологических систем, в рамках которых выстраиваются целостные, законченные модели образовательного процесса, выраженные в форме педагогических теорий, технологий, систем обучения и воспитания, что признается многими учеными (И.Г.Фомичева, И.А.Колесникова, О.Г.Прикот, Г.Б.Корнетов и др.).

Теоретическую основу инновационного проекта составили:

теория управленческих знаний и умений директора на основе общей теории управления (Т.И.Шамовой), в которой делается упор на усвоение содержания образовательных целей, осмысление стратегии развития образования, классификацию методов осуществления образовательного процесса, сравнение эффективности различных методов осуществления образовательного процесса и определения выбора форм организации образовательного процесса, определении уровня своих знаний о сущности образовательного процесса, проектирование программы своего профессионального самосовершенствования;

концепция профессиональной готовности к деятельности как надстройка над профессиональной компетентностью личности, определяющих её готовность к действиям (М.М.Дьяченко, И.А.Зимняя, Л.А.Кандыбович, В.А.Крутецкий, Е.С.Кузьмин, М.Д.Левитова, В.Н.Мясищев, С.А.Сергейко и др.) в соответствии со структурой профессиональной деятельности. Компоненты готовности педагога к управлению – теоретико-методологический, деятельностный, психолого-регулятивный и ценностно-смысловой являются факторами развития педагога, способствуют осознанию личной ответственности за образовательный процесс учреждения образования, развитию интереса к психолого-педагогическим проблемам управления, технологиям его совершенствования; стремлению быть профессионалом нового типа, проявлению высокого уровня нравственности и культуры управления;

парадигма профессиональной самореализации педагога, четырехуровневая структурно-функциональная модель интегрированного образовательно-профессионального пространства формирования и развития готовности педагогов к профессиональной самореализации; взаимосвязи теоретико-методологического, деятельностного, психолого-регулятивного и ценностно-смыслового компонентов, являющихся составляющими готовности

педагога к профессиональной самореализации; 11 персональных траекторий профессиональной самореализации педагога (С. А. Сергейко).

**Структура внедряемой инновационной модели** формирования готовности педагога к управленческой деятельности в учреждениях образования состоит из следующих составных модулей: концептуально-целевого, организационно-содержательного и результативно-коррекционного. Концептуально-целевой модуль описывает цели и условия внедрения модели, организационно-содержательный – направления и содержания деятельности по формированию готовности, результативно-коррекционный – критерии и показатели результативности.

**Основой концептуально-целевого** модуля модели выступают цели инновационного проекта и необходимые условия его внедрения.

Одним из важнейших условий формирования готовности педагога к управленческой деятельности в учреждениях образования является построение интегрированного образовательно-профессионального пространства. Под интегрированным образовательно-профессиональным пространством понимается конструкт (специально организованная совокупность взаимосвязанных образовательных и профессиональных структур) по формированию готовности педагога к управленческой деятельности [8]. Целью создания данного пространства является объединение образовательно-научно-методического потенциала системы дополнительного образования взрослых (ИРО), (РУМК) и УО, в котором работает педагог профессионально-самореализационного портрета «Начальник», для формирования готовности последнего к управленческой деятельности, и обеспечения потребности региона в профессионально подготовленных и конкурентоспособных управленческо-педагогических кадрах.

Формирование готовности педагога к управленческой деятельности требует развития специальных профессиональных компетенций, необходимых для реализации содержания управленческой деятельности руководителя учреждения образования, совершенствования личностных качеств, развития психологическо-регулятивной и ценностно-смысловой сфер. Решение данного вопроса обеспечивает синергизирующая надстройка над профессиональной компетентностью педагога, характеризующаяся наличием определенных знаний и усвоенного комплекса умений, развитием совокупности личностных качеств, соответствующей характеру управленческой деятельности, и ценностно-смыслового отношения к управленческой деятельности [7].

Готовность педагога к управленческой деятельности выступает в качестве содержательной рамки, на базе которой осуществляется развитие профессионально-управленческих компетенций, совершенствование личностных качеств, обогащение психологическо-регулятивной и ценностно-смысловой сфер. Ликвидация недостатков и пробелов в управленческо-педагогической компетентности педагога, развитие его мастерства и управленческо-педагогической культуры, необходимость обогащения и углубления знаний в конкретных управленческо-профессиональных вопросах вследствие повышения требований к их уровню, необходимость освоения

современных методов и технологий менеджмента вследствие появления новых теорий управления выступают содержательным ориентиром для развития ценностно-смыслового, теоретико-методологического, деятельностного и психолого-регулятивного компонентов готовности педагога к управленческой деятельности.

**Организационно-содержательный модуль** инновационной модели раскрывает содержательное наполнение модели, он представлен следующими блоками: диагностический; деятельностный; технологический; ресурсный.

*Диагностический блок* модуля предполагает проведение стартовой диагностики педагогов по следующим направлениям:

1. Определение уровня развития теоретико-методологического компонента готовности, уровня владения основами современной методологии управления образовательным процессом в учреждениях образования, представлений о сущности, закономерностях, принципах, формах управления развитием учреждений образования.

2. Диагностика степени сформированности ценностно-смыслового компонента, ценностного отношения к профессиональной самореализации через управленческую деятельность, уровень развития мотивации к управленческой деятельности.

3. Психолого-регулятивного компонента готовности, позитивной созидательной активности педагога, позволяющей наиболее полно реализовать себя в сфере профессиональной деятельности через управление; участие педагога в деятельности по саморазвитию и самосовершенствованию.

4. Определение психологических барьеров, препятствий психологического характера, имеющихся у педагога, мешающих формированию ценностно-смыслового отношения к управленческой деятельности, вызванное либо особенностями ситуации, либо особенностями личности специалиста.

Для диагностики можно использовать следующие методики: методика «Цикл управленческих умений» (Кларк Л. Вилсон); опросник мотивов, ценностей и предпочтений (Хоган); методика определения личностной ориентации во взаимоотношениях с людьми (тест А. Ершова); тест «Коммуникабельны ли Вы» (В.Д. Ряховский); методика «Эффективность лидерства»; тест оценки мотивации (В. Герчиков) и др.

*Содержательный блок* характеризуется совокупностью образовательных мероприятий по развитию готовности к управленческой деятельности в учреждениях образования педагога, состоящего в резерве на должность руководителя учреждения образования (профессионально-самореализационного портрета «Начальник»), совокупностью образовательно-профессиональных мероприятий, акцентирующих самореализационную составляющую профессиональной деятельности педагога портрета «Начальник», содержание которых обогащено в направлении профессиональной самореализации, на 4-ех уровнях: когнитивном, деятельностном, эмоциональном и аксиологическом.

Когнитивный уровень предполагает образование системы смыслов (концептов), относящихся к содержанию управленческой деятельности и готовности педагогов к ней и входящих в концептуальную систему личности педагога.

Деятельностный уровень реализуется через включение педагогов в деловые и инновационные, интерактивные игры, тренинги, анализ конкретных ситуаций педагогической практики и т.п., направленные на моделирование конкретных ситуаций их самореализации через управленческую деятельность, на овладение новым инструментарием, создание новых информационных ресурсов, на повышение рефлексивной и аналитической культуры, развитие компетенций в сфере проектирования и моделирования собственной управленческой деятельности, на освоение технологий эффективного использования личных и групповых ресурсов для достижения значимых целей.

Проживание педагогами получаемого на первых двух уровнях знания, выработка ими смыслового отношения к этому знанию как результату деятельности членов профессионального сообщества обеспечивает реализацию эмоционального уровня блока. Эмоциональный компонент является побудителем активности, переводит педагога из позиции пассивного исполнителя инструкций и предписаний в позицию субъекта профессиональной деятельности и реализации себя через управленческую деятельность.

На аксиологическом уровне интегрируются полученные участниками знания и умения (компетенции); определяется иерархия личных ценностей и формулируется индивидуальная миссия; создается подробная карта реализации себя через управленческую деятельность, на которой обозначаются направления, маршруты и время достижения главных и соподчиненных, краткосрочных и долгосрочных целей; выявляются ключевые личностные ресурсы для ее достижения; оценивается собственный потенциал роста и намечаются пути наращивания необходимых компетенций для реализации себя в качестве руководителя УО (индивидуальная программа развития).

*Деятельностный блок* организационно-содержательного модуля представлен конкретными видами деятельности по формированию готовности педагога к управленческой деятельности, а также методическим сопровождением формирования всех компонентов готовности педагогов к управленческой деятельности.

*В технологическом блоке* организационно-содержательного модуля представлены направления, формы, методы и приемы формирования готовности к управленческой деятельности педагога, состоящего в резерве на должность руководителя учреждения образования (профессионально-самореализационного портрета «Начальник»). Блок предусматривает реализацию разноуровневых программ развития готовности в зависимости от уровня сформированности ее компонентов.

*Ресурсный блок* организационно-содержательного модуля включает в себя интеллектуальные, информационные, моральные и материальные ресурсы: интеллектуальные ресурсы (педагогические работники, повышение квалификации педагогов, переподготовка, обучение педагогов);

информационный ресурсы: (публикации, семинары, обмен опытом работы с учреждениями образования региона, республики, ближнего и (или) дальнего зарубежья;

моральные и материальные ресурсы (мотивация, премирование, моральное и материальное поощрение педагогов, участвующих в инновационной деятельности).

**Результативно-коррекционный модуль** инновационного проекта «Внедрение модели формирования готовности педагога к управленческой деятельности в учреждениях образования» предполагает периодический мониторинг результативности: стартовую, промежуточную и итоговую диагностику уровня сформированности готовности, коррекцию результатов инновационной деятельности.

Нами условно выделены следующие **критерии результативности формирования** готовности к управленческой деятельности.

- ценностно-смысловой: принятие и субъективация профессиональных ценностей и смыслов для самореализации в профессии через управленческую деятельность;
- психолого-регулятивный: потребность, установка цель, мотивы, обеспечивающие профессиональную самореализацию через управленческую деятельность; адекватная самооценка; уровень рефлексивной культуры;
- теоретико-методологический: знания (методологические, фактологические, инструментальные), позволяющие наиболее полно реализовать способности в управленческо-профессиональной деятельности; готовность к их пополнению и совершенствованию в течение всей профессиональной жизни;
- деятельностно-технологический: умения, позволяющие наиболее полно реализовать способности в специфическом виде деятельности в организации по обеспечению процесса руководства людьми для достижения целей и задач УО.

Проведение мониторинга по данным критериям позволяет определить динамику показателей развития готовности к управленческой деятельности.

### **Кадровое и материально-техническое обеспечение проекта**

Квалификация педагогов учреждения образования соответствует задачам и направлениям инновационной деятельности. Коллектив готов к участию в инновационном проекте, что подтверждается наличием имеющихся позитивных наработок в управленческой деятельности учреждения образования.

**Материально-техническое обеспечение учреждения образования** соответствует требованиям инновационного проекта.

### **Ожидаемые результаты внедрения модели**

В результате реализации инновационного проекта «Внедрение модели формирования готовности педагога к управленческой деятельности в учреждении образования» в регионе будут созданы:

интегрированное единое образовательно-профессиональное пространство на основе объединения ресурсов педагогов профессионально-самореализационного портрета «Начальник», системы дополнительного образования взрослых (ИРО), районных учебно-методических кабинетов (РУМК) и учреждения образования, в котором работают педагоги профессионально-самореализационного портрета «Начальник», при одновременной адаптации содержания образования требованиям социального заказа к дополнительному образованию будущего руководителя УО и его индивидуальным особенностям;

система поэтапного формирования теоретико-методологического, деятельностного, психолого-регулятивного и ценностно-смыслового компонентов готовности педагога;

совокупность эффективных форм, методов и приемов формирования готовности к управленческой деятельности, отработанная на практике в ходе внедрения модели.

научно-методическое обеспечение для использования в широкой образовательной практике учреждений образования, управлений (отделов) образования модели формирования готовности педагога к управленческой деятельности.

Внедрение модели будет способствовать:

повышению престижа будущего педагога-руководителя в контексте личностной и общественной составляющей;

развитию управленческо-профессиональной компетентности будущих педагогов-руководителей, обеспечивающих оптимальные условия для самореализации субъектов образовательного процесса;

опережающему характеру профессионального развития будущих руководителей учреждения образования;

формированию качественно нового и стабильного кадрового состава руководителей учреждений образования.

### **Финансово-экономическое обоснование инновационного проекта**

Дополнительное бюджетное финансирование для реализации инновационного проекта не требуется.

В соответствии с п.3 Приложения 31 к постановлению Министерства образования Республики Беларусь от 03.06.2019 № 71 «О некоторых вопросах оплаты труда работников в сфере образования» (с измен. и дополнениями), с п.8 подпункта 3.1. пункта 3 Положения о порядке осуществления и размерах стимулирующих и компенсирующих выплат работникам государственного учреждения образования «Средняя школа № 3 г.Ошмяны» педагогическим работникам будут установлены надбавки за характер труда в размере 30% за участие в инновационной деятельности на период реализации инновационного проекта. В случае необходимости будут использоваться средства из источников, разрешенных законодательством.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Дремина, И. А. Формирование культуры непрерывного образования педагога в системе повышения квалификации /И. А. Дремина// Образовательные технологии. – 2022.– № 1. – С. 71–76.
2. Зеер Э. Ф. Психология профессионального развития / Э.Ф. Зеер. - Москва: Академия, 2007.– 239 с.
3. Койнова, Ю. В. Формирование профессиональной компетентности социальных работников в процессе вузовского обучения (на материале Германии): автореф. дис.... канд. пед. наук / Ю. В. Койнова. – М., 1996. – 24 л.
4. Леонтьев Д. А. Тест смысложизненных ориентаций (СЖО) / Д. А. Леонтьев. - Москва: Смысл, 2000.– 18 с.
5. Мищенко, А. И. Педагогический процесс как целостное явление / А. И. Мищенко. – М. : Прометей, 1993. – 157 с.
6. Психология саморазвития человека в системе «Образование – профессия – общество»: подходы и результаты исследований: коллективная монография / под ред.М. М. Дудиной.– Екатеринбург, 2015.– 270 с.
7. Сергейко, С. А. Готовность педагога к профессиональной самореализации: сущность и структура / С. А. Сергейко// Адукацыя і выхаванне. – 2022. – № 2. – С. 37–45.
8. Сергейко, С. А. Интегрированное образовательно-профессиональное пространство для самореализации педагога / С. А. Сергейко // Народная асвета. – 2023. – №3. – С. 3–6.
9. Сергейко, С. А. Типология самореализационных портретов педагога / С. А. Сергейко // Современное образование: мировые тенденции и региональные аспекты. сборник статей VI Международной научно-практической конференции 27 ноября 2020 года, г. Могилёв. В 3 частях. Ч. 1 / редкол. : М. М. Жудро [и др.] ; под общ. ред. Т. И. Когаческой. – Могилев: МГОИРО, 2020. – С. 9–12.
10. Филинкова Е.Б. Уровень и личностные факторы готовности педагогов дошкольного и среднего образования к переходу на управленческую работу/ Е.Б.Филинкова // Психологическая наука и образование, 2019. –Т .2. – С .72—81.
11. Якимова, З. В. Профессиональная самоактуализация: структура и этапы формирования / З. В. Якимова // Инновации в образовании. – 2022. – № 2. – С. 85–98.
12. Яцкевич, А. К. «Строим карьерную траекторию»: школа профессиональной самореализации педагога / А. К. Яцкевич// Народная асвета. – 2022. – № 12. – С. 16–18.

УТВЕРЖДАЮ  
 Директор государственного учреждения  
 образования «Средняя школа № 3 г.Ошмяны»  
 \_\_\_\_\_ В.В.Войнюш  
 « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024

Программа реализации инновационного проекта  
 «Внедрение модели формирования готовности педагога к управленческой деятельности  
 в учреждении образования» на 2024-2027 годы

Этапы и сроки	Содержание работы	Информационно-методическое обеспечение	Самоконтроль и мониторинг	Подведение итогов
<p><u>Подготовительный:</u> август-сентябрь 2024 Цель: разработка управленческих механизмов, мотивирующих к реализации инновационного проекта</p>	<p>1. Определение уровня профессиональных компетенций участников инновационной деятельности.            2. Изучение информационных, организационных и научно-методических ресурсов по обеспечению инновационной деятельности.            3. Психолого-педагогическая диагностика педагогов в соответствии с</p>	<p>1. Подготовка информации для педагогического совета, для размещения на официальном сайте учреждения образования.            2. Планирование ресурсного обеспечения.</p>	<p>1. Анализ информационных, организационных и научно-методических ресурсов по обеспечению управления процессом внедрения инновационного проекта.            2. Определение основных направлений, форм, методов и приемов формирования готовности к</p>	<p>1. Пакет документов, организация инновационной деятельности в учреждении образования.            2. Заседание педагогического совета по реализации инновационного проекта.            3. Корректировка планов учреждения образования в</p>

	критериями и показателями эффективности и реализации индивидуального проекта.		управленческой деятельности педагога.	рамках инновационного проекта. 4.Определение участников проекта и утверждение их функциональных обязанностей.
<p><u>Практический:</u> Октябрь 2024 – май 2026 Цель: обеспечить научно-методическое сопровождение деятельности участников проекта на всех этапах реализации инновационной модели с учетом достижений педагогической науки</p>	<p>1. Создание карты реализации себя (педагога) через управленческую деятельность. 2. Создание единого творчески-обогащенного интерактивного информационно-педагогического коммуникативного поля. 3. Сотрудничество с консультантами инновационного проекта.</p>	<p>1. Построение интегрированного образовательно-профессионального пространства (конструкт). 2. Организация сетевого взаимодействия участников инновационного проекта. 3. Разработка индивидуальных программ развития. 4. Осуществление лично-адаптированной системы непрерывного корпоративного повышения управленческой компетентности: обучающие семинары, консультации, практикумы</p>	<p>1. Стартовый мониторинг в соответствии с критериями и показателями эффективности реализации инновационного проекта. 2. Контроль за выполнением функциональных обязанностей участниками проекта. 3. Определение основных направлений исследований, форм мониторинга и внутреннего контроля, форм отчетности. 4. Оценка</p>	<p>1. Аналитические материалы. 2. Материалы мини-исследований педагогов. 3. Отчетная документация.</p>

		и др. 5. Планирование работы по обеспечению психолого-педагогических и материально-технических условий для реализации инновационного проекта.	собственного потенциала роста педагога. 5. Выявление ключевых личностных ресурсов для достижения цели.	
<u>Обобщающий:</u> сентябрь 2026 – август 2027 Цель: обобщение материалов инновационной деятельности по внедрению модели формирования готовности педагога к управленческой деятельности в учреждении образования	1. Составление педагогами отчетов по результатам инновационной деятельности. 2. Участие в мероприятиях по презентации эффективного педагогического опыта: проведение мастер-классов, педагогических студий и др. 3. Участие в итоговой конференции по результатам инновационной деятельности.	1. Анализ, систематизация и оформление полученных результатов, подготовка презентаций. 2. Оценка эффективности работы по внедрению модели формирования готовности педагога к управленческой деятельности в учреждении образования. 3. Участие в издании сборника по результатам инновационной деятельности.	1. Итоговый мониторинг в соответствии с критериями и показателями эффективности и реализации инновационной деятельности. 2. Обобщение и распространение опыта инновационной деятельности педагогических работников. 3. Анализ, самооценка и рефлексия проделанной работы.	1. Аналитическая информация по итогам инновационной деятельности. 2. Презентация опыта и результатов инновационной деятельности. 3. Методические рекомендации по распространению эффективного опыта работы инновационной деятельности.
<u>Внедренческий:</u> <u>сентябрь 2027</u> Цель:	1. Разработка методических материалов по внедрению	1. Подготовка публикаций, рекомендаций, презентаций для	1. Оценка результатов инновационной деятельности	1. Публикации, презентации по результатам

<p>распространение инновационного опыта по внедрению модели формирования готовности педагога к управленческой деятельности в учреждении образования</p>	<p>апробированной инновационной модели формирования готовности педагога к управленческой деятельности в учреждении образования.</p>	<p>проведения семинаров, тренингов, консультаций по распространению эффективного опыта инновационной деятельности. 2. Перспективный план работы проведения мероприятий и консультаций по распространению эффективного опыта инновационной деятельности.</p>	<p>экспертным советом ГУО «Академия образования».</p>	<p>инновационной деятельности.</p>
---	---	---	---	------------------------------------

УТВЕРЖДАЮ  
Директор государственного  
учреждения образования  
«Средняя школа № 3 г.Ошмяны»  
\_\_\_\_\_ В.В.Войнюш  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024

Календарный план реализации инновационного проекта  
«Внедрение модели формирования готовности педагога к управленческой  
деятельности в учреждении образования»  
на 2024/2025 учебный год

№ п/п	Мероприятия	Сроки	Ответственные	Примечание
1	Заседание педагогического совета «Основные направления работы школы в 2024/2025 учебном году. Реализация инновационного проекта – включение в практико-исследовательскую деятельность»	Август, 2024	Директор Войнюш В.В.	
2	Разработка локальных документов, регламентирующих инновационную деятельность учреждения образования	Август, 2024	Директор Войнюш В.В.	
3	Инструктивно-методическое совещание «Нормативные документы по инновационной деятельности. Ведение документации в процессе осуществления инновационной деятельности: педагогических дневников»	Август, 2024	Заместитель директора по учебной работе Бурнас Е.Ч.	
4	Мониторинг в соответствии с критериями и показателями эффективности реализации инновационного проекта: - формирование профессионально-управленческих компетенций; - совершенствование	В течение учебного года	Заместитель директора по учебной работе Бурнас Е.Ч., педагог-психолог Ковалевская Т.И.	

	личностных качеств; - обогащение психолого-регулятивной и ценностно-смысловой сфер			
5	Разработка и реализация индивидуальных дорожных карт самообразования педагогов-участников	Октябрь 2024	Участники инновационного проекта	
6	Разработка графика повышения квалификации педагогов, реализующих инновационный проект	Декабрь 2024	Заместитель директора по учебной работе Бурнас Е.Ч.	
7	Подготовка электронного ресурса «В помощь педагогу, реализующему инновационный проект»	Сентябрь – октябрь, 2024	Директор Войнюш В.В.	
8	Постоянно действующий семинар «Из учителя в руководителя: как построить карьеру управленца в учреждении образования» для участников инновационного проекта	В течение учебного года	Директор Войнюш В.В., заместитель директора по учебной работе Бурнас Е.Ч.	
9	Психолого-педагогическое сопровождение реализации индивидуальных дорожных карт самообразования педагогов	В течение учебного года	Заместитель директора по учебной работе Бурнас Е.Ч., педагог-психолог Ковалевская Т.И.	
10	Установление социального партнерства с целью привлечения экспертного сообщества (ученые, представители власти, образования)	В течение учебного года	Директор Войнюш В.В., заместитель директора по учебной работе Бурнас Е.Ч.	
11	Совещание при директоре по вопросам хода реализации инновационной деятельности	Январь, 2025 Май, 2025	Директор Войнюш В.В.	
12	Публикация методических материалов по проблематике проекта в республиканских СМИ	В течение учебного года	Заместитель директора по учебной работе Бурнас Е.Ч.	
13	Проведение мастер-классов «Современный руководитель: хороший психолог, медиатор и мастер коммуникаций»	1 раз в полугодие	Директор Войнюш В.В., участники инновационного проекта	

14	Проведение педагогических исследований в рамках инновационного проекта	В течение учебного года	Участники инновационного проекта	
15	Работа с консультантами проекта	В течение учебного года	Директор Войнюш В.В., участники инновационного проекта	
16	Участие педагогов-участников инновационного проекта в научно-практических конференциях, семинарах, тренингах, интерактивных играх и т.п.	В течение учебного года	Заместитель директора по учебной работе Бурнас Е.Ч., участники инновационного проекта	
17	Организация и проведение консультаций для участников инновационной деятельности.	В течение учебного года	Научные консультанты	
18	Подготовка промежуточного отчёта по итогам инновационной деятельности в 2024/2025 учебном году	Апрель 2025	Директор Войнюш В.В., заместитель директора по учебной работе Бурнас Е.Ч.	
19	Корректировка программы реализации проекта и разработка календарного плана реализации инновационного проекта на 2025/2026 учебный год	Май 2025	Директор Войнюш В.В.	

Заместитель директора по учебной работе

Е.Ч.Бурнас