На правах рукописи

Цымбалюк Василий Александрович

ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯ ИННОВАЦИЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

5.8.1 — Общая педагогика, история педагогики и образования

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата педагогических наук

Омск — 2023

Работа выполнена на кафедре педагогики федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Омский государственный педагогический университет».

Научный руководитель: **Петрусевич Аркадий Аркадьевич,** доктор педагогических наук, профессор.

Официальные оппоненты: **Подымова Людмила Степановна,** доктор педагогических наук, профессор, заведующий кафедрой психологии образования, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Московский педагогический государственный университет»;

Немудрая Елена Юрьевна, кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры педагогики и психологии, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет».

Ведущая организация: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Алтайский государственный педагогический университет».

Защита состоится 29 ноября 2023 г. в 15:30 на заседании совета по защите диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук 33.2.016.03 на базе ФГБОУ ВО «Омский государственный педагогический университет» по адресу: 644099, г. Омск, набережная Тухачевского, 14, ауд. 214.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВО «Омский государственный педагогический университет» по адресу: 644099, г. Омск, набережная Тухачевского, 14 и на сайте университета: https://api.omgpu.ru/sites/default/files/files/dis/12260/dissertaciya_cymbalyuk_v_a.pdf

Автореферат разослан «_____» сентября 2023 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета Диких Элина Радиковна

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования обусловлена современными требованиями к качеству общего образования, вызывающими необходимость создания новых образовательных проектов, проектирования нового содержания образования, разработки новых педагогических технологий. Особую актуальность приобретает проблема укрепления связей школы с наукой, развития инновационной и экспериментальной деятельности педагогов и педагогических объединений, необходимости поиска новых методов управления образовательными учреждениями, а также процессами становления и развития творческой активности педагогов в общей системе образования.

Сегодня в науке и практике важно понять, как отражаются образовательные инновации в деятельности педагогического коллектива, как формируются новые профессиональные ценности в совместных действиях педагогов по их реализации, как изменяется инновационный потенциал педагогов в ходе институционализации образовательных инноваций, основанный на их взаимодействии.

Рассматривая понятие «институционализация инноваций» следует обратить внимание на то, что в реальной практике образования оно выступает не просто как компонент инновационной деятельности или направление управления инновационными процессами в образовательной организации, а как характеристика изменения в образе мышления и деятельности педагогов, наполняя их новым содержанием и требуя от них нового интеллектуального, физического, морального напряжения.

Учитывая современные требования к образованию, в современной педагогической литературе в качестве одной из отвечающих времени парадигм предложено инновационное развитие образования, включающее в себя новое содержание, организационные формы и технологии (В. П. Бараничев, И. Н. Богачева, Е. И. Бражник, Н. Н. Суртаева, Н. Ф. Талызина и др.). Инновационные процессы в образовании необходимо прогнозировать, моделировать (В. П. Беспалько, О. Б. Даутова, Л. А. Иванова, С. В. Колесова) и технологизировать (С. Г. Вершловский, М. М. Левина, А. Е. Марон, Л. Ю. Монахова, Н. Н. Суртаева и др.).

В педагогической литературе описаны результаты исследований в области педагогической инноватики (З. А. Абасов, В. П. Кваша, Г. С. Гамидов, В. И. Загвязинский, В. С. Лазарев, Н. Р. Юсуфбекова и др.); теоретические, организационно-управленческие и методические аспекты инновационного процесса (А. И. Адамский, В. И. Загвязинский, Н. Ф. Ильина, С. А. Писарева, С. Д. Поляков, П. И. Третьяков, А. П. Тряпицына, А. В. Хуторской и др.); проблемы участия педагогов в инновационной деятельности (М. В. Кларин, И. Ю. Малкова, А. И. Орлов, И. М. Осмоловская, Л. С. Подымова, В. А. Сластенин и др.).

Анализ литературных источников показывает, что проблеме институционализации инноваций в образовании уделяется недостаточное внимание. Это особенно касается вопросов управления инновациями и превращения инновационного взаимодействия педагогов в форму социальных отношений с установлен-

ными (письменно или устно) правилами, нормами, санкциями, упорядоченным процессом, определенной структурой отношений, дисциплиной, правилами поведения. Феномен «институционализация педагогических инноваций» в имеющихся исследованиях рассматривается в контексте отдельных видов деятельности (учебной, педагогической, управленческой). Отсутствуют специальные исследования, формирующие целостное представление об институционализации инноваций в современных образовательных организациях.

Отсутствие научно обоснованного подхода к институционализации инноваций в деятельности образовательной организации выявило ряд **противоречий,** отражающих особенности развития образовательных учреждений и внедрение новшеств в практике работы руководителей образования, отдельных педагогов и педагогических коллективов. К ним можно отнести следующие противоречия:

– между общественной потребностью в развитии образовательной организации на основе ее инновационной среды и реально сложившейся практикой, слабо учитывающей возможности институционализации инновации как условия, обеспечивающего это развитие;

– между необходимостью осуществления институционализации инноваций в деятельности педагогов и руководителей образовательных организаций и отсутствием обоснованного комплекса организационно-педагогических условий осуществления такой деятельности;

– между общественными вызовами в развитии инновационных процессов в образовательных учреждениях и недостаточным управленческим опытом институционализации этих процессов в практике работы руководителей образования и педагогических коллективов.

Недостаточная научная, а также практическая разработанность вопросов институционализации инноваций в практике деятельности образовательных организаций определили **научно-исследовательскую задачу**, связанную с выявлением и обоснованием организационно-педагогических условий процесса институционализации инноваций в деятельности образовательной организации.

Названные противоречия и выделенная научно-исследовательская задача определили тему исследования: «Институционализация инноваций в деятельности образовательной организации».

Объект исследования: инновационные процессы в современных образовательных организациях.

Предмет исследования: организационно-педагогические условия институционализации инноваций в деятельности образовательной организации.

Цель исследования: выявление, обоснование и реализация организационно-педагогических условий институционализации инноваций в деятельности образовательной организации.

Гипотеза исследования заключается в том, что процесс институционализации инноваций в деятельности образовательной организации будет ре-

зультативным, если выявлены и реализованы организационно-педагогические условия институционализации инноваций:

• включенность педагогов в инновационные проекты и внедрение их результатов в деятельность образовательной организации;

• создание социальных институтов в образовательной организации, ориентированных на включение педагогов в инновационную деятельность;

• выявление новых форм и норм образовательной практики и взаимодействия педагогов в процессе организации и сопровождения деятельности социальных институтов;

• определены критерии и показатели оценки институционализации инноваций в инновационной деятельности педагогов.

Задачи исследования:

1) на основе анализа современных научных источников выявить теоретические основания институционализации инноваций в деятельности образовательной организации;

2) раскрыть характеристики деятельности социальных институтов как субъектов институционализации инноваций в деятельности образовательной организации;

3) выявить новые формы и нормы образовательной практики в процессе институционализации инноваций в деятельности образовательной организации;

4) определить результативность институционализации инноваций в процессе деятельности социальных институтов.

Методологической основой исследования явились:

– системно-деятельностный подход, представляющий деятельность субъектов образования в разработке инноваций и их институционализации как систему, обеспечивающую новое качество образования (Б. Г. Ананьев, И. В. Блауберг, А. Н. Леонтьев, Н. В. Кузьмина, Э. Г. Юдин и др.);

– средовый подход, отражающий актуализацию инновационного потенциала педагогического коллектива в инновационной среде образовательной организации (Н. М. Борытко, Ю. С. Мануйлов, Е. Н. Степанов, И. Д. Фрумин, В. А. Ясвин и др.).

Теоретическую основу исследования составили:

– научно-теоретические подходы к изучению инновационных процессов в образовании, структуре инновационной деятельности, способам внедрения инноваций в образовательную практику (В. П. Беспалько, Б. С. Гершунский, Н. Ф. Ильина, С. В. Колесова, И. М. Осмоловская, Т. Г. Новикова, С. А. Писарева, А. И. Пригожин, В. И. Слободчиков, А. В. Хуторской и др.);

– психолого-педагогические концепции, раскрывающие роль ценностей в образовании (А. П. Беляева, Е. В. Бондаревская, О. Б. Даутова, А. В. Кирьякова, И. А. Колесникова, С. В. Кульневич и др.);

– теоретические подходы к организации управления современными образовательными организациями (Ю. А. Конаржевский, В. С. Лазарев, А. А. Орлов, М. М. Поташник, В. А. Сластенин, П. И. Третьяков и др.);

– научные труды по теории непрерывного педагогического образования (М. В. Александрова, С. Г. Вершловский, И. А. Колесникова, Н. В. Кузьмина, А. Е. Марон, А. П. Тряпицына, В. А. Федоров, Н. В. Чекалева и др.);

– теории педагогической инноватики (В. И. Загвязинский, М. В. Кларин, А. И. Пригожин, М. М. Поташник, С. А. Писарева, В. А. Сластенин, Н. Р. Юсуфбекова и др.);

– теория развития социальной структуры общества (П. Бурдье, Э. Гидденс, С. С. Новикова, Т. Парсонс, С. А. Федорова и др.);

– теории прогнозирования и проектирования образовательных систем (В. П. Беспалько, Б. С. Гершунский, И. А. Колесникова, И. А. Липский и др.).

Методы исследования: теоретические (анализ философской, психолого-педагогической литературы, обобщение, классификация); эмпирические (изучение инновационных продуктов педагогической деятельности, наблюдение, беседа, анкетирование, тестирование, опрос, педагогический эксперимент); количественный и качественный анализ результатов исследования.

Научная новизна исследования состоит в следующем:

1. Институционализация инноваций в образовательной организации рассматривается как процесс, в ходе которого организация инновационной деятельности осуществляется созданием социальных институтов, обеспечивающих разработку новых форм педагогической практики и новых норм взаимодействия педагогов в процессе поиска, разработки и внедрения педагогической инновации.

2. Содержание деятельности социальных институтов строится на принципах командообразования и направлено:

• на осознание необходимости инновационного поиска в развитии образовательной организации;

• включение педагогов в инновационную деятельность и приобретение нового профессионального опыта в процессе инновационной деятельности;

• формирование умений самоорганизации в составе социальных институтов.

3. Выявлены характеристики инновационной среды, способствующие организации педагогами поиска новых форм и методов образовательной деятельности, к которым отнесены:

• наличие инновационных проектов, участие педагогов в которых отражает нацеленность педагогического коллектива на приобретение нового опыта профессиональной деятельности;

• потребность педагогов в разработке новых образовательных практик и новых форм и норм педагогического взаимодействия;

• наличие разветвленной структуры профессионально-педагогических объединений, коллективно действующих в организации инновационной деятельности;

• готовность педагогов к разработке и внедрению педагогических инноваций, выраженная в умениях инновационной деятельности.

4. Определено, что институционализация инноваций образовательной организации обеспечивается созданием комплекса организационно-педагогических условий, в содержании которых проявляется социально-педагогический аспект, отражающий нацеленность педагогического коллектива на поиск новых, более совершенных форм и методов образовательной деятельности; организационно-педагогический аспект, закрепляющий новые формы и нормы профессионального взаимодействия; организационно-управленческий аспект, оказывающий содействие инновационным начинаниям педагогов и стимулирующий их включение в результативную деятельность в составе социальных институтов.

5. Выявлены критерии и показатели оценки результативности институционализации инноваций, позволяющие оценить инновационную деятельность образовательной организации и возможности ее развития.

Теоретическая значимость исследования состоит:

– в расширении категориального аппарата теории педагогики за счет обоснования понятия «институционализация инноваций в образовании» как деятельности, в которой осуществляется процесс создания социальных институтов и новых практик образовательных отношений участников инновационной деятельности, и как результата, в котором отражается закрепление инновации в норму образовательной деятельности;

– выявлении и теоретическом обосновании инновационного потенциала социальных институтов, раскрывающегося в новых нормах образовательной практики педагогов;

– обосновании того, что процесс институционализации инноваций детерминирован внутренними потребностями педагогов в приобретении нового опыта осуществления образовательной деятельности и повышения качества инновационного взаимодействия;

– раскрытии процесса институционализации инноваций как условия, которое несет в себе изменения в образе мышления и деятельности педагогов, наполняя их новым содержанием и требуя от них нового интеллектуального, физического, морального напряжения.

Практическая значимость исследования заключается:

– в разработке организационно-педагогических условий создания новых норм и практик инновационной деятельности педагогов в процессе институционализации инноваций;

– разработке и реализации этапов институционализации инноваций, каждый из которых отражает деятельность педагога по приобретению опыта развития инновационной деятельности в образовательной организации;

– создании и апробации способов создания социальных институтов, деятельность которых обеспечивает приобретение нового профессионального опыта педагогов;

– определении критериев и показателей результативности институционализации инноваций.

Опытно-экспериментальной базой исследования стали образовательные организации Костаная (Республика Казахстан): общеобразовательная школа № 4 (62 человека), гимназия им. А. М. Горького (86 человек), физико-математический лицей (74 человека). На констатирующем этапе участвовали педагоги общеобразовательных организаций Омска и Костаная. Всего в процессе опытно-экспериментальной работы (ОЭР) участвовало 436 учителей, 13 директоров образовательных организаций, 37 заместителей директора по учебно-воспитательной работе, а также работники акимата образования г. Костаная.

Этапы исследования.

Первый этап (2018–2019) — подготовительный. Изучение и анализ проблем инновационной деятельности педагогов, выявление особенностей организации инновационной деятельности в различных общеобразовательных школах; определение исследования и компонентов научного аппарата, проектирование этапов исследования, участие в научно-практических форумах по проблеме исследования.

Второй этап (2019–2021) — экспериментальный. Определение педагогической концепции исследования. Выбор экспериментальных образовательных организаций и осуществление опытно-экспериментальной работы в процессе организации констатирующего и формирующего эксперимента. Анализ полученных в ходе эксперимента результатов, уточнение основных положений гипотезы.

Третий этап (2021–2022) — обобщающе-заключительный. Обобщение и интерпретация полученных результатов, оформление диссертационного исследования.

Апробация и внедрение результатов диссертационного исследования осуществлялись в обсуждениях на заседаниях кафедры педагогики Омского государственного педагогического университета (ОмГПУ) (2018–2022), на аспирантских семинарах по проблемам методологии и практики исследовательской деятельности (Омск, ОмГПУ, 2018–2022), на конференциях разного уровня: *республиканский уровень* (Республика Казахстан), II Республиканская научно-практическая конференция «Новая школа: пространство возможностей» (Алма-Ата, Казахский национальный университет им. аль-Фараби, 2018); «Современная школа и развитие инновационной педагогической практики педагогов» (Костанай, 2019); Республиканская научно-практическая конференция «Новые образовательные программы, инновации и компетентностный подход — шаги к успешной школе» (Алма-Ата, Казахский национальный педагогический университет им. Абая, 2018); *международный уровень*: Международная научно-практическая конференция «Современные тенденции в образовании и науке» (Бишкек, 2019), Международная конференция «Образование. Культура. Общество» (Санкт-Петербург, 2020); *российские республиканские конференции*: «Межрегиональная школа управления

инновационными проектами» (Новокузнецк, 2020), 7-я межрегиональная межотраслевая научно-практическая конференция (Санкт-Петербург, 2021), IV региональная конференция «Современная методическая служба: состояние, проблемы, перспективы, инновации» (Омск, Институт развития образования, 2021).

Обоснованность и достоверность полученных результатов исследования обеспечивается согласованностью исходных теоретико-методологических положений, лежащих в основе институционализации инноваций в деятельности образовательной организации, использованием комплекса взаимодополняющих подходов, применением современных методов обработки данных, свидетельствующих о достоверности полученных в ходе исследования результатов.

Положения, выносимые на защиту:

1. Институционализация инноваций — это процесс и результат изменений характера и содержания инновационной деятельности педагогического коллектива, в ходе которого в образовательной организации создаются социальные институты, определяющие новые формы и нормы образовательной практики и взаимодействия педагогов, проявляющиеся в осуществлении инновационной деятельности и строящиеся на основе командообразования и командного взаимодействия.

Социальный институт рассматривается как форма организации совместной профессиональной деятельности педагогов, в которой удовлетворяются их социальные и профессиональные потребности в приобретении опыта решения инновационных задач, как взаимодействие в процессе осуществления инновационной деятельности, строящееся на основе закрепленных предписаний и правил, а также определенных ролей и статусов, характеризующих вовлеченность педагогов в инновационную деятельность.

2. Процесс институционализации инноваций строится на принципах командообразования и включает построение кросс-функциональных, проектных, экспертных, профессионально-творческих и других команд, в которых рождаются новые формы и нормы взаимодействия педагогов, новые образовательные практики, направленные:

• на осознание педагогами необходимости инновационного поиска в развитии образовательной организации;

• включение педагогов в инновационную деятельность и приобретение нового профессионального опыта в процессе инновационной деятельности;

• формирование умений самоорганизации в составе социальных институтов.

3. Характеристики инновационной среды образовательной организации, способствующие институционализации инноваций, включают:

• наличие инновационных проектов, реализация которых требует создания необходимых профессиональных объединений (социальных институтов), обеспечивающих эффективность разработки, осуществления и институционализации инноваций;

• деятельность инициаторов инноваций, направленная на руководство профессиональными объединениями (социальными институтами), обеспечивающими разработку и внедрение новшеств;

• условия для личностно-профессиональной самореализации педагогов в процессе инновационной деятельности;

• возможность информационного и аналитического обмена между социальными институтами, осуществляющими инновационную деятельность;

• организационная поддержка в образовательной организации развития профессионально-творческих проектов и инициатив.

4. Институционализация инноваций требует выявления и реализации организационно-педагогических условий, в которых проявляется ряд аспектов, отражающих инновационную деятельность педагогов: социально-педагогический (нацеленность педагогического коллектива на поиск новых, более совершенных форм и методов образовательной деятельности, готовность к разработке и внедрению педагогических инноваций); институционально-педагогический (организация процесса создания социальных институтов в образовательной организации и ориентация деятельности педагогического коллектива на институционализацию инноваций); организационно-управленческий (организация и управление деятельностью социальных институтов, их сопровождение и нацеленность на положительный результат институционализации инноваций).

5. Критериями оценки результатов институционализации инноваций выступают: *осознание педагогами необходимости инновационного поиска в развитии образовательной практики*, отражающем положительную мотивацию педагогов к инновационному поиску, участие педагогов в инновационных проектах, желание коллективно действовать в реализации инноваций; *новые формы и нормы взаимодействия педагогов*, проявляющиеся в командообразовании в процессе инновационной деятельности, в возможности творческой самореализации в созданных социальных институтах, в потребности к овладению новыми образовательными практиками; *готовность педагогов к реализации инноваций в профессиональных объединениях*, раскрывающаяся в умении самоорганизации в составе социальных институтов, в умении продуктивно действовать в созданных социальных институтах, в активности преодоления проблем и затруднений в процессе реализации инноваций.

Личный вклад автора отражается в его непосредственном участии на всех этапах исследования: планирование, выбор и обоснование темы, составление структуры диссертации; определение цели, задач, объекта и предмета исследования; поиск и нахождение необходимой литературы по теме исследования; сбор, систематизация результатов опытно-экспериментальной работы как базы экспериментальных данных и их обработка; анализ результатов обработки экспериментальных данных, подготовка и публикация научных статей, участие в научных мероприятиях, обобщение полученных результатов, внедрение по-

лученных результатов в образовательный процесс общеобразовательных школ и в практику деятельности городского управления образованием.

Структура диссертации отражает логику проведенного исследования. В работе представлены: введение, две главы, заключение, библиографический список, приложения. Объем исследования составляет 189 страниц, из которых 162 страницы основного текста. В работе представлено 21 таблица и 12 рисунков.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во введении обоснована актуальность исследования, выявлены противоречия, отражающие научно-исследовательскую задачу, сформулированы объект, предмет, цель, гипотеза и задачи исследования; представлены методологические подходы и теоретические основания исследования, методы и этапы исследовательской деятельности; показана научная новизна, теоретическая и практическая значимость диссертации; сформулированы положения, выносимые на защиту; отмечена достоверность и обоснованность полученных результатов научного исследования; отражена информация об апробации и внедрении результатов исследования; представлены публикации по теме диссертации.

В первой главе **«Теоретические основания институционализации инноваций в образовательной организации»** представлен анализ научно-педагогической литературы в соответствии с научно-исследовательской задачей исследования. Здесь рассматриваются особенности организации инновационных процессов в современной образовательной организации, характеризуется теория и практика институционализации инноваций в деятельности образовательной организации, раскрываются организационно-педагогические условия институционализации инноваций в инновационной среде образовательной организации.

Ориентация образования на изменения в содержании и организации образовательного процесса, основанная на инновационных принципах, представляет собой значительный ресурс в качественном изменении результатов образовательного процесса. Эти изменения, как отмечают ряд исследователей (А. И. Адамский, Л. В. Веснина, В. И. Загвязинский, В. П. Кваша, Л. С. Подымова, В. А. Сластенин, М. М. Поташник, Н. Н. Суртаева и др.), дают основания аккумулировать и трансформировать инновационный потенциал образовательных практик, а также разрабатывать новые формы деятельности образовательной организации, новые способы взаимодействия всех субъектов образования. В этой связи организацию инновационной деятельности в образовательных организациях можно рассматривать как специфический вид профессиональной деятельности педагогов, цель которой заключается в использовании этого потенциала для развития профессионального творчества педагогов и способности к эффективному совместному действию, направленному на общезначимый результат — качество образования.

Рассматривая особенности понятия «институционализация инноваций», следует отметить, что в педагогической науке термины «институционализация инноваций» и «внедрение инноваций» могут употребляться как синонимы. Однако это не совсем верно, поскольку внедрение инноваций (новшеств) в практику образования не всегда преследует цель закрепления инновации как нормы, как нового «института», организующего деятельность педагогов по-новому.

Анализируя содержательные характеристики понятия «институционализация инноваций», Н. Р. Юсуфбекова отмечает, что это не просто компонент или направление организации инновационных процессов в образовательной организации, это больше те последствия, которые следуют в результате институционализации. Поэтому институционализация инноваций в практике работы образовательной организации несет в себе изменения в образе мышления и деятельности педагогов, наполняя их новым содержанием и требуя от них нового интеллектуального, физического, морального напряжения. Она четко сориентирована на конечный результат, имеющий прикладной характер. Будучи сложным по содержанию и способам осуществления процессом в образовательной организации, она нацелена на обеспечение образовательного, социального или технического эффекта.

Обобщая наиболее типичные и признанные в педагогической литературе трактовки термина «институционализация инноваций», можно определить характерные признаки институционализации: изменение характера и содержания деятельности педагогического коллектива (эти изменения создают в организации так называемый социальный институт, где профессиональная деятельность педагогов приобретает осмысленный и упорядоченный характер); наличие новых ролей в педагогическом коллективе, где их распределение зависит от степени участия каждого в процессе внедрения инновации; появление моральных и правовых норм, регулирующих взаимодействие управляющей и управляемой подсистем общей системы управления образовательной организации; появление новых структур в образовательной организации, регулирующих и контролирующих образовательную деятельность в рамках новой нормы деятельности; закрепление новой идеологии в педагогическом коллективе, признающей инновационную деятельность как необходимую часть работы педагога.

Понятие «институционализация инноваций» тесно связано с понятием «инновационный процесс», в рамках которого Л. С. Подымова рассматривает инновационную среду как комплекс условий, способствующих педагогам реализовать новые инновационные идеи и использовать свои творческие силы в их осуществлении. Одно из необходимых условий появления инновационной среды — соответствующая профессиональная и социальная потребность педагогов. В рамках такой среды легко и эффективно организовывается совместная деятельность педагогов в целях удовлетворения профессиональных и социальных потребностей, поскольку каждый член педагогического коллектива имеет возможность развивать свои идеи, творческие способности для того, чтобы

самореализовать свой профессиональный и социальный ресурс. В ней, как считает В. С. Лазарев, проявляются возможности для создания новых или более современных педагогических технологий, для изменения характера социальных отношений в школе, для создания и внедрения новых методов управления школой, для разработки новых средств обучения и воспитания школьников и пр.

Рассматривая процесс институционализации инноваций в деятельности педагогов и развития инновационной среды образовательной организации в ряде положений педагогической, управленческой и социологической наук, институционализация инноваций рассматривается как процесс создания различных социальных институтов (профессиональных объединений педагогов), одной из целей которых является включение педагогов в процесс инновационной деятельности (Н. С. Алексанина, В. Г. Бочарова, Н. В. Василенко, В. И. Загвязинский, С. С. Новикова и др.). Исследователи считают, что в школьной практике часто бывает необходимо закрепить некоторые типы профессиональных и социальных отношений в создаваемых школьных объединениях с тем, чтобы повысить ответственность в ходе решения социально и профессионально важных задач. Это относится к тем профессиональным и социальным отношениям, вовлекаясь в которые члены того или иного социального и профессионального объединения способствуют обеспечению реализации профессиональных или социальных потребностей, требуемых для эффективной деятельности группы (объединения) как некоторой целостной организации. Поиск способов закрепления и поддержки профессиональных и социальных отношений, в которых взаимная ответственность перекликалась бы с профессиональной помощью и поддержкой друг друга, взаимообучением и совместным решением возникающих новых задач, приводит к пониманию необходимости создания социальных институтов, в рамках деятельности которых решались различные задачи организации инновационной деятельности в школе.

Практика создания соответствующих отношений в профессиональных объединениях и их закрепления в деятельности педагогического коллектива требует создания особой системы распределения ролей и статусов в деятельности педагогических объединений. В них, как отмечает В. Г. Бочарова, они закреплены с помощью предписаний и правил поведения, разработанных санкций, обеспечивающих выполнение всеми членами объединения этих правил. В таких объединениях осуществляется реализация сложных и важных для школьного педагогического сообщества социальных и профессиональных связей, поскольку эти объединения, выполняющие роль социальных институтов (и являющиеся, по сути, социальными институтами), поддерживают эффективную профессиональную педагогическую деятельность, определяют устойчивые связи и образцы поведения, стимулируя членов объединения к продуктивной деятельности.

В ходе анализа социальных теорий (П. Бурдье, Э. Гидденс, С. С. Новикова, С. А. Федорова, Я. Щепаньский и др.), в которых раскрываются особенности институционализации деятельности социальных общностей, выяснилось, что социальный

институт рассматривается как некоторый социальный механизм, обеспечивающий развитие социальных отношений, формирующихся в результате социальных практик.

Возникновение социальных институтов, как отмечает С. С. Новикова, чаще всего продиктовано сложностями организации деятельности производственными коллективами. В ходе их создания внутри формирующихся групп и объединений, по ее мнению, осуществляется «…всякого рода упорядочения, формализации и стандартизации общественных связей и отношений между членами этих групп».

В теории развития социальных структур, представленной в работах П. Бурдье, Э. Гидденса, С. С. Новиковой , Т. Парсонса, С. А. Федоровой и др., процесс институционализации включает в себя ряд моментов: 1) одним из необходимых условий появления социальных институтов служит соответствующая социальная потребность (они призваны организовывать совместную деятельность людей в целях удовлетворения тех или иных социальных потребностей); 2) социальный институт образуется на основе социальных связей, взаимодействия и отношений конкретных индивидов, социальных групп и общностей и может быть рассмотрен как организованные социальные системы, характеризующиеся устойчивостью структуры, интегрированностью их элементов и определенной изменчивостью их функций.

Таким образом, институционализация инноваций, осуществляемая в рамках инновационной деятельности, характеризуется двумя основными аспектами. С одной стороны, деятельность социальных институтов (реализация функций социальных институтов в различных школьных объединениях, участвующих в инновационной деятельности), в силу особенностей построения «внутриинститутских отношений», более продуктивна, поскольку строится на других отношениях. С другой стороны, содержание деятельности позволяет включать в процесс разработки инноваций, их внедрения в образовательную деятельность значительное число педагогов, а следовательно, обогащать их опыт инновационной деятельности. В настоящей работе мы особое внимание уделяли этой стороне процесса институционализации.

Рассматривая процесс институционализации инноваций в педагогической практике, следует отметить, что в его ходе изменяется характер и содержание инновационной деятельности педагогического коллектива. Это связано, как отмечают О. Л. Березина, А. П. Волчкова, Н. Ф. Ильина, с вовлечением в инновационную деятельность профессиональных и творческих объединений педагогов (социальных институтов), обеспечивающих развитие инновационной среды образовательной организации, формирование потребностей педагогов к поиску новых форм организации образования, определение эффективных способов управления инновационной деятельностью, в основе которой лежит поддержка и стимулирование участия педагогов в разработке и осуществлении новшеств.

Характеризуя институционализацию инноваций как деятельность различных школьных объединений, выполняющих функции социальных институтов,

в работе особое внимание уделяется организационно-педагогическим условиям институционализации инноваций. В качестве основных аспектов таких условий рассматриваются: *социально-педагогический*, отражающий нацеленность педагогического коллектива на реализацию инновационного проекта и на поиск новых, более совершенных форм и методов образовательной деятельности, на формирование готовности к реализации задач инновационной деятельности; *институционально-педагогический*, включающий создание социальных институтов в образовательной организации, ориентированных на вовлечение педагогов в инновационную деятельность и приобретение нового профессионального опыта; *организационно-управленческий*, представляющий организацию и управление деятельностью социальных институтов, их сопровождение и нацеленность на положительный результат институционализации инноваций.

Реализация организационно-педагогических условий институционализации инноваций требует определения критериев результативности институционализации. Исходя из характеристик инновационной среды, которая служит как индикатор инновационной деятельности образовательной организации, результативность институционализации инновационных проектов, осуществляющихся в том числе за счет действия социальных институтов, создает профессиональный и социальный эффект и свидетельствует об отношении педагогов к инновационной деятельности, проявляющемся в осознании необходимости инновационного поиска и общем настрое педагогического коллектива образовательной организации к участию в инновационной деятельности. Таким образом, *осознание необходимости инновационного поиска в развитии образовательной практики* выступало одним из критериев результативности.

Значительное место в работе уделяется поиску возможностей разработки новых образовательных практик, которые И. М. Осмоловская называет «инновационными», выходящими за границы нормативно определенного поля образовательной деятельности. В исследовании наличие таких практик, проявляющихся в *новых формах и нормах взаимодействия педагогов*, рассматривается как критерий и как один из важных результатов институционализации. В работе он отражал командообразование в инновационной деятельности педагогического коллектива, а также потребности в разработке новых образовательных практик и возможности творческой самореализации в процессе участия в инновационной деятельности. Владение умениями самоорганизации в составе социальных институтов, активность и умение продуктивно действовать в созданных социальных институтах рассматривалось как критерий готовности *педагогов к реализации инноваций в профессиональных объединениях.*

Использование критериев результативности институционализации инноваций позволяло в опытно-экспериментальной работе осуществлять контроль институционализации инноваций в процессе инновационной деятельности педагогов и оценку ее результатов.

Во второй главе диссертации **«Опытно-экспериментальная работа по институционализации инноваций в деятельности общеобразовательной организации»** осуществлен анализ практики институционализации инноваций в деятельности общеобразовательной школы; представлены результаты опытно-экспериментальной работы по реализации организационно-педагогических условий институционализации инноваций в деятельности образовательной организации и их педагогическая интерпретация.

Опытно-экспериментальная работа по проверке выдвинутой в исследовании гипотезы проводилась в естественных условиях деятельности системы образования г. Костаная (Республика Казахстан), в которой принимали участие образовательные организации, где было отмечено определенное стремление руководителей и педагогических коллективов к разработке и освоению образовательных инноваций. Общеобразовательные организации на констатирующем этапе эксперимента были разделены на три группы, в которых выделялись общеобразовательные школы, общеобразовательные лицеи, общеобразовательные гимназии.

Логика достижения исследовательских задач заключалась в последовательности организации процесса разработки, внедрения и институционализации инноваций в деятельности образовательной организации. В первом параграфе второй главы диссертации «Анализ практики институционализации инноваций в деятельности общеобразовательной школы» внимание в исследовании уделялось ресурсам инновационной среды образовательной организации; во втором параграфе основные акценты расставлены на использовании выявленных ресурсов в институционализации и выявлении новых форм и норм образовательной практики в процессе взаимодействия педагогов.

Педагогические инновации — один из самых сложных видов творчества, опирающийся на самотворчество и индивидуальность учителей и учащихся. При этом имеет значение то, кто является инициатором по внедрению педагогических инноваций. Рассматривая инновации в Республике Казахстан (РК), следует обратить внимание на различные уровни разработки и осуществления новшеств. Часть из них, как отмечалось, составляют те, которые требуют выполнения республиканских задач. Они являются отражением решений Правительства РК и Министерства образования и науки (МОН). В системе образования РК особое внимание уделяется реализации инноваций, которые отражали инициативу региональных отделов образования, которые отражали требования к развитию образования исходя из региональных особенностей системы.

В процессе изучения вопросов разработки инновационной деятельности мы обратили внимание на те инновации, которые явились результатом деятельности самих педагогов. Это инновации, которые называли «школьными» инновациями, поскольку они были продуктами инновационной деятельности школьных педагогов. Такие инновации, как правило, направлены на преобразования в области технологий обучения, разработку новых форм педагогического взаимодействия,

взаимодействия с обучающимися, управленческой деятельности. Они в полной мере характеризовали субъектную позицию педагогов в вопросах разработки и внедрения новшеств. В рамках исследования изучались особенности этой позиции в инновационной деятельности образовательных учреждений. В таблице 1 представлена активность педагогов в инновационной деятельности.

Таблица 1

Активность педагогов в инновационной деятельности, %

Участие педагогов в инновационной деятельности	Гимназии	Лицеи	Традиционные школы
Был инициатором и разработчиком инноваций	8,4	6,2	3,8
Участвовал в профессионально-творческой группе	26,2	29,2	14,2
Меня привлекали, но я отказался	17,8	21,4	22,6
Не привлекался и не участвовал	47,6	37,8	59,4
Не вижу особой необходимости	6,4	9,2	18,4

Данные таблицы 1 отражают низкую активность педагогов в инновационной деятельности. Это особенно характерно было для традиционных общеобразовательных школ, где большинство педагогов (59,4 %) не привлекались к разработке и внедрению инноваций.

Изучение вопросов включения педагогов в различные профессиональные объединения, в которых принимали участие педагоги на разных этапах разработки и внедрения инноваций, представлено в таблице 2.

Констатирующий эксперимент показал, что школьные объединения, институты обладают возможностями в привлечении педагогов к инновационной деятельности, однако эти возможности используются недостаточно результативно. На рисунке 1 представлены результаты участия педагогов на разных этапах инновационной деятельности.

Анализ полученных данных свидетельствовал, что наибольшую активность педагоги проявляли в период внедрения инновации в практическую деятельность. Незначительное число участников инновационной деятельности на этом этапе фиксировалось во всех образовательных организациях. В гимназиях и лицеях это составляло 18,4 и 20,2 % соответственно. Другие этапы были менее привлекательны и требовали от педагогов более высокой напряженности в работе.

Констатирующий эксперимент позволил выявить, что значительное место в развитии образовательных организаций занимают инновации, которые разработаны МОН РК и являются обязательными для всех типов школ. Заметную

Таблица 2

Школьные объединения педагогов, участвующие в инновационной деятельности

Школьные профессиональные объединения, участвующие в организации инновационной деятельности	Образовательные учреждения			
	Гимназии	Лицеи	Специализированные школы	Традиционные школы
Методические объединения педагогов	+	+	+	+
Временные профессионально-творческие коллективы	+	+	+	+
Инициативные группы	–	+	+	–
Дискуссионные площадки	–	+	–	+
Специальные семинары	–	–	+	–
Экспертные группы	+	–	+	–
Межшкольные центры, лаборатории, объединения	–	–	+	–
Проектные команды	–	+	+	–
Другие формы	–	+	–	+

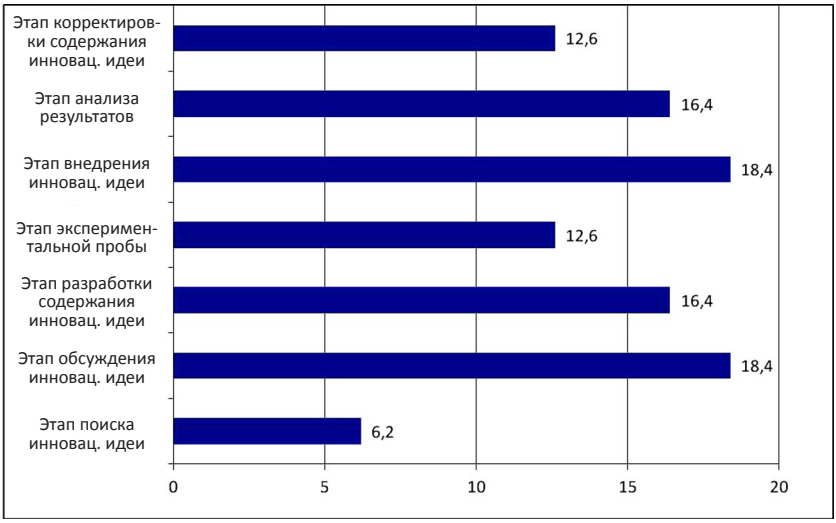

Рис. 1. Участие педагогов на разных этапах инновационной деятельности

роль в образовательной системе субъектов РК играют инновации, являющиеся продуктом региональных разработок и отражающие развитие регионального образования. Школьные инновации, которые рождаются в самой школе и являются результатом поиска и находок таких инновационных идей, которые, формируя новое, более высокое качество образовательной работы школы, обогащают опыт инновационной деятельности самих педагогов и являются компонентом их педагогического мастерства. Именно здесь наиболее результативно формируется новая образовательная практика, новый профессиональный опыт и новые формы взаимодействия, позволяющие результативно действовать и получать новый образовательный результат.

Однако инновационная деятельность в образовательных организациях не всегда способствовала получению высокого результата, связанного с приобретением нового профессионального опыта, разработкой новых образовательных практик, повышающих качество образования. Школьные профессиональные объединения, обладая значительными возможностями в привлечении педагогов к инновационной деятельности, недостаточно эффективно строят свою работу в этой области. Учитывая наличие проблем в выявлении и использовании организационно-педагогических условий, способствующих результативности инновационной деятельности, был разработан формирующий эксперимент, целью которого была их актуализация, а также создание социальных институтов в образовательных организациях, ориентированных на включение педагогов в инновационную деятельность и разработку новых форм и норм образовательной практики.

Формирующий эксперимент осуществлялся в общеобразовательных школах различного типа г. Костаная (Республика Казахстан). В эксперименте принимали участие традиционная общеобразовательная школа № 4, гимназия им. А. М. Горького, физико-математический лицей. Основной целью ОЭР была реализация организационно-педагогических условий институционализации инноваций в образовательных организациях. Поставленная цель осуществлялась созданием школьных социальных институтов, участвующих в организации и реализации школьных инноваций.

Эксперимент осуществлялся в три этапа. На первом этапе определялись, разрабатывались и анализировались организационно-педагогические условия институционализации инноваций в образовательных организациях. На втором этапе разрабатывалась и внедрялась программа, направленная на институционализацию инноваций. На третьем этапе анализировались результаты эксперимента, делались выводы и заключения.

Для проверки условий, которые были предположены в гипотезе автором диссертации, в непосредственном взаимодействии с педагогическими коллективами экспериментальных школ были проведены мероприятия по их внедрению в процессе инновационной деятельности: обучающие семинары, рабочие совещания, обсуждения содержания деятельности социальных институтов, подведение итогов инновационной работы.

В соответствии с планом ОЭР на первом этапе в каждой образовательной организации были обсуждены инновационные проекты, реализация которых отвечала целям эксперимента и нацеливала педагогический коллектив на поиск новых, более совершенных форм и методов образовательной деятельности в процессе разработки и внедрения педагогических инноваций. Основанием выбора инноваций в каждом школьном коллективе служили решения педагогических советов школ и опрос педагогов, которые вносили свои предложения по организации инновационной деятельности. К таким проектам были отнесены: в общеобразовательной школе № 4 — «Виртуальный методический кабинет школы»; в гимназии им. А. М. Горького — «Профессиональное самоопределение учащихся с особыми образовательными потребностями»; в физико-математическом лицее — «Проектирование индивидуального учебного плана старшеклассника».

В процессе обсуждения задач и содержания реализации инновационных проектов были созданы профессиональные объединения педагогов, которые строили свою деятельность как социальные институты, решающие задачи обеспечения данного этапа институционализации инноваций. В качестве социальных институтов выступили: *кросс-функциональная команда*, в которую входили педагоги, обладающие разным педагогическим и инновационным опытом, руководители образовательной организации, родители обучающихся, заместитель директора образовательной организации; *проектная команда*, в которую входили учителя, имеющие опыт разработки и реализации педагогических проектов; *школьные методические объединения*, выступавшие как социальный институт; *группа экспертов*, в которую входили наиболее подготовленные к инновационной деятельности педагоги, задача которых сводилась к обобщению целевых установок инновационного проекта и к организации работы дискуссионной площадки.

Второй этап ОЭР был связан с реализацией содержания инновационных проектов в образовательных организациях. В процессе ОЭР были созданы новые социальные институты, которые разрабатывали содержание инновационной деятельности и включались в инновационную деятельность. Здесь созданные кросс-функциональные команды, проектные, инициативные, экспертные группы, методические объединения решали другие задачи, связанные с реализацией инновационных проектов.

Создание социальных институтов в образовательной организации и конкретизация решаемых каждым институтом задач инновационной деятельности вызывали значительный интерес педагогов к ее осуществлению. В ходе реализации инноваций выяснилось, что мотивация и желание действовать в рамках разрабатываемой инновации стали заряжающим фактором для многих учителей образовательных организаций. Активность педагогов в деятельности социальных институтов явилась главным фактором, способствующим развитию в образовательных организациях инновационной среды.

Наблюдения за деятельностью педагогов в работе социальных институтов показывали, что в них создавался благоприятный деловой микроклимат,

присутствовала ориентированность на обмен опытом, были возможности для профессионального общения, отмечалось желание внести инновационные изменения в образовательный процесс.

Рассматривая в качестве оснований инновационной деятельности педагогов такие показатели, как интерес к разработке школьного проекта, потребность к коллективным действиям в процессе институционализации инноваций, готовность к активной деятельности в профессиональных объединениях, было отмечено, что в образовательных организациях участниками инновационной деятельности являлись большинство членов педагогических коллективов. Так, например, оценивая результативность институционализации по критерию «*Осознание необходимости инновационного поиска в развитии образовательной практики*», были получены данные, представленные на рисунке 2.

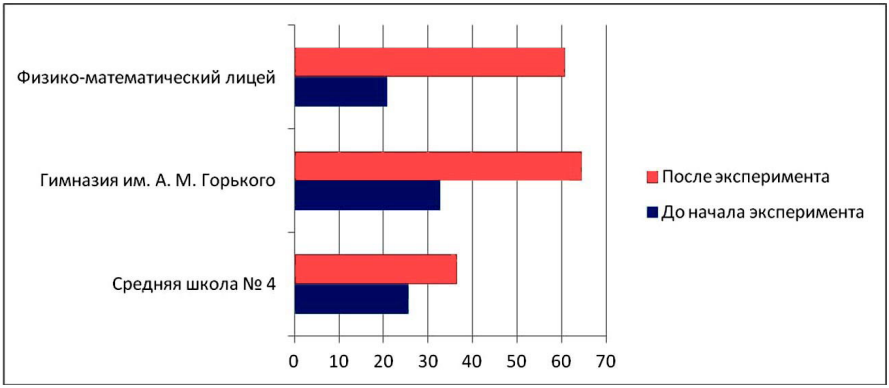

Рис. 2. Результативность институционализации инноваций по критерию «Осознание необходимости инновационного поиска в развитии образовательной практики»

Из этих данных следует, что положительная мотивация к инновационному поиску, участие педагогов в инновационных проектах, обогащающих опыт профессиональной деятельности, желание действовать коллективно в реализации инноваций стали преобладающими отношениями в образовательных организациях.

Анализируя результаты институционализации инноваций по критерию *«Новые формы и нормы взаимодействия педагогов»,* были получены данные, представленные на рисунке 3.

Полученные данные свидетельствуют о том, что командообразование в процессе реализации инноваций позволяет создавать условия результативности деятельности, формирует потребность педагогов в разработке новых образовательных практик, предоставляет возможность творческой самореализации в созданных социальных институтах.

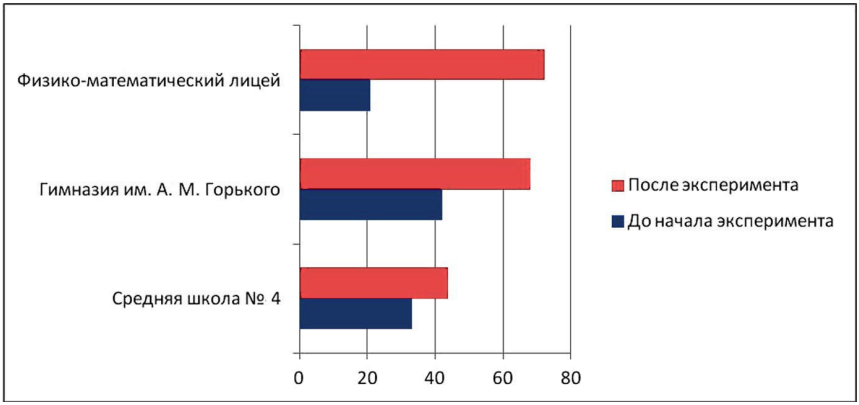

Рис. 3. Результативность институционализации инноваций по критерию «Новые формы и нормы взаимодействия педагогов»

На рисунке 4 представлены результаты инновационной деятельности по критерию «*Готовность педагогов к реализации инноваций в профессиональных объединениях*».

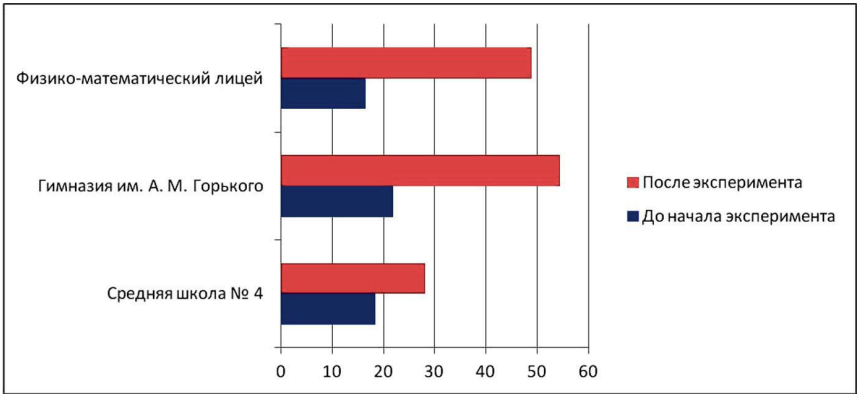

Рис. 4. Результативность институционализации инноваций по критерию «Готовность педагогов к реализации инноваций в профессиональных объединениях»

В соответствии с данными было отмечено, что произошли положительные изменения в формировании умений самоорганизации в составе социальных институтов, умений продуктивно действовать в инновационной деятельности, в активности преодоления проблем и затруднений в ходе реализации инноваций.

Полученные данные характеризуют уверенный тренд развития готовности педагогов к результативным действиям в составе созданных социальных институтов, осуществляющих инновационную деятельность в образовательной организации.

Особое внимание в ОЭР уделялось изменениям в инновационной среде, отражающей развитие внутренних потребностей педагогов к включению в инновационную деятельность и приобретению положительного опыта в деятельности образовательной организации, к участию в реализации инновационных проектов, к умению продуктивно действовать. В таблице 3 представлена динамика инновационной среды в образовательных организациях.

В соответствии с данными таблицы следует считать, что в процессе институционализации инноваций осуществились положительные изменения в инновационной среде образовательных организаций. Это особенно выразилось в формировании потребностей педагогов к инновационной деятельности, в участии в реализации инновационных проектов, в умениях результативно действовать в инновационной деятельности.

Таблица 3

Динамика инновационной среды экспериментальных образовательных организаций, %

Характеристики инновационной среды	**Общеобразовательная школа № 4**		**Гимназия им. А. М. Горького**		**Физико-математический лицей**	
	До эксп.	**После эксп.**	**До эксп.**	**После эксп.**	**До эксп.**	**После эксп.**
Потребности к разработке новых образовательных практик	14,2	38,8	24,1	66,2	24,1	64,4
Участие в инновационных проектах	15,2	42,6	33,4	73,4	40,9	68,9
Умение результативно действовать в инновационной деятельности	12,3	28,2	25,3	54,4	21,6	48,8

Оценивая результаты опытно-экспериментальной работы, необходимо отметить следующее:

1. Выявленные организационно-педагогические условия позволили создать новые формы и нормы взаимодействия педагогов в инновационной деятельности и оказать значимое влияние на развитие инновационной среды образовательной организации. Значительную роль в приобретении педагогами нового профессионального опыта сыграли сформированные социальные институты, которые результативно действовали на всех этапах инновационной деятельности.

2. Опытно-экспериментальная работа показала, что институционализация инновационной деятельности как процесс создания профессиональных объединений педагогов, наделенных функциями социальных институтов, способствует развитию новых образовательных практик, в которых приобретается новый профессиональный опыт педагогов, реализуемый в педагогической деятельности.

3. Особое значение в процессе инновационной деятельности имеет развитие внутренних потребностей педагогов к поиску новых возможностей организации образовательной деятельности. Эти потребности реализуются в коллективных формах инновационной деятельности, где создаются условия для творчества педагогов и их самореализации.

На основе полученных в диссертационном исследовании результатов можно сделать вывод о том, что выдвинутая гипотеза полностью подтвердилась, цель достигнута, задачи, поставленные в работе, решены.

Накопленный теоретический и фактический материал может стать основанием для дальнейшего исследования проблем деятельности социальных институтов в образовательных организациях: в организации воспитательной работы, в разработке педагогических условий поиска наиболее продуктивных форм организации различных направлений образовательной деятельности, в поиске эффективных средств управления инновационной деятельностью в образовательной организации.

Основные положения диссертационного исследования отражены в следующих публикациях автора:

Статьи, опубликованные в рецензируемых журналах ВАК РФ

1. Цымбалюк В. А., Петрусевич А. А. Институционализация инноваций в образовательной среде школы как реконструкция опыта инновационной деятельности педагогов // Письма в Эмиссия. Оффлайн. 2019. № 8. URL: http://www.emissia.org/offline/2019/2759.htm (дата обращения: 11.08.2023).

2. Цымбалюк В. А., Петрусевич А. А. Институционализация инноваций как составляющая управления современной образовательной организацией // Сибирский учитель. 2019. № 3 (124). С. 50–53.

3. Цымбалюк В. А. Проблема оценки качества образовательных инноваций в процессе их институционализации // Вестн. Ом. гос. пед. ун-та. Гуманитарные исследования. 2020. № 4 (29). С. 126–129.

Статьи, опубликованные в сборниках научных статей и материалах научно-практических конференций

4. Цымбалюк В. А. Теоретические аспекты управления инновационными процессами в науке и образовании // Методологии управления инновационными процессами в науке и образовании : сб. науч. тр. / науч. ред. З. Ф. Манайбекова. Алматы : Центр инновационных технологий Каз. Нац. пед. ун-та им. Абая, 2018. Вып. I. С. 187–192.

5. Цымбалюк В. А. Научно-методическое сопровождение инновационных процессов в образовательных учреждениях города // Новая школа: пространство возможностей : материалы Республик. науч.-практ. конф. (г. Алматы, Казахский национальный университет им. аль-Фараби, 2018 г.) / отв. ред. И. К. Дюсембаева. Алматы : [б. и.], 2018. Ч. 2. С. 70–74 (0,32 п. л.).

6. Цымбалюк В. А. Инновационные процессы в сфере управления персоналом: из опыта городского управления образованием // Современные тенденции в образовании и науке : материалы Междунар. науч.-практ. конф. / отв. ред. Г. П. Шарипова. Бишкек : [б. и.], 2019. С. 190–193.

7. Цымбалюк В. А. Новые образовательные программы, инновации и компетентностный подход — шаги к успешной школе // Открытая школа. 2020. № 9 (150). С. 12–16.

8. Цымбалюк В. А. Научно-методическое сопровождение инновационных процессов // Современная методическая служба: состояние, проблемы, перспективы, инновации : материалы 7-й межрегион. межотрасл. науч.-практ. конф. / отв. ред. Н. Н. Суртаева. СПб. : [б. и.], 2020. С. 39–40 (0,2 п. л.).

9. Цымбалюк В. А. Роль информационных технологий в институционализации инноваций в образовании // Информационные технологии в общем образовании : тез. докл. Междунар. науч.-практ. конф. Костанай : Костан. регион. ун-т им. А. Байтурсынова, 2020. С. 89–94.

10. Цымбалюк В. А. Управление институционализацией инноваций в современной школе // Образование. Культура. Общество : материалы Междунар. конф. / науч. ред. З. А. Шашнева. СПб. : [б. и.], 2020. С. 356–359.

11. Цымбалюк В. А. Профессионально-личностное развитие педагогов в институционализации инноваций в образовательном учреждении // Инновационные процессы в современном образовании : материалы IV регион. конф. Омск : Ин-т развития образования, 2021. С. 147–154.

12. Цымбалюк В. А. Инновации в школе — путь к качественному образованию и воспитанию учащихся // Справочник руководителя образовательного учреждения. 2021. № 7 (91). С. 52–56.

13. Цымбалюк В. А. Управление инновационной деятельностью в системе образования города Костаная // Один народ — одна страна — одна судьба : сб. ст. Костанай : [б. и.], 2022. С. 23–26.

14. Цымбалюк В. А. Инновационная стратегия образования как фактор устойчивого развития государства, общества, личности // Материалы августовского совещания работников образования. Костанай : [б. и.], 2022. С. 10–18.

15. Цымбалюк В. А. Образовательная среда школы как условие институционализации инноваций в деятельности педагогов // Особенности управления инновационными процессами в образовательном пространстве города : материалы Междунар. конф. Костанай : Костан. гос. пед. ин-т, 2022. С. 11–17.

Подписано в печать 20.09.2023. Формат 60 × 84/16.
Бумага офсетная. Печать оперативная.
Печ. л. 1,5. Уч.-изд. л. 1,5.
Тираж 100 экз. Заказ М-230.

Издательство ОмГПУ.
Отпечатано в типографии ОмГПУ,
644099, Омская обл., г. Омск,
наб. Тухачевского, 14, каб. 115, тел. +7 (3812) 23-57-93.