

570  
Г-945

На правах рукописи

Гумерова Лилия Зуфаровна

**ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ  
КАК ФАКТОР САМОРАЗВИТИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ**

13.00.01 – Общая педагогика, история педагогики и образования

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата педагогических наук

Нижний Новгород – 2008

09-03602

**Научные руководители**

доктор педагогических наук, профессор  
**Маликов Рустам Шайдуллович,**

доктор педагогических наук, профессор  
**Вилькеев Джавдат Валиевич**

**Официальные оппоненты:**

доктор педагогических наук, профессор  
**Ковалёв Василий Петрович,**

кандидат педагогических наук  
**Шеймарданов Шамиль Фатович**

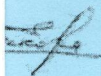
**Ведущая организация**

Институт развития образования Республики Татарстан

в 12<sup>00</sup> час. на заседании диссертаци-  
онного совета ГОУ «Нижегородский государствен-  
ный университет» по адресу: 603022, г. Нижний

Новгород в библиотеке ГОУ ВПО «Нижего-  
родский государственный университет».

2008 г.



Е.Е. Щербакова

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность исследования.** На пороге XXI в. становятся все более очевидными тенденции смены ценностных приоритетов, обеспечивающих общественное развитие. Изменились источники создания национального благополучия, акцент переместился с использования природных ресурсов, труда и финансового капитала к максимальному включению наукоемких технологий и интеллектуального потенциала. За основу оценки степени развитости стран берется ее способность к развитию и включению человеческого потенциала.

Современные требования в обществе, новые стратегические ориентиры в развитии экономики, политики, социокультурной сферы, повышение открытости общества, его быстрой информатизации и динамичности определены в ряде государственных документов. В них выделены ключевые задачи: обеспечение ускоренного развития научно-технологического потенциала по приоритетным направлениям развития науки, технологий и техники в соответствии с перечнем критических технологий; развитие исследовательской деятельности в высших учебных заведениях.

Приоритетные национальные проекты в сфере образования представляют собой инновационный подход к достижению поставленной цели. Инновационность подхода заключается в том, что относительно краткосрочная реализация проектов может стать катализатором долгосрочных системных изменений по основным направлениям развития системы образования Российской Федерации.

Концепция модернизации российского образования рассматривает в качестве главных стратегических приоритетов повышение доступности и качества при условии эффективного распределения и организации ресурсов. Реализация названных задач невозможна без повышения эффективности управления образовательными системами на всех уровнях – от федеральной до образовательной системы отдельного учреждения. С нашей точки зрения, школа сегодня перешла в такую фазу своего развития, когда инновационность стала существенной её характеристикой, атрибутом. Конечно, речь идет не обо всех школах, а о тех, которые не просто функционируют, но и находятся в режиме развития. Современная школа для того, чтобы идти в ногу со временем, должна уметь реагировать на новые запросы, требования, появляющиеся у потребителей образовательных услуг: родителей, учащихся, общественных и государственных организаций, системы дошкольного и профессионального образования. Эта реакция проявляется в развитии дополнительных образовательных услуг, нацеленности педагогов на поиск и освоение технологий обучения, адекватных новым задачам, появлении новых структурных звеньев и т.д.

Кроме этого, особенностью современной политики в области образования является децентрализация управления и перераспределение управленческих функций между различными уровнями. Управление образованием на уровне учебного заведения является актуальной проблемой, поскольку именно здесь обеспечивается образовательный процесс. В новой парадигме управления образованием имеется ряд нерешенных вопросов: отсутствуют научно обоснованные механизмы и разработанные пути воплощения идеи инновационного развития

образования; медленно происходит профессионализация управленческой деятельности; отсутствуют параметры определения эффективности деятельности образовательного учреждения в новых условиях; недостаточна сопряженность муниципального звена управления образованием и образовательного учреждения, что снижает результаты деятельности.

Составляющими новой парадигмы являются задачи управления нововведениями и оказание учебным заведениям профессиональных услуг: проектных, консультативных, экспертных, методических, информационных и т.д. Исходя из этого, в настоящее время сложилась ситуация, при которой руководители образовательных учреждений, преподаватели вынуждены выполнять свои функциональные обязанности в неизвестных ранее экономических, социальных и психологических условиях, вызванных переходом к рыночной экономике, недостаточным финансированием, непоследовательностью и необязательностью реформ в области образования, которые проводятся на государственном, региональном и муниципальном уровнях на протяжении последних десяти лет.

При этом особую значимость приобретает научная проблема разработки теоретических и организационно-педагогических основ сопровождения профессиональной деятельности управленческого и педагогического персонала. Актуальность данной проблемы обусловлена прежде всего, тем что на современном этапе возникли новые условия педагогической деятельности: снижение социального статуса педагога, усложнение его профессиональной деятельности, появление новых функций в должностных обязанностях. Сложившиеся в условиях традиционной системы психолого-педагогические принципы, подходы к профессиональному становлению руководителя образовательного учреждения недостаточно полно и адекватно отражают динамику его развития в новых условиях, не связывают изменения в процессе деятельности с ориентирами его карьерного роста, что затрудняет решение возникающих проблем в его жизнедеятельности.

Перемены, происходящие в образовании, по-новому ставят вопрос о лично-профессиональном саморазвитии руководителя образовательного учреждения, т.к. большинство руководителей не имеют специального управленческого образования. Управление образовательным учреждением – это не просто опыт, который может приобрести каждый, это область научного знания, которой необходимо овладеть, и искусство, требующее природных задатков, особого таланта, лидерских качеств.

Исследования личности руководителя образовательных структур, ее развития и саморазвития, профессиональной деятельности идут по многим направлениям. Имеется достаточное количество исследований управленческой деятельности и стилей руководства, развития профессиональной культуры, мотивации, динамики социально-психологической адаптации, личностных характеристик и авторитета руководителя. Исследования концепций личности руководителя и продуктивности ее управленческой деятельности осуществляются по следующим направлениям: профессионально значимые качества (О. В. Горлов, А. Л. Журавлев, А. И. Китов, Г. А. Нефедов, А. М. Омаров и др.); специальные свойства личности и их подструктуры (Э. С. Чугунова, Е. Г. Молл); индивидуальные особенности

руководителя, проявляющиеся в управленческой деятельности (Б. Ф. Ломов, А. И. Галактионов, Г. М. Заракровский, А. А. Крылов, А. В. Филиппов); социально-психологические модели личности руководителя (О. М. Зеленин, Л. Д. Кудряшова, В. С. Лазарев и др.); движущие силы развития личности в различных управленческих ситуациях (Р. Л. Кричевский, А. Г. Ковалев, К. К. Платонов, С. С. Фролов и др.); внутришкольное управление и прогнозирование инновационных процессов (И. В. Бестужев-Лада, Г. Г. Габдуллин, Я. М. Моисеев, М. М. Поташник, П. И. Третьяков, О. Г. Хомерики, В. В. Черепанова, Т. И. Шамова и др.); теория и психология управления, личность и деятельность руководителя (Т. Ю. Базаров, А. А. Дергач, Ю. Н. Емельянов, Р. Л. Кричевский, Н. В. Кузьмина, А. Н. Пригожин, А. В. Филиппов, Р. Х. Шакуров и др.).

Сопоставление результатов данных исследований позволяет сделать вывод о том, что на сегодняшний день недостаточно изучены такие направления, как саморазвитие руководителя образовательного учреждения и условия его активизации, не ставилась задача специального исследования вопроса о влиянии инновационной деятельности на личностно-профессиональное развитие руководителя образовательного учреждения.

В тоже время анализ существующей управленческой практики свидетельствует о том, что в профессиональной деятельности руководителей образовательных учреждений прослеживается целый ряд **противоречий**:

- между объективными, всевозрастающими требованиями практики к личности руководителя образовательного учреждения и отсутствием целостной теории, раскрывающей профессиональное саморазвитие;
- между стремлением руководителей образовательных учреждений к инновационной деятельности и недостаточно высоким уровнем их профессиональной культуры;
- между индивидуальными стратегиями личностно-профессионального саморазвития руководителя образовательного учреждения и дискретно-локальным характером сложившейся системы подготовки и повышения квалификации управленческих кадров.

Указанные противоречия на теоретико-методологическом уровне выражаются в форме **научной проблемы**: каково влияние инновационной деятельности в общеобразовательном учебном заведении на саморазвитие руководителя?

Вышеперечисленные проблемы требуют научного осмысления, т.к. феномен личностно-профессионального развития руководителей образовательных учреждений в условиях инновационной деятельности имеет важное практическое значение; от него зависит успешность реализации стратегических направлений государственной политики в области образования.

Актуальность, недостаточная разработанность данной проблемы в педагогической науке и практике, выявленные противоречия послужили основой для определения **темы исследования**: **«Инновационная деятельность как фактор саморазвития руководителя образовательного учреждения»**.

### **Цель исследования**

Целью исследования является теоретическое обоснование и экспериментальная проверка влияния инновационной деятельности на личностно-профессиональный рост руководителя образовательного учреждения.

### **Объект исследования**

Объектом исследования выступает личность руководителя образовательного учреждения как субъект деятельности.

### **Предмет исследования**

Предметом исследования является инновационная деятельность как фактор активизации личностно-профессионального саморазвития руководителя образовательного учреждения.

### **Гипотеза исследования**

Гипотеза исследования основана на предположении о том, что личностно-профессиональное саморазвитие руководителя образовательного учреждения будет эффективным, если:

- выявить психолого-педагогические условия инновационной деятельности руководителя образовательного учреждения;
- разработать виды и формы инновационной деятельности, способствующие саморазвитию образовательного учреждения;
- определить исходные теоретические и практические положения, способствующие наибольшей эффективности саморазвития руководителя образовательного учреждения в процессе инновационной деятельности.

### **Задачи исследования**

В соответствии с объектом, предметом и целью исследования, определены следующие задачи:

1. Определить основные критерии, показатели, характеристики и содержание инновационной деятельности как фактора саморазвития руководителя образовательного учреждения.
2. Выявить факторы в саморазвитии руководителя образовательного учреждения в условиях инновационной деятельности.
3. Разработать модель личностно-профессионального саморазвития руководителя образовательного учреждения в условиях инновационной деятельности.

### **Методологические основы исследования**

Методологическую основу исследования составляют системный подход, ориентированный на выделение интегративных инвариантных системообразующих связей и отношений, на изучение и формирование того, что в системе является устойчивым или переменным; личностно ориентированный подход, направленный на личность как субъект, требующий признания уникальности личности, ее интеллектуальной и нравственной свободы, права на уважение; деятельностный подход, организующий полноценную в социальном и нравственном отношении жизнедеятельность; антропологический подход, означающий системное использование данных всех научных знаний о человеке как предмете воспитания.

### **Теоретическая база исследования**

Теоретической базой исследования явились: основные положения методологии педагогики и методики исследования (М. А. Данилов, В. И. Загвязинский, В. В. Краевский, А. И. Пискунов, М. Н. Скаткин); теоретико-методологические основы социального управления (В. Г. Афанасьев, М.К. Бочаров, Г. Х. Попов, А. И. Пригожин, А. М. Омаров, Э. Г. Юдин); современные концепции управления образовательными системами (В. П. Беспалько, К. Я. Вазина, Ю. В. Васильев, Г. Г. Габдуллин, В. А. Караковский, Ю. А. Конаржевский, В. Ю. Кричевский, А. М. Моисеев, А. А. Орлов, В. П. Симонов, М. М. Поташник, И. И. Третьяков, П. В. Худоминский, Р. Х. Шакуров, Т. И. Шамова); современные идеи гуманизации образования в аспекте подготовки и повышения квалификации работников образования (С. Г. Вершловский, Ю. Н. Кулоткин, Э. М. Никитин, В. Г. Онушкин, Г. С. Сухобская и др.); принципы системного изучения личности и деятельности (В. Г. Ананьев, В. П. Кузьмин, Б. Ф. Ломов, П. К. Анохин), единства сознания и деятельности (С. Л. Рубинштейн), развития (Л. И. Анциферова, Л. С. Выготский, А. Н. Леонтьев, В. В. Давыдов, А. А. Смирнов).

### **Методы исследования**

Для решения поставленных задач использовался комплекс методов: теоретико-методологический анализ философской, психолого-педагогической, социологической и специальной литературы, синтез результатов информационно-поисковых концепций; ретроспективный системно-ситуативный анализ управленческой деятельности; моделирование; эмпирические методы – целенаправленное педагогическое наблюдение, контент-анализ документов, экспериментальная работа по реализации модели личностно-профессионального саморазвития руководителя образовательного учреждения в условиях инновационной деятельности, статистическая обработка данных, полученных в ходе эксперимента; диагностические методы – тестирование, анкетирование, интервьюирование, беседа, экспертная оценка, самооценка.

### **Источниковедческая база исследования**

Источниковедческой базой исследования послужили законодательные и программно-методические документы, постановления правительства, учебники и учебно-методический комплекс, передовой опыт работы руководителей образовательных учреждений, материалы педагогической и общественной периодики. Базой исследования стали образовательные учреждения, высшие и средние учебные заведения, в которых в образовательный стандарт подготовки студентов входят курсы «Основы управления педагогическими системами».

### **Экспериментальная база исследования**

Исследование осуществлялось на базе ГОУ ВПО «Набережночелнинский государственный педагогический институт», ГОУ ДПО «Центр развития образования», общеобразовательных школ №№ 4, 10, 35, 40, лицеев №№ 18, 78 г. Набережные Челны Республики Татарстан.

## **Организация и этапы исследования**

*На первом этапе (2005–2006 гг.)* изучалась психолого-педагогическая и социологическая литература по проблеме исследования, проводился анализ практики управления образовательными учреждениями разных типов и видов, выдвинута и разработана гипотеза, конкретизированы цели и задачи.

*На втором этапе (2006–2007 гг.)* были выявлены и теоретически обоснованы наиболее значимые психолого-педагогические факторы активизации личностно-профессионального саморазвития руководителя образовательного учреждения, разработана теоретическая модель личностно-профессионального развития руководителя образовательного учреждения в условиях инновационной деятельности. Осуществлена экспериментальная проверка эффективности данной модели.

*На третьем этапе (2007–2008 гг.)* осуществлена систематизация, осмысление, обобщение результатов исследования, их апробация и выработка практических рекомендаций.

## **Научная новизна исследования**

Научная новизна исследования заключается в следующем:

- определены и обоснованы основные критерии (по сфере обновления, мере глубины, ширине охвата, характеру и источнику инициирования), характеристики (инновационная инфраструктура; широкий диапазон мотивационной политики от экономической до моральной; информационное, в том числе научно-консультационное обеспечение; мобильность инновационного пространства) и содержание (системное изменение структуры, содержания и организации образовательного процесса в целом, содержания обучения; социальная организация; культурные нормы и ценности) инновационной деятельности как фактора саморазвития руководителя образовательного учреждения;
- выявлены основные положительные (готовность к самоизменению, профессиональному самосовершенствованию и саморазвитию; оценка руководителем своих достижений в инновационной деятельности; решение ситуаций затруднения в профессиональной деятельности; успешность выбора способов снятия внутренней конфликтности в ситуациях затруднения) и отрицательные (отсутствие интереса к инновационной деятельности, низкий уровень методологической культуры, недостаточный уровень готовности и мотивированности к самосовершенствованию; отсутствие условий для продолжения образования; низкое качество аналитической рефлексивной деятельности по управлению уровнем обученности учащихся; слабое владение методами прогнозирования образовательного процесса и развития учреждения; низкий уровень коммуникативной культуры, конфликтологическая некомпетентность) факторы в саморазвитии руководителя образовательного учреждения в условиях инновационной деятельности, а также определены возможные способы их преодоления;
- разработана и экспериментально апробирована модель личностно-профессионального саморазвития руководителя образовательного учреждения в условиях инновационной деятельности, которая включает оптимизацию

управленческой деятельности руководителя (ресурсной системой, межличностных отношений); развитие личности руководителя (аналитические, прогностические, коммуникативные умения, ценностные ориентиры). Апробация показала, что развитие рефлексивного компонента управленческой деятельности руководителей, осознание ими своих профессиональных возможностей, наиболее оптимальных с точки зрения личностных особенностей; индивидуального стиля деятельности; развитие аналитических функций, а также развитие умений исследовательской деятельности руководителей является важнейшими факторами саморазвития.

#### **Теоретическая значимость исследования**

Теоретическая значимость исследования заключается в определении социально-педагогических предпосылок, психолого-педагогических условий инновационной деятельности в образовательном учреждении; выявлении факторов и определении качественных и количественных показателей саморазвития руководителя образовательного учреждения. В работе выдвинуто положение о том, что применение разработанной модели является эффективным средством в обеспечении качественного саморазвития личностно-профессионального саморазвития руководителя образовательного учреждения в условиях инновационной деятельности.

#### **Практическая значимость исследования**

Практическая значимость исследования состоит в том, что содержащиеся в нем теоретические положения и выводы, а также разработанная и апробированная модель позволят совершенствовать личностно-профессиональное саморазвитие руководителя образовательного учреждения в условиях инновационной деятельности; результаты исследования могут быть использованы в преподавании курса «Основы управления педагогическими системами» в высших педагогических учебных заведениях, на курсах повышения квалификации руководителей образовательных учреждений, а также в качестве материалов в подготовке и переподготовке руководителей. Материалы диссертации могут служить основой новых исследований проблемы саморазвития руководителей образовательных учреждений, организующих педагогическую деятельность в инновационном режиме.

#### **Апробация и внедрение результатов исследования**

Результаты исследования получили отражение в научных статьях, докладах и тезисах. Важнейшие результаты исследования докладывались и получили одобрение на межвузовских, региональных и международных научно-практических конференциях, проведенных в городах Санкт-Петербург (2008), Казань (2005, 2006), Набережные Челны (2003, 2004, 2005). Внедрение результатов исследования осуществлялось соискателем в процессе чтения лекций студентам Набережночелнинского государственного педагогического института и на курсах повышения квалификации работников образования в ГОУ ДПО «Центр развития образования», образовательных учреждениях города Набережные Челны и Закамского региона Республики Татарстан.

### **Достоверность и обоснованность результатов исследования**

Достоверность и обоснованность результатов исследования обеспечивается четкими методологическими позициями, использованием адекватной цели, задачам и логике исследования комплексного научно-исследовательского инструментария, целостным и системным подходом к исследованию проблемы, опорой на исследования о сущности человека и его формирования в деятельности, посредством анализа эмпирических данных, накопленных в процессе наблюдения за воспитанниками, синтезом и сопоставлением данных различных наук, научной апробацией основных идей и полученных результатов в процессе педагогической деятельности в общеобразовательных школах, курсах повышения квалификации, вузе, использованием их в научных трудах автора и внедрением результатов исследований в практику образовательных учреждений.

### **Основные положения, выносимые на защиту**

- критерии, показатели, характеристики и содержание инновационной деятельности как фактора саморазвития руководителя образовательного учреждения, которые способствуют решению проблемы в новых социально-экономических, общественно-политических и психолого-педагогических условиях развития науки об управлении;
- выявленные в процессе саморазвития руководителя положительные и отрицательные факторы, являющиеся дополнительными и сопутствующими по отношению к инновационной деятельности в образовательном учреждении;
- модель личностно-профессионального саморазвития руководителя образовательного учреждения, которая обеспечивает структурность, целостность, содержательность деятельности в условиях инноваций.

**Структура и основное содержание диссертации.** Реализация целей исследования и его внутренняя логика определили структуру работы. Она состоит из введения, двух глав, заключения и библиографического списка (включает 270 наименования). Общий объем диссертации 277 страниц. В работе содержится 24 таблицы, 10 рисунков, 12 приложений.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

В первой главе «Теоретико-методологические основания инновационной деятельности как фактора саморазвития руководителя образовательного учреждения» отражены имеющиеся в научной литературе взгляды на проблему личностно-профессионального роста руководителя образовательного учреждения, соотнесены условия деятельности современного образовательного учреждения и личности руководителя. Проведен анализ особенностей личности руководителя образовательного учреждения и специфики его деятельности.

В главе представлен теоретический анализ работ, посвященных проблеме организации инновационной деятельности руководителя образовательного учреждения, описаны виды и формы инновационной деятельности в образовательном учреждении как фактора саморазвития руководителя, выделены психолого-педагогические условия инновационной деятельности руководителя образовательного учреждения.

В исследовании на основе структурно-функционального подхода определена структура деятельности руководителя образовательного учреждения и выявлены наиболее значимые условия его профессионального развития.

В ходе анализа работ Г. Г. Габдуллина, Г. А. Карповой, Е. А. Климова, Н. В. Кузьминой, В. А. Маркеловой определились структура деятельности руководителя образовательного учреждения и составляющие управленческой деятельности:

- управленческая деятельность, направляемая стратегическими целями и мотивами;
- управляемое взаимодействие, направляемое тактическими целями;
- способы реализации управленческого взаимодействия и оценка его результативности в конкретных условиях осуществления деятельности.

В исследовании в качестве основополагающего принято следующее определение термина «управление», представленное в большом энциклопедическом словаре: «элемент, функция организованных систем различной природы, обеспечивающий сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности; реализацию их программ и целей». Таким образом, главное предназначение управления как элемента любой системы – это реализация ее функционирования и изменения, что координирует усилия всех остальных элементов.

Важной особенностью образовательного учреждения является то, что здесь не всегда можно провести четкое деление на управляющую и управляемую подсистемы. «Субъективность» в управленческом смысле всех представителей образовательной системы состоит в том, что все они осуществляют управленческую по характеру деятельность, т.е. не всегда можно провести четкое деление на управляющую и управляемую подсистемы. Кроме этого, отметим, что инновация в образовании – это специфическая форма управления развитием образования, позволяющая системно изменять структуру, содержание и организацию образовательного процесса в целом. В результате трансформируется и сама культура управления, поскольку инновационный способ развития предъявляет к ней особые требования.

Специфика инновации в образовании заключается в том, что это преимущественно субъектно-субъектные отношения, организованные в деятельности, они являются основой перехода к гуманистической парадигме образования, проектирования каждым субъектом себя и своего места в мире.

Особенности инновационных процессов в образовании заключаются в том, что часть этапов, описываемых в теории менеджмента, не существует в деятельности, поскольку, с одной стороны, нет прямого материального воплощения продуктного типа, с другой – нет социальной организации инноваций через создание производственных структур, занимающихся непосредственно управлением и реализацией инноваций в условиях образовательного учреждения.

В инновационном процессе деятельность, состоящая в выборе цели инновации, постановке задачи, выполняемой инновацией, поиске идеи инновации,

ее технико-экономическом обосновании и в проектировании реализации идеи осуществляется под непосредственным руководством и прямым авторским участием руководителя образовательного учреждения.

Проведенный анализ исследований в области образовательного менеджмента, психологии и педагогики позволяет определить особенности личности и деятельности современного руководителя образовательного учреждения. При выявлении личностных факторов мы опираемся на теоретическую модель руководителя, разработанную И. С. Мангутовым и Л. И. Уманским, которые выделяют следующие группы свойств личности руководителя:

- общие качества (общительность, общий уровень развития, практический ум, наблюдательность, работоспособность, активность, инициативность, настойчивость, самостоятельность, самообладание;

- направленность организаторской деятельности;
- индивидуальный диапазон;
- индивидуальный стиль;
- подготовленность к деятельности;
- специфические свойства (организаторское чутье, избирательность, ум, психологический такт, энергичность, требовательность, критичность).

Обобщая анализ понятийного аспекта изучаемой проблемы, можно сделать следующие утверждения:

- понятие «личность» включает в себя самые разные характеристики человека – от формально-динамических свойств темперамента до социальных отношений; являясь сложной системой, характеризующейся многообразием элементного состава, форм связи, разнородностью подструктур;

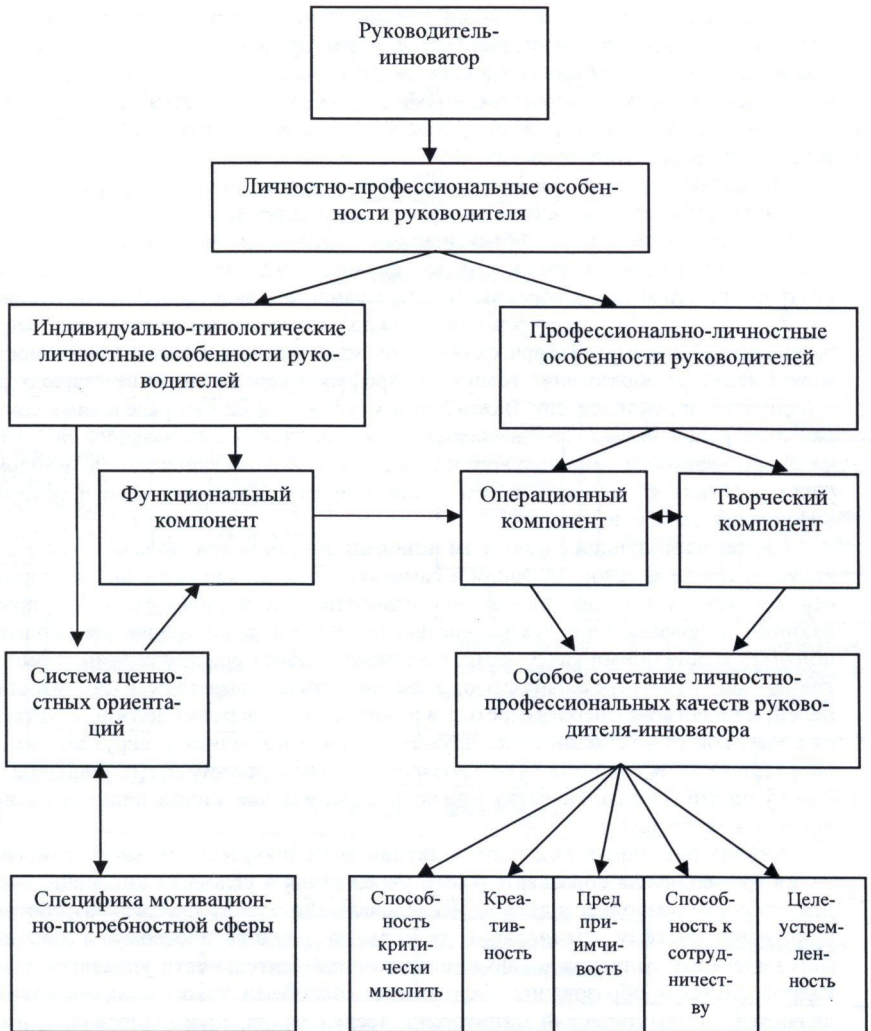
- личность руководителя – это прижизненно возникающее психологическое образование, представляющее собой социальную по своей природе систему качеств и мотивационно-потребностных отношений;

- каждый руководитель образовательного учреждения предстает одновременно и как индивид, и как личность, и как индивидуальность, но далеко не всякому удастся стать полноправным субъектом управленческой деятельности.

Проведенный анализ обобщенных экспертных оценок руководителей и педагогов образовательных учреждений позволил выделить особое сочетание личностно-профессиональных качеств руководителя, проявляющихся в инновационной деятельности, и представить модель личностно-профессиональных качеств руководителя в условиях инновационной деятельности (рис. 1).

Данная модель значимых личностно-профессиональных качеств руководителя в условиях инновационной деятельности позволит, на наш взгляд, построить систему оценки руководителя-инноватора, определить пути развития в условиях инновационной деятельности, разработать индивидуальные программы личностно-профессионального роста, прогнозировать его карьерный рост. Способность к инновационной деятельности выступает ведущей профессиональной характеристикой современного руководителя.

Применительно к личности руководителя образовательного учреждения безусловным фактором инновационной активности, по мнению Е.Г. Чирковской,



*Рис. 1. Модель значимых личностно-профессиональных качеств руководителя в условиях инновационной деятельности*

является наличие таких характеристик, как склонность к риску, заинтересованность в признании, высокий уровень профессионализма, установка на нововведения.

Стабилизация внешних условий создает предпосылки стагнации профессионального роста руководителя. Поэтому фактором дальнейшего личностно-профессионального развития становится внутренняя среда личности, ее активность, потребность в творчестве, профессиональной самостоятельности, реализации себя. Условием профессионального мастерства является сверхнормативная активность личности.

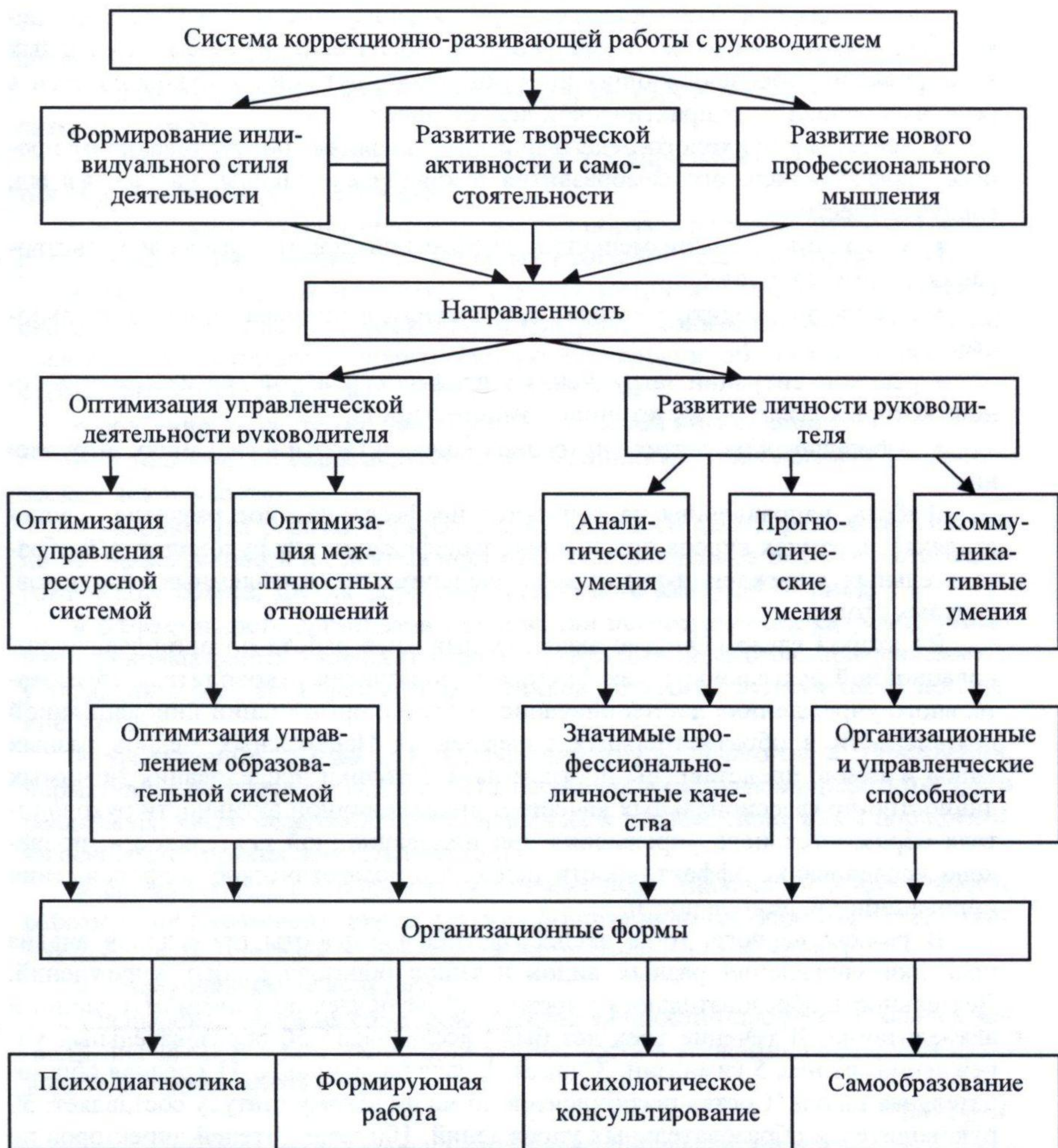
На ранних стадиях профессионального развития руководителя основным диалектическим противоречием выступает противоречие между сложившимися свойствами личности и объективными требованиями профессионально-значимых видов деятельности, а на последующих стадиях главными становятся внутриличностные противоречия. Для постоянного развития личности руководителя образовательного учреждения важно, чтобы сама деятельность имела развивающий характер (творческий). Именно результатом такой деятельности может являться образование комплекса профессионально значимых характеристик личности руководителя. Важнейшим механизмом самоопределения и саморазвития руководителя, его движения в процессе профессионального развития является рефлексия. Она является не только главным механизмом (и методом) роста и развития личности, в том числе и профессионального, но и основой управления деятельностью.

Системообразующим фактором инновационного потенциала руководителя является процесс самореализации и самоактуализации как воплощение сущности человека в высших формах деятельности. Руководитель школы, управляющий инновационной деятельностью педагогического коллектива, должен обладать важнейшими качествами: организаторскими способностями, инициативностью, целеустремленностью, креативностью, упорством в достижении целей, лидерством, оперативностью и точностью. Лидерство должно сочетаться с высокой ответственностью, дружелюбным отношением к окружающим, а оперативность и точность – со своевременностью принимаемых решений. В совокупности данные качества можно определить как инновационная активность руководителя.

Анализ различных подходов к активизации профессионального саморазвития руководителя образовательного учреждения в условиях инновационной деятельности позволяет в данном исследовании за основу принять разработанную нами систему специальной работы по психологическому и научно-методическому сопровождению инновационной деятельности управленческих кадров системы образования. Основными способами такого сопровождения являются систематический мониторинг исследования, прогнозирования, проектирования и моделирования развития инновационной деятельности руководителей образовательных учреждений (рис.2).

Выделенные в исследовании факторы и условия позволили нам разработать комплексную систему развития профессионально-значимых качеств личности руководителя образовательного учреждения в условиях инновационной деятельности.

Комплексная система развития наиболее продуктивных стратегий деятельности управленца в инновационной деятельности имела определенную



*Рис. 2. Основные направления психологического и научно-методического сопровождения личностно-профессионального развития руководителей образовательного учреждения, включенных в инновационную деятельность*

технологии и методический инструментарий, способствующий его осуществлению. В организационном плане психологическое и научно-методическое сопровождение развития значимых личностно-профессиональных качеств руководителя-инноватора выражало стратегию, тактику и технику использования

инструментария психодиагностики, формирования, развития и коррекции некоторых психологических, социально-психологических и профессиональных характеристик, обеспечивающих инновационную активность руководителей в реальных условиях их практической деятельности.

К основным психолого-педагогическим условиям, обеспечивающим процесс профессионального саморазвития руководителя школы, на наш взгляд, следует отнести:

- готовность к самоизменению, профессиональному самосовершенствованию и саморазвитию;
- оценка руководителем своих достижений в инновационной деятельности;
- решение ситуаций затруднения в профессиональной деятельности, в основе которых лежит недостаточная компетентность;
- выбор способов снятия внутренней конфликтности в ситуациях затруднения.

Работа, направленная на личностно-профессиональное развитие, осуществлялась в рамках курсов повышения квалификации для руководителей образовательных учреждений-участников эксперимента, проблемных семинаров, круглых столов.

Во второй главе «Опытно-экспериментальная работа по организации инновационной деятельности как фактора саморазвития руководителя образовательного учреждения» дается описание практики организации инновационной деятельности в образовательных учреждениях Набережных Челнов разных видов и типов, представлены программы и методики исследования значимых личностно-профессиональных качеств и инновационной активности руководителя образовательного учреждения при инновационной деятельности, проведено исследование эффективности психолого-педагогического сопровождения инновационной деятельности.

В рамках первого этапа экспериментальной работы проводился анализ практики управления разных видов и типов образовательных учреждений. Деятельность образовательных учреждений изучалась по итогам аттестации и аккредитации. В течение трех лет было исследовано 50 образовательных учреждений, из них 5 гимназий, 3 лицея, 1 начальная школа, 41 средняя образовательная школа. Состав респондентов по занимаемому статусу составляет: 50 руководителей образовательных учреждений, 100 заместителей директоров по учебно-воспитательной работе, 100 учителей начальной школы, 78 учителей основной (неполной средней) школы и 142 учителя средней (полной) школы.

В качестве основных параметров оценки управленческой деятельности руководителей были приняты:

- результаты управленческой деятельности;
- качество аналитической рефлексивной деятельности по управлению уровнем обученности учащихся;
- качества, необходимые для эффективной управленческой деятельности;
- обеспечение нормативно-правовой базы деятельности образовательного

учреждения (наличие необходимых локальных актов, их соответствие установленным требованиям);

- виды и эффективность планирования; своевременность и качество реализации планов;
- качество аналитической деятельности по управлению процессом развития образовательного учреждения;
- овладение методами прогнозирования образовательного процесса и развития учреждения, наличие долгосрочных программ развития учреждения;
- качество реализации диагностических методов и системы педагогического мониторинга во внутришкольном контроле (мониторинг качества знаний учащихся; роста педагогического мастерства; условий, обеспечивающих качество педагогического труда);
- особенности систематизации управленческой информации;
- использование современных информационных технологий в управленческой деятельности;
- условия для работы органов педагогического самоуправления, системность, эффективность их деятельности (на основе анализа деятельности педагогического совета, других форм педагогического самоуправления);
- эффективность организации аттестации педагогических кадров (с указанием инновационных творческих форм аттестации педагогов, применяемых в учреждении: рост квалификации работников по итогам аттестации за последние 3 года);
- эффективные формы стимулирования труда педагогов в учреждении, нормативное обеспечение (наличие Положения о премировании работников, его реализация; число педагогов, представленных к награждению, виды поощрений на основе внутренних локальных актов);
- система работы с родителями обучающихся (наличие и эффективность работы Попечительского совета, других организационных форм взаимодействия с коллективом родителей обучающихся, нормативное обеспечение);
- коммуникативная культура.

Специфика в определении приоритетов личностно-профессиональных качеств, значимых для инновационной деятельности в зависимости от стажа руководителя, представлена в табл. 1.

Таблица 1.

*Приоритеты личностно-профессиональных качеств, значимых для инновационной деятельности*

<i>Управленческий стаж</i>	<i>Приоритеты личностно-профессиональных качеств</i>
до 3-х лет	Любовь к детям, наличие собственных убеждений, инициативность, требовательность, способность критически мыслить
от 3-10 лет	Любовь к детям, умение побуждать, способность к риску, последовательность, креативность

от 10-20 лет	Организованность, интеллектуальное развитие, креативность, способность критически мыслить, высокий уровень профессионализма
более 20 лет	Целеустремленность, настойчивость, готовность к сотрудничеству, высокий уровень профессионализма, склонность к риску, креативность, предприимчивость

Проведенный анализ обобщенных экспертных оценок руководителей и педагогов образовательных учреждений позволил выделить особое сочетание личностно-профессиональных качеств руководителя, проявляющихся в инновационной деятельности, и представить модель личностно-профессиональных качеств руководителя в условиях инновационной деятельности (рис. 1).

На следующем этапе выявлены и теоретически обоснованы наиболее значимые психолого-педагогические условия активизации личностно-профессионального роста руководителя образовательного учреждения.

Важность данного этапа определяется тем, что способность к инновационной деятельности выступает ведущей профессиональной характеристикой современного руководителя.

В данной работе общий замысел эмпирического исследования определяется необходимостью проверки нашей гипотезы о том, что сама инновационная деятельность является одним из важнейших условий личностно-профессионального развития руководителя образовательного учреждения, проявляющегося в позитивном изменении степени выраженности личностно-детерминированных профессионально значимых качеств субъекта деятельности.

Специфика мотивационно-потребностной сферы личности руководителя, ее направленность, особое сочетание личностно-профессиональных качеств выступают в качестве показателей такого развития. Особенности данного развития определяются такими факторами, как пол, возраст, должностной статус, профессиональная компетентность, управленческий стаж, успешность профессиональной деятельности и др.

Согласно нашему предположению, оптимальное личностно-профессиональное развитие руководителя образовательного учреждения может быть достигнуто путем специально организованной развивающей работы – инновационной деятельности, которая предполагает включение руководителя в процесс моделирования разнообразных элементов инновационной деятельности, отработку различных стратегий инновационного поведения.

Решение задачи данного этапа направлено на изучение инновационной активности руководителей образовательных учреждений. Опрос проводился на основе случайной выборки. По мнению участников опроса, 72% изменений происходят в методике, технологиях, формах и средствах учебно-воспитательного процесса, 59% – в содержании образования, 27% – в организации образовательного процесса и только 15% – в управляющей подсистеме школы.

Таким образом, школам, по мнению респондентов, присущи модернизационные изменения, связанные с усовершенствованием, рационализацией, видоизменением (программы, методики, структуры), нежели радикальные изменения, связанные с целями в организационной и управляющей системе школы.

Однако необходимо учитывать и то, что инновация оправдана только в том случае, если она встраивается в концепцию развития школы. В нашем исследовании 92% респондентов ответили, что в образовательных учреждениях при разработке, введении инноваций учитывались традиции, образовательные ценности данной школы.

Успех инновации зависит и от того, насколько учтены возможности потенциальных участников освоения новшества. Возможности участников определяются характерами и силой их мотивации, степенью заинтересованности во введении новшества. Проанализируем результаты учета потенциальных участников освоения новшеств.

Данные рис. 3 показывают, что возможности всех субъектов инновационных процессов учитывались при освоении нововведений в 80–87% случаев, меньше учитывались возможности заказчиков образовательных услуг, т.е. именно тех, кто заинтересован в результате инноваций – родителей (68%). Ситуация с учетом возможностей участников инновационных процессов различна по исследуемым школам.

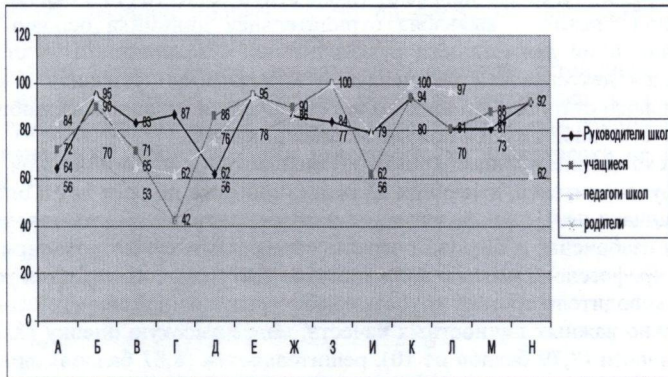


Рис. 3. Учет возможности потенциальных участников освоения новшества в образовательном учреждении.

Для выявления характерных личностно-профессиональных особенностей руководителя образовательных учреждений, проявляющихся и развивающихся в процессе инновационной деятельности, специфических мотивационно-профессиональных качеств руководителя-инноватора нами были выделены три группы руководителей. Основанием для определения трех групп было наличие

нововведений в образовательных учреждениях, а также степень значимости для руководителей образовательных учреждений инновационной деятельности:

- 1 группа – руководители массовых общеобразовательных школ, в которых нововведения присутствуют лишь как отдельные элементы, программа развития школы отсутствует;

- 2 группа – руководители общеобразовательных школ, где нововведения или их элементы целенаправленно внедряются в какой-нибудь подсистеме школы (управленческой, ресурсной, образовательной), которые были инициированы руководителем;

- 3 группа – руководители инновационных образовательных учреждений – гимназии, лицеи, где руководитель ориентирован на системные инновационные процессы, является автором или реализатором инновационного проекта.

Из трех групп руководителей образовательных учреждений наиболее ярко (14,76 баллов) выражены мотивы «творческой активности» у третьей группы руководителей-инноваторов. Мотивы «творческой активности» являются для данной группы руководителей ведущими в иерархии мотивов.

В отличие от руководителей-инноваторов, руководители первой группы, не занимающиеся инновационной деятельностью, больше мотивированы на общение, которое, на наш взгляд, может выступать и не только как «профессиональное общение». Данная группа руководителей более подвержена к спокойной, комфортной, обстановке, среди групп мотивов мотивационной шкалы «комфортные условия» занимают также ведущее место (13,2 балла).

Исследованиями выявлена отрицательная динамика основных мотивов инновационной деятельности руководителей в зависимости от стажа управленческой деятельности по шкалам – «комфортные условия» и «изменение социального статуса». По шкалам же «творческая активность», «общественная полезность» наблюдается положительная динамика.

Расхождение в динамике показателей мотивов инновационной деятельности у руководителей, имеющих должностной стаж до трех лет и опытных (более двадцати лет), на наш взгляд, может говорить о том, что молодые руководители озабочены, в первую очередь, социальным существованием личности, своим профессиональным и должностным статусом, социальными ролями.

Руководители третьей группы, характеризуя выраженность своих профессионально важных личностных качеств, более высокую оценку дают целеустремленности (8,79 баллов из 10), решительности (8,87 баллов), предприимчивости (8,92 баллов), активности (8,79 баллов), креативности (8,89 баллов). Руководители первой группы (не включенные в инновационную деятельность или занимающиеся нововведениями бессистемно) наиболее значимыми выделяют такие личностно-профессиональные качества, как работоспособность (6,77 баллов), организованность (6,67 баллов), порядочность (6,33 баллов), доброты (6,33 баллов), общительность (6,22 баллов), что может говорить о несформированности мотивационно-потребностной сферы к изменениям в своей деятельности.

На заключительном этапе исследования был организован эксперимент по специальному психолого-педагогическому сопровождению инновационной

деятельности руководителей 13 общеобразовательных учреждений (экспериментальная группа – 23 человека). Был проведен теоретический семинар для руководителей образовательных учреждений с целью оптимизации функционирования образовательных учреждений и развития наиболее продуктивных стратегий инновационного поведения ее субъектов. Программа семинара и его содержание подробно представлены в приложении к диссертации.

Заключительный этап эксперимента состоял из трех частей: констатирующий, формирующий, контрольный. Констатирующая и контрольные части заключительного этапа являлись диагностическими, с помощью которых мы имели возможность выявить эффективность формирующего этапа эксперимента.

Проведенные мероприятия с руководителями, не относящимися по нашей классификации к группе активных инноваторов (25 человек), позволили осуществить констатирующий этап эксперимента. Диагностическое обследование было проведено нами с помощью всего комплекса диагностических методик в контрольных и экспериментальных группах руководителей муниципальных учреждений образования. Результаты констатирующего эксперимента показали объективную недостаточность развития профессиональной компетентности личности руководителей образовательных учреждений в контрольных и экспериментальных группах респондентов.

Результаты констатирующего исследования подтвердили необходимость и возможность осуществления конкретных мер по педагогическому и психологическому обеспечению процесса роста профессиональной компетентности руководителей образовательных учреждений.

Результаты формирующего эксперимента показали устойчивую положительную динамику профессионального роста руководителей в экспериментальной группе респондентов. Оказалось, что в контрольной группе динамики профессиональной компетентности руководителей практически не наблюдалось (рис. 4).

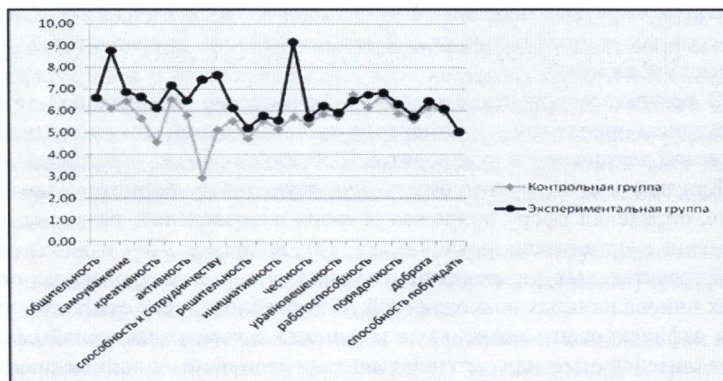


Рис. 4. Результаты контрольного измерения

При этом динамика профессиональной компетентности личности управленцев рассматривалась по высокому уровню сформированности мотивационного, эмоционально-волевого, нравственного и интеллектуально-творческого компонентов (данные констатирующего и конечного диагностического срезов), а социально-групповой компонент представлен динамикой конструктивных стратегий поведения личности, исходя из состояния данного качества на констатирующем и конечном диагностическом срезах. Поскольку выявлены на эмпирическом уровне различия между оценкой выраженности личностно-детерминированных профессионально-важных качеств участвующих в эксперименте группах руководителей образовательных учреждений, то произведем математическую обработку этих данных с помощью Т-критерия Стьюдента.

Совокупные данные самооценки и оценки выраженности личностно-детерминированных профессионально важных качеств для рассматриваемых нами первой и третьей групп руководителей свидетельствуют о существенных различиях в их личностно-профессиональных портретах. Руководители-инноваторы, оценивая свои значимые личностно-профессиональные качества для инновационной деятельности, на наш взгляд, сглаживают радикальную модель управленца, наполняя ее гуманистическим содержанием. Основным действующим лицом в инновационном процессе, субъектом инновационной деятельности, который является как вдохновителем, катализатором, так и реализатором инновационных преобразований, выступает руководитель образовательного учреждения.

Проведенный анализ обобщенных экспертных оценок руководителей и педагогов образовательных учреждений позволил выделить особое сочетание личностно-профессиональных качеств руководителя, проявляющихся в инновационной деятельности, и представить модель личностно-профессиональных качеств руководителя в условиях инновационной деятельности. Результаты констатирующего исследования подтвердили необходимость и возможность осуществления конкретных мер по педагогическому и психологическому обеспечению процесса роста профессиональной компетентности руководителей образовательных учреждений.

В результате применения данной диагностико-развивающей технологии намечались определенные изменения инновационной составляющей управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений.

Каждый второй руководитель, участвующий в формирующем эксперименте, определил сферу приложения своих нововведений, развил свои управленческие и организационные навыки. Так, например, 35% руководителей общеобразовательных учреждений отметили, что у них произошло осознание своих инновационных возможностей; 42% руководителей отметили, что у них были зафиксированы позитивные изменения в коммуникативной сфере; 80% руководителей отметили, что они защитили свои инновационные проекты.

Анализ данных позволяет выявить следующую закономерность участия руководителя образовательного учреждения в инновациях:

- высокая активность руководителя образовательного учреждения на всех этапах разработки и освоения инноваций положительно сказывается и на активности педагогов;
- активное участие только руководителя школы является недостаточным фактором для стимулирования инновационной деятельности педагогов. Высказываются предположения о тесном сотрудничестве с научными учреждениями;
- без активного участия руководителя школы в инновационном процессе проблематично и участие педагогов.

Таким образом, нами выявлены и теоретически обоснованы наиболее значимые психолого-педагогические условия активизации личностно-профессионального роста руководителя образовательного учреждения. Специфика мотивационно-потребностной сферы личности руководителя, ее направленность, особое сочетание личностно-профессиональных качеств выступают в качестве показателей такого развития.

В результате взаимодействия трех компонентов (высокой инновационной активности руководителя образовательного учреждения, стимулирования инновационной деятельности, участия самих педагогов в инновационном процессе) происходит включение механизма инновационного процесса. Для того, чтобы этот механизм был запущен необходимы следующие условия: мотивация; стимулирование; обучение руководителей образовательных учреждений.

Оптимальное личностно-профессиональное саморазвитие руководителя образовательного учреждения может быть более эффективным при специально организованной развивающей работе – инновационной деятельности, которая предполагает включение руководителя в процесс моделирования разнообразных элементов инновационной деятельности, отработку различных стратегий инновационного поведения.

Таким образом, результаты психологического и научно-методического сопровождения инновационной составляющей управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений через определенные нами формы свидетельствуют о том, что данная система способствует развитию руководителей. Разработанная и апробированная в ходе исследования система специально организованной коррекционно-развивающей работы психологического и научно-методического сопровождения инновационной составляющей управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений дает положительные результаты и может быть использована в практике системы повышения квалификации.

Полученные результаты исследования в целом могут оптимизировать управленческую деятельность руководителей образовательных учреждений и, в частности, саму инновационную деятельность.

Разработанный в ходе исследования методический комплекс (методики, направленные на исследование особенностей мотивационно-потребностной сферы, направленности личности и личностно-профессиональных качеств руководителя) может быть использован при диагностике эффективности дея-

тельности руководителя, аттестации, как самих руководителей, так и образовательных учреждений, а также при отборе кандидатов в резерв.

В заключении диссертации обобщены результаты проведенного теоретического и эмпирического исследования, сформулированы основные выводы, намечены перспективы дальнейшего изучения проблемы.

Анализ современных научных подходов к осмыслению содержания структуры личности и структурно-функциональной организации управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений показал объективную необходимость интеграции различных концептуальных схем в моделировании типа руководителя, осуществляющего инновационную деятельность.

Основные ограничения в управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения, находящегося в режиме развития, являются следствием противоречия между эмоционально насыщенным образом профессии, нормативно ограничивающим личность должностными требованиями, и избранной стратегией личностно-профессионального саморазвития.

Разработанная и научно обоснованная теоретическая модель руководителя образовательного учреждения в условиях инновационной деятельности представлена как динамическая система, отражающая структурно-функциональную организацию личности и деятельности управленца.

Результаты сравнительного эмпирического анализа набора личностно-профессиональных качеств руководителя в условиях инновационной деятельности в представлениях различных групп экспертов и респондентов имеют отчетливую возрастную и статусную дифференциацию.

Доказано, что инновационная деятельность может реализовывать функцию программирующего воздействия на профессиональную деятельность и профессиональное самосознание руководителя. Овладевая новыми педагогическими и управленческими ценностями как относительно устойчивыми ориентирами профессиональной деятельности, руководитель образовательного учреждения субъективирует их, делая личностно значимыми. Ценностные ориентации выражают внутреннюю основу отношения руководителя к профессиональной деятельности, отражают его представления о целях управленческой деятельности и средствах их достижения и тем самым, становятся важным источником прогнозирования изменения управленческой деятельности.

Разработанная нами программа психологического и научно-методического сопровождения развития руководителя образовательного учреждения, направленная на укрепление эмоционально-волевых и личностно-профессиональных качеств управленцев, позволяет оптимизировать процесс личностно-профессионального развития в условиях инновационной деятельности. Изменение уровня самоактуализации может характеризовать завершение одного периода профессионального развития руководителя образовательного учреждения и начало другого, одним из результатов которого могут быть способности к быстрому реагированию на изменяющиеся условия, нестандартным управленческим решениям, инновационной деятельности.

Разработанная нами концепция имеет широкую практическую значимость для эффективности инновационной деятельности в образовательных учреждениях и роста управленческого профессионализма руководителей, а это является одним из актуальных направлений в рамках концепции модернизации российского образования.

В числе перспективных направлений данного исследования возможны: развитие теоретической модели профессионального саморазвития руководителя-инноватора, изучение путей формирования его исследовательской культуры; выявление специфики управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения в условиях нормативного (подушевого) финансирования, автономности организации.

**Основное содержание диссертации отражено в следующих публикациях автора:**

***Статья в ведущем рецензируемом научном журнале, определенном ВАК***

1. Гумерова, Л. З. Условия активизации профессионального роста руководителя образовательного учреждения [Текст] / Л. З. Гумерова, Р. Ш. Маликов // Вестник Университета Российской академии образования. – Москва, 2008. – № 3. – С. 94–99.

***Монографии, учебно-методические пособия***

2. Гумерова, Л. З. Планируемые результаты обучения по информатике и информационным технологиям и их оценка в основной и средней (полной) общеобразовательной школе: Инструктивно-метод. сб. [Текст] / Н. Е. Костылева, Л. З. Гумерова, Р. И. Ярочкина, Л. В. Лунина, С. Ю. Пискунова, Е. В. Журавлева. – Набережные Челны: ЦРО, 2004. – 126 с.

***Интернет***

3. Гумерова, Л. З. Факторы саморазвития руководителя образовательного учреждения [Электронный ресурс] / Л. З. Гумерова // Режим доступа: <http://fan-nauka.narod.ru/2007-2.html>, свободный. (0,5 п.л.)

4. Гумерова, Л. З. Инновационная деятельность руководителя образовательного учреждения [Электронный ресурс] / Л. З. Гумерова // Режим доступа: <http://fan-nauka.narod.ru/2008-1.html>, свободный. (0,5 п.л.)

***Статьи***

5. Гумерова, Л. З. Новые информационные технологии в обучении [Текст] / Л. З. Гумерова // Инновационное образование в техническом университете: Матер. Междунар. науч.-метод. конф. – Казань: Изд-во КГТУ, 2004. – С. 165–167.

6. Гумерова, Л. З. Информационные технологии в образовании [Текст] / Л.З. Гумерова // Актуальные проблемы современного общества глазами молодого поколения: Сб. матер. Всерос. науч.-прак. конф. – Набережные Челны: Камский институт, 2006. – С. 128–129.

7. Гумерова, Л. З. Организация сетевого пространства (Программная среда, каталогизирование и актуализация электронных ресурсов, временной рег-

ламент личного взаимодействия) [Текст] / Л. З. Гумерова // Актуальные проблемы современного общества глазами молодого поколения: Сб. матер. Междунар. науч.-прак. конф. – Набережные Челны: Камский институт, 2007. – С. 9–10.

8. Гумерова, Л. З. Новые информационные технологии в обучении [Текст] / Л. З. Гумерова // Информатизация образования в Республике Татарстан: опыт, проблемы, перспективы. Матер. Респуб. науч.-прак. конф. В 2-х ч. Ч. 1. – Казань: Изд-во «Тагълимат», 2006 – С. 46–48.

9. Гумерова, Л. З. Своеобразие личности руководителя образовательного учреждения [Текст] / Л. З. Гумерова // Вестник НГПИ. – Набережные Челны, 2008. – № 11. – С. 13–24.

10. Гумерова, Л. З. Характеристика затруднений в деятельности руководителей образовательных учреждений [Текст] / Л. З. Гумерова // Образование и здоровье в педагогике ненасилия / Сб. науч. ст. по пробл. пед. ненасилия. Матер. XXIX Всеросс. науч.-прак. конф. / Под ред. Козловой А. Г., Маралова В. Г., Гавриловой М. С. – СПб.: 67 гимназия. Verba Magistri, 2008. – С. 259–263.

11. Гумерова, Л. З. Психолого-педагогическое сопровождение личностно-профессионального развития руководителя образовательного учреждения в инновационной деятельности [Текст] / Л.З. Гумерова // Технологии совершенствования подготовки педагогических кадров: теория и практика. Межвуз. сб. науч. тр-ов. Вып. 11 / Сост. и науч. ред. Р.Ш. Маликов. – Казань: Изд-во Татар. гуманитарно-пед. ун-та, 2008. – С. 35–40.

12. Гумерова, Л.З. Исследование роли личности руководителя образовательного учреждения в условиях инновационной деятельности [Текст] / Л. З. Гумерова // Проблемы теории и практики подготовки современного специалиста: Межвуз. сб. науч. тр-ов. Вып. 7 / Под ред. М.А. Викулиной. – Нижний Новгород: НГЛУ им. Н. А. Добролюбова, 2008. – С. 63–71.

13. Гумерова, Л.З. Особенности личностно-профессионального развития руководителя образовательного учреждения в инновационной деятельности [Текст] / Л. З. Гумерова, Р. Ш. Маликов // Вестник НГПИ. – Набережные Челны, 2008. – № 12. – С. 7–12.

Подписано в печать 01.10.2008 г.  
Тираж 100 экз. Усл.печ.л. 1,5 Зак. № 155-06

---

Издательство  
Набережночелнинского государственного педагогического института  
423806, г. Набережные Челны, ул. Низаметдинова, 28