Оглавление

Введение.....2
Глава 1. Теоретические аспекты инновационных процессов.....5
1.1 Понятие об инновациях в образовании, их классификация.....5
1.2 Роль инноваций в развитии школы.....20
Глава 2. Внедрение инновационных процессов в образование.....24
2.1. Управление инновационными процессами в образовании.....24
2.2. Проблемы внедрения инноваций в образование. Рекомендации по внедрению.....36
Выводы.....54
Заключение.....55
Список литературы.....58
Приложение 1.....60
Приложение 2.....61

Введение

В настоящее время в нашей стране происходят существенные изменения в национальной политике образования. Это связано с переходом на позиции личностно-ориентированной педагогики. Одной из задач современной школы становится раскрытие потенциала всех участников педагогического процесса, предоставление им возможностей проявления творческих способностей. Решение этих задач невозможно без осуществления вариативности образовательных процессов, в связи с чем, появляются различные инновационные типы и виды образовательных учреждений, которые требуют глубокого научного и практического осмысления.

Современная российская школа - это результат огромных перемен, произошедших в системе отечественного образования за последние годы. В этом смысле образование не просто часть социальной жизни общества, а её авангард: вряд ли какая-то другая её подсистема в той же степени может подтвердить факт своего поступательного развития таким обилием нововведений и экспериментов.

Изменение роли образования в обществе обусловило большую часть инновационных процессов. Из социально пассивного, рутинизированного, совершающегося в традиционных социальных институтах, образование становится активным. Актуализируется образовательный потенциал, как социальных институтов, так и личностный. Ранее безусловными ориентирами образования были формирование знаний, навыков, информационных и социальных умений (качеств), обеспечивающих «готовность к жизни», в свою очередь, понимаемую как способность приспособления личности к общественным обстоятельствам. Теперь образование все более ориентируется на создание таких технологий и способов влияния на личность, в которых обеспечивается баланс между социальными и индивидуальными потребностями, и, которые, запуская механизм саморазвития (самосовершенствования, самообразования), обеспечивают готовность

личности к реализации собственной индивидуальности и изменениям общества. Многие образовательные учреждения стали вводить новые элементы в свою деятельность, но практика преобразований столкнулась с серьезным противоречием между имеющейся потребностью в быстром развитии и неумением педагогов это делать.

В отечественной литературе проблема инноваций долгое время рассматривалась в системе экономических исследований. Однако со временем встала проблема оценки качественных характеристик инновационных изменений во всех сферах общественной жизнедеятельности, но определить эти изменения только в рамках экономических теорий невозможно. Необходим иной подход к исследованию инновационных процессов, где анализ инновационных проблем включает в себя использование современных достижений не только в области науки и техники, но и в сферах управления, образования, права и др.

Поиски решения педагогических проблем инноватики связаны с анализом имеющихся результатов исследования сущности, структуры, классификации и особенностей протекания инновационных процессов в сфере образования.

На теоретико-методологическом уровне наиболее фундаментально проблема нововведений отражена в работах М.М. Поташника, А.В. Хуторского, Н.Б. Пугачёвой, В.С. Лазарева, В.И. Загвязинского с позиций системно-деятельностного подхода, что дает возможность анализировать не только отдельные стадии инновационного процесса, но и перейти к комплексному изучению нововведений.

Цель работы: изучить и охарактеризовать инновационные процессы в образовании.

Объект: инновационные процессы в образовании.

Предмет: процесс внедрения инновационных процессов в образовательное учреждение.

Гипотеза: управление инновационным процессом в учебном заведении будет способствовать развитию творческих способностей педагогов и учащихся если:

– оно представляет собой непрерывный процесс, имеющий циклический характер и осуществляющийся в рамках системы,

– система базируется на закономерностях и принципах организации субъекта управления,

– механизм системы управления включает в себя: создание творческой атмосферы; культивирования интереса к инновациям и новшествам; интеграцию перспективных нововведений и продуктивных проектов в реально действующие образовательные системы.

Задачи:

– изучить теоретические аспекты инновационных процессов в образовании.

– исследовать управление инновационными процессами в образовании.

– раскрыть проблемы практического внедрения инновационных процессов в образование.

Методы: анализ научной литературы; изучение педагогической инноватики; анализ законодательных и нормативных документов; наблюдение; опросные методы.

Структура: дипломная работа состоит из введения, 2-х глав, выводов, заключения, списка литературы и приложений.

Глава 1. Теоретические аспекты инновационных процессов

1.1 Понятие об инновациях в образовании, их классификация

Нововведения, или инновации, характерны для любой профессиональной деятельности человека и поэтому естественно становятся предметом изучения, анализа и внедрения. Инновации сами по себе не возникают, они являются результатом научных поисков, передового педагогического опыта отдельных учителей и целых коллективов. Этот процесс не может быть стихийным, он нуждается в управлении.

Словарь С.И.Ожегова даёт следующее определение нового: новый – впервые созданный или сделанный, появившийся или возникший недавно, взамен прежнего, вновь открытый, относящийся к ближайшему прошлому или к настоящему времени, недостаточно знакомый, малоизвестный.[16] Следует заметить, что в толковании термина ничего не говорится о прогрессивности, об эффективности нового.

Понятие «инновация» в переводе с латинского языка означает «обновление, новшество или изменение». Это понятие впервые появилось в исследованиях в XIX веке и означало введение некоторых элементов одной культуры в другую. В начале XX века возникла новая область знания, инноватика – наука о нововведениях, в рамках которой стали изучаться закономерности технических нововведений в сфере материального производства. Педагогические инновационные процессы стали предметом специального изучения на Западе примерно с 50-х годов и в последнее двадцатилетие в нашей стране.

Применительно к педагогическому процессу инновация означает введение нового в цели, содержание, методы и формы обучения и воспитания, организацию совместной деятельности учителя и учащегося.[21]

Об инновациях в российской образовательной системе заговорили с 80-х годов XX века. Именно в это время в педагогике проблема инноваций и, соответственно, её понятийное обеспечение стали предметом специальных исследований. Термины «инновации в образовании» и «педагогические инновации», употребляемые как синонимы, были научно обоснованы и введены в категориальный аппарат педагогики.

Педагогическая инновация – нововведение в педагогическую деятельность, изменения в содержании и технологии обучения и воспитания, имеющие целью повышение их эффективности.[18]

Таким образом, инновационный процесс заключается в формировании и развитии содержания и организации нового. В целом под инновационным процессом понимается комплексная деятельность по созданию (рождению, разработке), освоению, использованию и распространению новшеств. В научной литературе различают понятия «новация» и «инновация». Для выявления сущности этих понятий можно составить сравнительную таблицу. Приложение 1.

Исходя из таблицы, новация – это именно средство (новый метод, методика, технология, программа и т.п.), а инновация – это процесс освоения этого средства. Инновация – это целенаправленное изменение, вносящее в среду обитания новые стабильные элементы, вызывающие переход системы из одного состояния в другое.

Существует характеристика этапов развития инновационного процесса. [11]

В ней выделяют следующие действия:

– определение потребности в изменениях;

– сбор информации и анализ ситуации;

– предварительный выбор или самостоятельная разработка нововведения;

– принятие решения о внедрении (освоении);

– собственно само внедрение, включая пробное использование новшества;

– институализация или длительное использование новшества, в процессе которого оно становится элементом повседневной практики.

Совокупность всех этих этапов образует единичный инновационный цикл.

Инновации в образовании считаются новшествами, специально спроектированными, разработанными или случайно открытыми в порядке педагогической инициативы. В качестве содержания инновации могут выступать: научно-теоретическое знание определённой новизны, новые эффективные образовательные технологии, выполненный в виде технологического описания проект эффективного инновационного педагогического опыта, готового к внедрению. Нововведения – это новые качественные состояния учебно-воспитательного процесса, формирующиеся при внедрении в практику достижений педагогической и психологической наук, при использовании передового педагогического опыта.

Инновации разрабатываются и проводятся не органами государственной власти, а работниками и организациями системы образования и науки.

Существуют различные виды инноваций, в зависимости от признака, по которому их разделяют.

1. По видам:

– педагогические (обеспечивают педагогический процесс);

– управленческие.

2. По характеру вносимых изменений:

– радикальные (основаны на принципиально новых идеях и подходах);

– комбинаторные (новое сочетание известных элементов);

– модифицирующие (совершенствуют и дополняют соответствующие формы и образцы).

3. По масштабу вносимых изменений:

– локальные (независимые друг от друга изменения компонентов);

– модульные (взаимосвязанные группы нескольких локальных инноваций);

– системные (полная реконструкция системы как целого).

4. По проблематике:

– инновации, направленные на изменение всей школы в целом, на создание в ней воспитательной системы или иной системообразующей деятельности на основе концептуальных идей;

– инновации, направленные на разработку новых форм, технологий и методов учебно-воспитательного процесса;

– инновации, направленные на отработку нового содержания образования и новых способов его структурирования;

– инновации, направленные на разработку новых форм и систем управления.

5. В зависимости от области реализации или внедрения:

– в содержании образования;

– в технологиях обучения, в сфере воспитательных функций образовательной системы;

– в структуре взаимодействия участников педагогического процесса, в системе педагогических средств и т. д.

6. По источнику возникновения:

– внешние (за пределами образовательной системы);

– внутренние (разрабатываются внутри образовательной системы).

7. По масштабу использования:

– единичные;

– диффузные.

8. В зависимости от функциональных возможностей:

– нововведения – условия (обеспечивают эффективный образовательный процесс (новое содержание образования, инновационные образовательные среды, социокультурные условия и т. д.);

– нововведения-продукты (педагогические средства, технологические образовательные проекты и т. д.);

– организационно-управленческие нововведения (качественно новые решения в структуре образовательных систем и управленческих процедурах, обеспечивающих их функционирование).

9. По масштабности и социально-педагогической значимости:

– федеральные;

– региональные;

– субрегиональные (предназначены для образовательных учреждений определённого типа и для конкретных профессионально-типологических групп педагогов).

10. По признаку интенсивности инновационного изменения или уровню инновационности:

– инновации нулевого порядка (это практически регенерирование первоначальных свойств системы (воспроизводство традиционной образовательной системы или ее элемента);

– инновации первого порядка (характеризуются количественными изменениями в системе при неизменном ее качестве);

– инновации второго порядка (представляют собой перегруппировку элементов системы и организационные изменения (например, новая комбинация известных педагогических средств, изменение последовательности, правил их использования и др.);

– инновации третьего порядка (адаптационные изменения образовательной системы в новых условиях без выхода за пределы старой модели образования);

– инновации четвертого порядка (содержат новый вариант решения (это чаще всего простейшие качественные изменения в отдельных компонентах образовательной системы, обеспечивающие некоторое расширение ее функциональных возможностей);

– инновации пятого порядка (инициируют создание образовательных систем «нового поколения» (изменение всех или большинства первоначальных свойств системы);

– инновации шестого порядка (в результате реализации создаются образовательные системы «нового вида» с качественным изменением функциональных свойств системы при сохранении системообразующего функционального принципа);

– инновации седьмого порядка (представляют высшее, коренное изменение образовательных систем, в ходе которого меняется основной функциональный принцип системы. Так появляется «новый род» образовательных (педагогических) систем).

11. По осмыслению перед внедрением инноваций:

– случайные (инновации надуманные и привнесённые извне, не вытекающие из логики развития образовательной системы. Чаще всего они внедряются по приказу вышестоящего руководства и обречены на поражение);

– полезные (инновации, соответствующие миссии образовательного учреждения, но неподготовленные, с неопределёнными целями и критериями, не составляющими единого целого со школьной системой);

– системные (инновации, выведенные из проблемного поля с чётко обозначенными целями и задачами. Они строятся на основе учёта интересов учащихся и педагогов и носят характер преемственности с традициями. Они тщательно готовятся, экспертируются и обеспечиваются необходимыми средствами (кадровыми, материальными, научно-методическими).

Опираясь на выше изложенное, можно сформулировать основную закономерность проектирования инноваций: чем выше ранг инноваций, тем больше требования к научно-обоснованному управлению инновационным процессом.

Для полного и точного представления специфики инновационных процессов, протекающих в современном российском образовательном пространстве, в системе образования можно выделить два типа учебно-

воспитательных учреждений: традиционные и развивающиеся. Для традиционных систем характерно стабильное функционирование, направленное на поддержание однажды заведенного порядка. Для развивающихся систем характерен поисковый режим.

В российских развивающихся образовательных системах инновационные процессы реализуются в следующих направлениях: формирование нового содержания образования, разработка и внедрение новых педагогических технологий, создание новых видов учебных заведений.[17] Кроме этого, педагогический коллектив ряда российских образовательных учреждений занимается внедрением в практику инноваций, уже ставших историей педагогической мысли. Например, альтернативных образовательных систем начала XX века М.Монтессори, Р.Штайнера, и т.д.

Развитие школы не может быть осуществлено иначе, чем через освоение нововведений, через инновационный процесс. Дабы эффективно управлять этим процессом, его необходимо понять, а потому – познать. Последнее предполагает изучение его строения или, как говорят в науке, – структуры. [3]

Всякий процесс (особенно когда речь идёт об образовании, да ещё о его развитии) представляет собой сложное динамическое (подвижное, нестатичное) образование – систему. Последняя же полиструктурна, а потому сам инновационный процесс (как и всякая система) полиструктурен.

Деятельностная структура представляет собой совокупность следующих компонентов: мотивы – цель – задачи – содержание – формы – методы – результаты. Действительно, всё начинается с мотивов (побудительных причин) субъектов инновационного процесса (директора, учителей, учащихся и др.), определения целей нововведения, преобразования целей в «веер» задач, разработки содержания инновации и т.д. Не будем забывать, что все названные компоненты деятельности реализуются в определённых условиях (материальных, финансовых, гигиенических, морально-психологических, временных и др.), которые в саму структуру деятельности, как известно, не

входят, но при игнорировании коих инновационный процесс был бы парализован или протекал бы неэффективно.

Субъектная структура включает инновационную деятельность всех субъектов развития школы: директора, его заместителей, учителей, учёных, учащихся, родителей, спонсоров, методистов, преподавателей вузов, консультантов, экспертов, работников органов образования, аттестационной службы и др. Эта структура учитывает функциональное и ролевое соотношение всех участников каждого из этапов инновационного процесса. В ней также отражаются отношения участников планируемых частных нововведений. Достаточно директору сейчас написать в столбик функции каждого из названных субъектов и расположить их в порядке значимости выполняемых в инновационном процессе ролей, как моментально весомой, значимой увидится эта структура.

Уровневая структура отражает взаимосвязанную инновационную деятельность субъектов на международном, федеральном, региональном, районном (городском) и школьных уровнях. Очевидно, что инновационный процесс в школе испытывает на себе влияние (как позитивное, так и негативное) инновационной деятельности более высоких уровней. Чтобы это влияние было только позитивным, нужна специальная деятельность руководителей по согласованию содержания инноваций, инновационной политики на каждом уровне. Кроме того, надо обращать внимание руководителей на то, что управление процессом развития конкретной школы требует рассмотрения его как минимум на пяти уровнях: индивидуальном, уровне малых групп, уровне всей школы, районном и региональном уровнях.

Содержательная структура инновационного процесса предполагает рождение, разработку и освоение новшеств в обучении, воспитательной работе, организации учебно-воспитательного процесса, в управлении школой и т.д. В свою очередь каждый компонент этой структуры имеет своё сложное строение. Так, инновационный процесс в обучении может предполагать нововведения в

методах, формах, приёмах, средствах (то есть в технологии), в содержании образования или в его целях, условиях и пр.

Структура жизненного цикла. Особенностью инновационного процесса является его циклический характер, выражающийся в структуре этапов, которые проходит каждое нововведение. А именно, возникновение (старт) – быстрый рост (в борьбе с оппонентами, рутинёрами, консерваторами, скептиками) – зрелость – освоение – диффузия (проникновение, распространение) – насыщение (освоенность многими людьми, проникновение во все звенья, участки, части учебно-воспитательного и управленческого процессов) – рутинизация (имеется в виду достаточно длительное использование новшества – в результате чего для многих людей оно становится обычным явлением, нормой) – кризис (имеется в виду исчерпанность возможностей применить его в новых областях) – финиш (нововведение перестаёт быть таковым или заменяется другим, более эффективным, или же поглощается более общей эффективной системой).

Некоторые нововведения проходят ещё одну стадию, называемую иррадиацией, когда с рутинизацией новшество не исчезает как таковое, а модернизируется и воспроизводится, нередко оказывая ещё более мощное влияние на процесс развития школы. Например, технология программированного обучения до и после широкого распространения компьютеров в школах (сейчас фактически в каждой школе есть компьютерные классы, причём в большинстве из них с выходом в Интернет).

Специалист в области педагогической инноватики академик В.И.Загвязинский, исследовавший, в частности, жизненные циклы разных инновационных процессов, отмечает, что очень часто, получив положительные результаты от освоения новшества, педагоги необоснованно стремятся его универсализировать, распространить на все сферы педагогической практики, что нередко кончается неудачей и приводит к разочарованию, охлаждению к инновационной деятельности.[6]

Для руководителей, которым трудно сразу перейти на ёмкую структуру управленческих действий, можно предложить её прежнюю – более объёмную разновидность, называемую ещё организационной структурой инновационного процесса в школе. Она включает следующие этапы: диагностический – прогностический – собственно организационный – практический – обобщающий – внедренческий.[3]

Кроме названных, во всяком инновационном процессе нетрудно увидеть и такие структуры, как создание новшеств и использование (освоение) новшеств; комплексный инновационный процесс, лежащий в основе развития всей школы, состоящий из взаимосвязанных микроинновационных процессов.

Чем чаще руководитель будет обращаться в своей аналитической и в целом – управленческой деятельности к этим структурам, тем скорее они запомнятся, станут само собой разумеющимися. Во всяком случае: если директор фиксирует ситуацию, когда инновационный процесс в школе не идёт (или идёт неэффективно), причину нужно поискать в неразвитости каких-то компонентов той или иной структуры.

Знание всех структур необходимо директору ещё и потому, что именно инновационный процесс и является объектом управления в развивающейся школе, а руководитель обязан досконально знать объект, которым он будет управлять.

Все приведённые структуры органично сплетены между собой не только горизонтальными, но и вертикальными связями, и более того: каждый компонент любой структуры инновационного процесса реализуется в компонентах других структур, то есть этот процесс системен.

Руководитель любой школы, а тем более той, что переходит в режим развития, т.е. образовательного учреждения, в котором организован инновационный процесс, обязан все преобразования осуществлять на безупречной правовой основе. Правовая норма – важный и необходимый инструмент управленческой деятельности.[8]

Конечно, любая норма – правовая, административно-ведомственная, нравственная – ограничивает свободу. Но свобода действий современного руководителя предполагает, прежде всего, его высокую правовую культуру. Без нормативной регламентации невозможна нормальная деятельность школы. Опора на право и нравственность в школе, реализующей новшества, - одно из важнейших условий обеспечения безопасности детей и педагогов.

В инновационной деятельности школы используются документы различного уровня – от актов международного права, федеральных законов до постановлений местных органов власти, решений муниципальных и региональных органов управления образованием, органов управления и должностных лиц самой школы.

Смысл, содержание и применение любых нормативно-правовых актов, прежде всего, определяются правами и свободами человека и гражданина, установленными Конституцией Российской Федерации. Педагогические инновации должны способствовать наиболее полному осуществлению права на образование[10], права каждого свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности, профессию[10], другими правами и свободами, раскрываемыми в главе 2 первого раздела Конституции РФ. Очевиден приоритет международных и федеральных норм над региональными, местными, ведомственными и внутришкольными нормами.

Федеральным законодательством установлено, что общепринятые международные нормы, относящиеся к правам человека, имеют преимущество перед законами РФ и непосредственно порождают права и обязанности граждан РФ.

Сегодня, в условиях возросшей самостоятельности школы, её руководитель получает возможность опираться непосредственно на нормы закона, в том числе и международного. Такого рода управленческая практика сама по себе является инновационной.

Широкие возможности для обновления школьного образования представляет, например, Конвенция о правах ребёнка, принятая 44-й сессией Генеральной ассамблеи ООН 5 декабря 1989 г.

Центральное место в нормативо-правовом обеспечении развития школы принадлежит закону РФ «Об образовании». Только на основе Закона органами управления образованием разрабатываются Положения о типах и видах учебных заведений, а самими школами – Устав и другие документы, обеспечивающие их функционирование и развитие.

Знание Закона позволяет руководителю школы во всей инновационной деятельности отстаивать интересы своего коллектива, защищать их от любых и чьих бы то ни было посягательств, от некомпетентного вмешательства в педагогический и управленческий процессы, самостоятельно реализуемые школой.

Закон РФ «Об образовании» вводит в компетенцию школы не только выбор, но и разработку, и утверждение общеобразовательных программ, учебных планов, программ учебных курсов и дисциплин. Эти полномочия конкретизируют принцип автономности образовательных учреждений.

Возросшая компетенция, реализация принципа автономности школы означают одновременно и повышение ответственности педагогического персонала, руководителя школы за результаты и последствия любой, но особенно – инновационной деятельности. Школа в установленном законодательством РФ порядке несёт ответственность за:

– невыполнение функций, отнесённых к её компетенции;

– реализацию в неполном объёме образовательных программ в соответствии с учебным планом и графиком учебного процесса;

– качество образования своих выпускников;

– нарушение прав и свобод учащихся, воспитанников и работников школы;

– жизнь и здоровье учащихся и работников во время образовательного процесса.[24]

Влияние инновационных изменений на здоровье учащихся должно прослеживаться руководителями школ особенно тщательно.

Учебная нагрузка, режим занятий определяются Уставом школы на основе согласований с органами здравоохранения. Расписание занятий должно включать достаточно продолжительный перерыв, необходимый для питания школьников. Выбирая и самостоятельно разрабатывая варианты нового содержания и технологий образования, коллектив и руководитель школы обязаны учитывать недельную загруженность учащихся уроками.

Школьные нововведения всегда затрагивают интересы населения, условия труда и занятости педагогов. Некоторые школы отходят от традиционного построения учебного года: меняют сроки изучения учебных курсов, экзаменов, выделяют дни и даже недели для самостоятельных занятий, переносят, иногда удлиняют время каникул. Эти новшества, связанные с переменами в «годовом календарном учебном графике», руководитель школы обязан согласовывать с органами местного самоуправления[24], а также – с муниципальными органами исполнительной власти, советниками, специалистами этих органов по вопросам образования.

Такого же согласования требуют и другие новшества: введение новых профильных курсов; сокращение времени на изучение отдельных предметов и их интеграция; дифференциация образования; изменения в условиях набора учащихся; создание элитарных учебных заведений и других новых типов и видов школ.

Гарантией права на образование призваны стать государственные образовательные стандарты.[24] Единая составная часть государственных стандартов – федеральный компонент образовательных программ. Грамотное управление инновациями предполагает способность руководителя школы обеспечивать качественное выполнение федерального компонента каждым учителем.

Несоблюдение минимальных требований к учебным программам грозит разрывом, дестабилизацией единого образовательного пространства России,

нарушением преемственности в развитии интеллектуального потенциала как условия национальной безопасности, потерей эквивалентности документов, выдаваемых выпускникам школ.

Школы используют различные варианты учебных планов, утверждённых Министерством образования РФ. Но при любом выборе руководитель школы обязан обеспечить изучение учебных предметов не в меньшем объёме, чем это предусмотрено инвариантной частью примерного базисного учебного плана.

1.2 Роль инноваций в развитии школы

После того, как руководитель всесторонне проанализировал ситуацию в школе, определил, какие результаты работы школы необходимо улучшить, у него, естественно, возникает потребность в обоснованном выборе идей, с помощью которых это можно было бы сделать наилучшим образом.[20] Выбор идей неизбежен потому, что для достижения одних и тех же целей, тех или иных результатов могут быть отобраны разные нововведения, каждое из которых имеет свои сильные и слабые стороны. Казалось бы, такая логика размышлений очевидна, однако в реальной практике она часто не выдерживается. Вместо обоснованного подхода к выбору идей можно наблюдать:

– у одних – стремление почти без всякого выбора внедрить, освоить буквально всё, чего раньше не было, что где-то услышали, увидели (не случайно о таких школах говорят, что они так «бешено» развиваются, что не успевают нормально функционировать);

– у других – стремление перепробовать, освоить новое подряд, дабы таким образом найти оптимальную для своей школы идею. Это, фактически, работа вслепую (слепые пробы и естественно – многочисленные ошибки);

– у третьих – стремление осваивать непременно то, что осваивают соседи из окрестных школ для того, чтобы выдержать конкуренцию в борьбе за контингент учащихся, за хорошее мнение родителей, руководителей органов управления образованием своего округа;

– у четвёртых – отчётливо прослеживается стремление любой ценой не отстать от моды, быть на её гребне, а потому они очертя голову стремятся к статусу инновационной школы и непременно с вычурным, сложным названием;

– у пятых – готовность принять к осуществлению любую рекомендацию, любое указание местных органов управления образованием, касающееся освоения той или иной новой идеи.

Нетрудно понять, что все эти подходы к нововведениям в школе чреваты серьёзными издержками, такими, как колоссальные перегрузки детей и учителей, снижение успеваемости по тем предметам, которые не охвачены «экспериментальной» работой, поскольку освоение неактуальной, неоптимальной чужой идеи, да ещё освоение неграмотное отнимает у учителей, охваченных этой деятельностью, все силы и время, что неизбежно приводит к дестабилизации педагогического процесса.

Но если руководителю все эти подходы не характерны, он понимает их ущербность и хочет обоснованно выбрать оптимальные именно для своей школы идеи развития.

Выбор идей реализуется путём их обсуждения, продумывания группой компетентных лиц- экспертов (это наиболее зрелые и прогрессивные работники школы, приглашённые специалисты). Он включает сравнительную оценку идей по ряду параметров и является творческим актом. Оценка идей может осуществляться как с помощью мысленного экспериментирования, так и на основе разработки проектов деятельности предполагаемых участников преобразования. [15] Приложение 2.

Необходимо продумывать весь организационный механизм выбора идей, включающий сбор предложений учителей, детей и родителей с помощью собеседования и анкетирования, выявление предпочтений всех групп людей, участвующих в инновационном процессе, обсуждение отобранных инноваций на заседаниях методобъединений, творческих микрогрупп, кафедр, а в случае необходимости – на заседании педсовета. Идти в достижении цели руководитель должен не только и не столько от себя, сколько от других – исполнителей, реализаторов будущих нововведений. Очень важно, чтобы именно они сами участвовали в поиске, оценивали и выбирали новые идеи для освоения. Иначе их работа не будет иметь нужной

мотивировки и не будет никакого обновления в способах управления инновациями в школе. На этом этапе работы руководителю может быть полезна таблица, в которой каждым учителем определено, каким способом он будет развивать инновацию в каждом конкретном объекте обновления (например, в содержании математического образования учитель может развивать свой опыт, осваивать чей-то опыт, осваивать научные разработки или создавать свой опыт на основе инновационной идеи).

Анализ специальной литературы и опыта деятельности школ свидетельствует о недостаточной интенсивности применения педагогических новшеств в практике работы учебных заведений. Можно выделить как минимум две причины нереализованности педагогических инноваций.[11] Первая причина состоит в том, что инновация, как правило, не проходит необходимой профессиональной экспертизы и апробации. Второй причиной является то, что внедрение педагогических нововведений предварительно не подготовлено ни в организационном, ни в техническом, ни, самое главное, в личностном, психологическом отношении.

Чёткое представление о содержании и параметрах педагогических инноваций, владение методикой их применения позволяют как отдельным учителям, так и руководителям учебных заведений объективно оценивать и прогнозировать их внедрение. Торопливость во внедрении инноваций не раз приводила школу к тому, что рекомендованное, чаще сверху, нововведение по прошествии некоторого (непродолжительного) времени забывалось или отменялось приказом или распоряжением.

Одной из основных причин подобной ситуации является отсутствие в школах инновационной среды – определённой морально-психологической обстановки, подкреплённой комплексом мер организационного, методического, психологического характера, обеспечивающих введение инноваций в образовательный процесс школы.[21] Отсутствие такой инновационной среды проявляется в методической неподготовленности учителей, в их слабой информированности по существу педагогических

нововведений. Наличие благоприятной инновационной среды в педагогическом коллективе снижает коэффициент «сопротивления» учителей нововведениям, помогает преодолеть стереотипы профессиональной деятельности. Инновационная среда находит реальное отражение в отношении учителей к педагогическим инновациям.

Глава 2. Внедрение инновационных процессов в образование

2.1. Управление инновационными процессами в образовании

Инновационные процессы стали сегодня неотъемлемой частью педагогической практики и активно входят в жизнь каждой школы. Появляется противоречие между необходимостью упорядочения и грамотного управления этими процессами и отсутствием у педагогов и руководителей чёткого представления о педагогической инноватике, а также умения отслеживать и управлять этой деятельностью.

Эта проблема и определила одну из основных целей в деятельности информационно-методического центра (далее – ИМЦ): упорядочить процесс инноваций и обучить руководителей управлению этим процессом. Для реализации этой цели была разработана целевая программа и составлен план действий. В соответствии с Программой развития образования наиболее приоритетными направлениями стали:

– сохранение здоровья и физическое развитие детей;

– переход на учебные планы, программы и образовательные технологии нового поколения;

– введение курсов экономического и экологического образования, а также овладение компьютерной грамотностью;

– расширение сети и состава образовательных услуг для удовлетворения потребностей населения;

– внедрение регионального компонента образования.

Профессор Третьяков П.И. предложил методику в управлении инновационными процессами с целью упорядочения, систематизации инновационной деятельности учителя - инноваторы в каждой школе заполняют карту инноваций по определённой форме, включающей проблему, цель, сущность, прогнозируемый результат, стадию инновации и т.д. Научно-

методические или методические советы школ проводят обработку и анализ карт инноваций, после чего разрабатывают графики контроля (экспертизы) и регулирования инновационных процессов. Эти планы обсуждаются и утверждаются на педагогическом совете. Таким образом, создаётся банк инноваций школы, закладывается в компьютер, а затем с помощью районного Центра новых информационных технологий (далее – ЦНИТ) формируется информационный банк округа.

Использование новых возможностей, позволило как одно из стратегических направлений в работе ИМЦ решение проблемы автоматизации системы управления и методического обеспечения образовательных учреждений. Переход от традиционного к вариативному образованию, который произошёл в России в последние годы позволил каждой школе создавать на основе базисного свой учебный план, активно внедрять новые предметы, обновлять содержание традиционных дисциплин, апробировать новые программы и учебники. Однако большую озабоченность у работников управления образованием, у родителей вызывает тот факт, что в условиях разноликости образовательных учреждений происходит нарушение одного из важных принципов государственной политики в области образования – принципа единства образовательного пространства. С целью выполнения этого принципа и обеспечения преемственности в образовании в школах созданы образовательные программы, являющиеся нормативно-управленческим документом образовательного учреждения и характеризующие специфику содержания образования и особенности организации образовательного процесса. В основе образовательной программы лежит учебный план конкретного образовательного учреждения, поэтому образовательная программа является сугубо индивидуальной, учитывает потребности обучающихся, их родителей, социума. Программу можно рассматривать как модель образовательного процесса в школе.

Отделом образования совместно с ИМЦ разработана единая структура образовательных программ, которую каждая школа наполняет своим содержанием. Она состоит из следующих разделов:

1. Приоритетные направления развития школы;

2. Цели и задачи программы;

3. Содержание программы, которое включает:

– инвариантный базовый компонент (представлен набором учебных предметов по восьми областям знаний);

– вариативный школьный компонент (отражает специфику содержания образования школы и наполнен предметами по выбору, спецкурсами, факультативами)

– дополнительное образование, досуговая развивающая деятельность (представлена различными кружками, секциями, студиями, центрами и т.д.);

– описание особенностей организации образовательного процесса, форм обучения учащихся, используемых педагогических технологий;

– карта инновационной деятельности.

Содержание программ также закладывается в базу данных района, что позволит вести целенаправленную работу по обновлению содержания образования, отслеживанию инновационных процессов. Таким образом, единство подходов к управлению педагогической инноватикой помогает сделать инновационную деятельность более эффективной.[6]

Первоначально среди функций управления А. Файолем были выделены следующие четыре: планирование, организация, мотивация и контроль. В дальнейшем исследователи расширили этот круг и добавили такие управленческие функции как коммуникативная функция, функция анализа.

Назывались также функция целеполагания и прогнозирования.

Далее рассмотрим следующие три, считающиеся основными для остальных, считающимися производными: планирование, мотивация, контроль.

Планирование как одна из основополагающих функций управления инновационными преобразованиями. А. Файоль рассматривал планирование как условие успешного управления, подчёркивая, что сложная и крайне динамичная ситуация вызывает необходимость в детальном предвидении, в частности для того чтобы предотвратить или смягчить колебания. Он говорил также, что самая лучшая программа не в состоянии предвидеть всех могущих случиться чрезвычайных стечений обстоятельств, но она отчасти их учитывает, подготавливает то орудие, к которому надо будет прибегнуть при неожиданных обстоятельствах.

Оптимальное осуществление функции планирования невозможно и без наличия прогноза, позволяющего осуществить долгосрочное планирование.

Перечислим основные последовательные действия по успешному переустройству управляющей подсистемы:

1. Определение или корректировка миссии, стратегии, политики, «дерева целей», модели организационной структуры, обеспечивающей наилучшие возможности для реализации инновационных преобразований;

2. Перераспределение обязанностей между руководителем и заместителями, способов кооперации и взаимозаменяемости специалистов, закрепление этого в соответствующих нормативных документах;

3. Разработка нового состава типовых управленческих процедур;

4. Определение комплекса мер по преобразованию отношений между органами управления и его объектами: оформление их в виде программы инновационного развития школы;

5. Организация переподготовки и повышения квалификации сотрудников, ориентированного на основе нового статуса, обновлённых структур, содержания методов, стиля, технологий.

Основными этапами, безусловно, является первый и четвёртый: чтобы куда-то прийти, нужно знать, куда ты идёшь и на основе этого выбрать верный путь. Но многие директора допускают одну распространённую ошибку, наивно полагая, будто оптимальный план работы уже гарантирует

оптимальные результаты. Да, планирование, целеполагание – важное звено в цепочке, но оно не одно.[12]

Для того чтобы направить движение вперёд, правильно ориентировать, руководителю нужно иметь чёткое представление о том, как реорганизовать деятельность школы.

Первым и наиболее важным источником идей для составления Концепции являются потребности страны, региона, города (района) – социальный заказ на выпускника.

Следующий источник – директивные и нормативные документы, побуждающие к изменениям в обязательном порядке.

Третий источник идей – внутренний потенциал организации.

Четвёртый источник – периодические издания, научные труды, книги по теории управления развивающимися образовательными учреждениями, благо их сейчас предостаточно.

На основе полученных предложений по переустройству образовательного учреждения и анализа внутреннего потенциала школы определяется стратегия развития:

– стратегия локальных изменений – параллельное улучшение. Обновление деятельности каких-то отдельных участников жизни школы. Эти изменения независимы и предполагают достижение частных результатов, которые в совокупности позволяют школе сделать шаг вперёд;

– стратегия модульных изменений – несколько комплексных нововведений, которые связаны между собой внутри одного модуля (начальная школа или преподавание точных наук, например), но не всегда эти изменения связываются с остальными функциональными сферами;

– стратегия системных изменений – полная реконструкция школы.

Например, создание комплекса «Детский сад - школа» или комплекса «Школа - вуз». Разумеется, что изменения в школах чаще всего носят локальный характер. Реже – модульных изменений. Лишь небольшое количество школ осмеливается стать на путь системных изменений.

Хочется также отметить три варианта системных изменений:

– новаторство как средство и результат работы школы по научно-методической теме будет сосредоточено вокруг эксперимента, тем самым приближаясь к новшеству;

– развитие экспериментальной работы сосредоточено вокруг методической работы. При таком подходе адаптивная модель школы за укороченный срок переходит, но другой уровень развития;

– смешанный – системообразующей связью между работой школы по эксперименту и работой по научно-методической теме выступает внедрение достижений педагогической науки и передового опыта.

Так в процессе планировании могут возникнуть следующие противоречия:

– между требованием комплексного подхода к планированию работы школы и необходимостью конкретизировать общие цели применительно к условиям данной школы;

– между необходимостью осуществления взаимосвязи между элементами плана и реализуемым в практике поэтапным решением педагогических задач;

– между необходимостью рационального распределения во времени работы школы и возможностью такого распределения в данных конкретных условиях.

Ещё одним противоречием, мешающим современным руководителям школ достигать оптимальных результатов, является привычка начинать работу, не сформулировав для себя критерии конечного результата и отдалённых результатов управления, а оценивать свою работу по показателям процесса.

После того, как создан план, его необходимо структурировать.

Структуризация инновационного проекта представляет собой дерево ориентированных на продукт компонентов (кадры, работы, услуги, информация), а также это организация связей и отношений между всеми

элементами. Ведь проект преобразований возникает, существует и развивается в определенном окружении, которое называется внешней средой. Состав элементов не остается неизменным в процессе реализации и развития концепции или программы развития образовательного учреждения, в нем могут появляться новые элементы или же оказавшиеся ненужными объекты из его состава могут удаляться.

Между проектом и внешней средой осуществляется связь и перемещение элементов, участвующих в работе по его реализации.

Школа-система, состоящая из нескольких подсистем, взаимно связанных между собой и окружающей средой.

Внешняя среда формируется следующими группами факторов:

- социальными;
- научно-техническими;
- экономическими;
- политическими.

Инновационный проект в силу специфики области (образование) тесно связан с научно-техническим обеспечением, а именно достижения в предметной области проекта и привнесение ноу-хау. Инновационная программа объединяет знания и опыт по реализации определенных идей, при этом формируется зона её достижения, в которой принимаются решения по управлению проектом, и способствующие реализации персоналом своих подпрограмм.

Проект ориентируется на законодательно-правовые основы, что составляет правовую зону проекта, на их основе заключаются договора и другие правовые документы.

Рассмотрим мотивацию как функция управления в инновационном образовательном учреждении.

Вообще, трудовая мотивация – это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых

решений или намеченных работ. Исходя из этого определения, люди, слабо мотивированные на освоение и внедрение новшеств подлежат переубеждению. Наиболее действенным здесь будет достижение позитивных результатов.

Эффективные образовательные технологии и программы оказывают влияние на учащихся, их родителей и учителей. В результате происходит:

– формирование развивающейся личности с высокой образовательной способностью;

– формирование педагога с психологической рефлексией, способного постоянно повышать свою профессиональную успешность;

– формирование педагогически успешного родителя.

Большую помощь в осуществлении образовательных задач школы может оказать создаваемая в настоящее время школьная психолого-педагогическая или антропологическая служба.

В целом, психологическое единство коллектива включает в себя и эмоциональное и мотивационное; обеспечивается систематической работой руководства школы. Для чего это нужно? Если каждый член коллектива будет действовать сам по себе, или не станет работать в полную силу для воплощения в жизнь программы инноваций, то школа не добьётся никаких успехов в данной кампании.[7]

Конкретные исполнители часто видят в инновационных преобразованиях угрозу своему положению, пытаясь в практике определённым образом блокировать «грядущие» изменения, что выражается в их сопротивлении. В образовании наблюдаются такие формы противодействий:

– отсрочка начала процесса под любым «благовидным» предлогом;

– «неожиданные препятствия» нововведениям и различные трудности;

– попытка саботировать изменения или «утопить» их в потоке других первоочередных дел.

Поэтому первая задача руководителя при управлении инновационным процессом – определение отношения к инновации.

Процесс рождения и освоения новшеств всегда характеризуется наличием непростой системы отношения к нему.

По разным данным, на стадии зарождения идеи нового члены коллектива по степени мотивации распределяются примерно следующим образом:

1 группа – лидеры (1 – 3%);

2 группа – позитивисты (50 – 60%);

3 группа – нейтралы (30%);

4 группа – негативисты (10 – 20%).

Большое значение в мотивации придаётся делегированию полномочий (ограниченное право использования ресурсов организации и направления усилий подчиненных на выполнение целей школы).

Подлежат делегированию:

– рутинная работа;

– специализированная деятельность;

– частные вопросы;

– подготовительная работа.

Не подлежат делегированию:

– функции руководителя: установление целей, принятие решений по выработке стратегии школы, контроль результатов;

– руководство сотрудниками, их мотивация;

– задачи особой важности;

– задачи высокой степени риска;

– необычные, исключительные дела;

– срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки;

– задачи строго доверительного характера.

Позитивный характер делегирования полномочий низовым звеньям управления, с перераспределением власти между руководителями и общественными органами управления, исполнителями демократизирует управление, повышает динамичность и гибкость управляющей подсистемы в целом, развивает самостоятельность, инициативу, творчество членов коллектива, их желание участвовать в управлении, формирует сознательную дисциплину труда и т.п.

Как было сказано выше, для эффективного управления необходима правильная система мотивации, непременно включающая в себя уважение и заботу к каждому учителю. Посмотрим, однако, как происходит побуждение к работе в большинстве современных российских школ:

Иерархия управленческих действий в школе

30% - организационное стимулирование

10% - выговор

7% - принуждение

22% - моральное стимулирование

5% - замечание

15% - предупреждение

2% - убеждение

Обновление управления, связанное с инновационным развитием, требует формирования системы информационно-аналитической деятельности.

Информационно-аналитическая деятельность неразрывно связана с контрольной функцией управления. Социальной системой (как, впрочем, и любой другой сложной системой) невозможно управлять без знания текущего состояния объекта. Таким образом, и функция контроля – функция обратной связи.

Процесс и результаты контроля можно дифференцировать на ряд подфункций: с помощью подфункции учёта происходит сбор и

систематизация информации. Далее реализуется подфункция оценки сложившегося состояния и анализ приведших к этому причин.

По результатам исполнители могут быть наказаны или поощрены. После этого руководителю необходимо проанализировать (подфункция анализа) последствия сложившейся ситуации с тем, чтобы скорректировать дальнейшие действия. Последняя подфункция – регулирование (обоснование итогов на основе имеющегося опыта).

Имеют место быть такие функции контроля как информационно-аналитическая, контрольно-финансовая, коррекционно-регулирующая.

Формы контроля бывают следующими: персональный, тематический, классно-обощающий, комплексный.

Действует контроль в школе для достижения таких целей как:

– совершенствование учебно-воспитательного процесса в школе;

– создание благоприятного психологического климата в коллективе школы;

– осуществление надзора над исполнением законодательства в области образования;

– выявление случаев нарушения и неисполнения законов и иных нормативно-правовых актов;

– анализ причин, лежащих в основе нарушений, принятие мер по их предупреждению;

– инструктаж должностных лиц по вопросам применения действующих в образовании норм и правил;

– оказание методической помощи педагогическим работникам;

– анализ и оценка эффективности результата инновационной деятельности;

– выявление положительных и отрицательных моментов в организации инновационного процесса;

– анализ результатов реализации приказов и распоряжений.

Для того чтобы контроль не был ненаправленным, для создания целостной системы информационно-аналитической деятельности в школе необходимо, прежде всего, определить её содержание, объект, источники (кто сообщает), сформировать потоки информации и вывести их на соответствующие уровни. Далее определяют, в какой форме эта информация будет храниться и использоваться.

Информация должна быть, во-первых, максимально полной по своему объёму, во-вторых, объективной и, в-третьих, предельно конкретной.

Для каждой из подсистем выделяют 3 уровня информации. Для школы выделяют уровни:

– административно-управленческий (директор, заместители и т.д.);

– коллективно-коллегиального управления (Совет школы, педагогический совет, совет кафедр, блоков и т.д.);

– ученического самоуправления.

2.2. Проблемы внедрения инноваций в образование. Рекомендации по внедрению

В настоящее время обсуждение проблем реформирования образования стало настолько обыденным, что интерес к этой теме со стороны администрации образовательных учреждений и рядового учительства начинает угасать. Тем не менее, они не исчезли. Существующие проблемы требуют решения независимо от нашего отношения к ним.

Проблема восприятия изменений и работы с ними сложна. На сегодняшний день издается большое количество литературы, направленной на разрешение проблем, возникающих при работе в инновационном режиме, то есть в условиях непрерывных изменений. Это литература как «общеуправленческой» тематики, так и образовательной. Современный этап реформирования образования предъявляет участникам образовательного процесса очень высокие требования. На сегодняшний день несоответствие этим требованиям ведет к невозможности осуществления поставленных в российском образовании целей. Встаёт вопрос: почему люди должны измениться так радикально, и хотят ли они этого?

Когда говорится о противодействии (сопротивлении) работников (в данном случае педагогов и менеджеров образования) тем или иным изменениям (инновациям), должны быть рассмотрены несколько уровней противодействия.

Педагог — человек, занимающийся определенной профессиональной деятельностью, обладающий определенными личностными качествами (возможностями). Соответственно все аспекты его бытия могут по-разному сказываться на его работе и отношении к ней.

Первый уровень — биологический. Действительно, активность живого организма во многом зависит от актуальных (насущных) потребностей.

Удовлетворение всех потребностей имеет тенденцию к стабильности, а их неудовлетворенность — к активности по их удовлетворению. Таким образом, состояние удовлетворенности потребностей ведет к сопротивлению изменениям, как угрозе этому состоянию. Разумеется, поведение человека детерминируется в большей степени небиологическими детерминантами (во всяком случае, по мнению автора), но полностью исключать биологическое влияние было бы неправомерным. Подобной позиции придерживается, например, А. Маслоу, поместивший биологические потребности в основу пирамиды потребностей.[14]

На сегодняшний день продолжаются споры специалистов, по поводу влияния биологической составляющей на поведение человека, но, не стоит забывать, что основополагающими являются более сложные психические механизмы, сознание и социальные факторы.

Второй уровень — личностный. Развитие личности человека проходит практически непрерывно в течение жизни. Хотя и существуют периоды качественных изменений интенсивного характера (кризисы), в остальные периоды также идет развитие (или деградация) личности. Важно выделять в общем личностном росте профессиональную составляющую. Её значимость может колебаться в широких пределах. Существуют закономерности, связанные с полом, возрастом, социальной ситуацией и так далее. Рассматривая проблему личностного становления применительно к данной теме, необходимо отметить следующее: чем большую часть в личностном росте имеет профессиональная составляющая, тем благоприятнее отношения к различным новшествам как возможности развития, и наоборот. Кроме указанного аспекта, на отношение к изменениям влияет также общая активность личности (например, такое качество, как экстраверсия) и другие качества.

Хотя личностные особенности и влияют на отношение к изменениям, важнейшим фактором всё-таки остаются социально-психологические

условия инновационной деятельности в организации. Их можно разделить на макросоциальные (или собственно социальные) и микросоциальные условия.

Третий уровень — микросоциальный — социальные явления, происходящие не на уровне общества в целом, а на уровне организации или малой группы. Прежде всего, это организационные процессы, но также и различные групповые процессы. В данном случае это социальная ситуация в образовательном учреждении.

Сегодня, как было отмечено выше, проблема инновационной деятельности достаточно широко рассматривается в деловой литературе. Практически общепринятым считается то, что современная эффективная организация может быть только инновационной. В современных условиях высоких требований потребителей, скорости возникновения и распространения технологий, непрерывного изменения вообще, традиционная (стабильная) организация не имеет будущего. Отсюда высокие требования к творчеству, выработке стратегии и корпоративной культуре. Без творческого отношения к процессу, стратегического мышления и планирования, особой корпоративной структуры и культуры инновационная деятельность невозможна.[4]

Четвёртый уровень — профессиональный (или общепрофессиональный). Название данного уровня условно. Следует определять его как совокупность социальных и социально-психологических особенностей, сложившихся в пределах профессии, в данном случае учительской.

Пятый уровень — социальный (макросоциальный). Российская Федерация вот уже не одно десятилетие находится на пути реформирования. Это наносит определенный отпечаток на отношение ее граждан ко всему происходящему. Результаты реформ (по данным социологических исследований) оцениваются большинством населения как отрицательные, отсюда сформировано отношение к реформированию вообще как к явлению, ухудшающему условия жизни. Следовательно, отношение к изменениям

изначально имеет отрицательную социальную основу. Социальный опыт, полученный в нашей стране, говорит о том, что любое изменение — это изменение к худшему. Следствием чего является проявление сопротивления.

Рассматривая современную ситуацию реформирования образования, какие можно выделить уровни как наиболее проблемные, требующие повышенного внимания? Это, во-первых, микросоциальный (корпоративный, организационный) уровень, во-вторых, профессиональный. Разумеется, социальный уровень также оказывает немалое влияние, однако всё же уступает отмеченным. Оставшиеся уровни имеют существенно меньшее влияние.

Итак, микросоциальный, или корпоративный (организационный), уровень. Обозначив этот уровень, приходится сталкиваться с понятием корпоративная культура. В данном случае, разводить понятия организационной и корпоративной культур не стоит, так как их отождествление не помешает рассмотрению проблемы. Почему этот уровень выделен как основной? Необходимо признать, что малая часть школ все же работает в инновационном режиме (формально их гораздо больше). Исследования показывают, что их отличие состоит, прежде всего, в иной корпоративной культуре.

Несмотря на распространённое мнение о высокой возрастной планке российских педагогов, надо признать, что возраст 43 года не так уж и велик. В возрастной психологии и акмеологии[2] этот возраст рассматривается как период профессиональных достижений (в том числе и высших). Хотя, конечно, долгосрочные цели в профессиональной деятельности склонны ставить работники более молодого возраста.

Что касается гендерных особенностей, преобладание женщин в образовательной сфере не обязательно ведет к снижению интереса к изменениям в силу меньшей заинтересованности женщин в профессиональном росте и становлении карьеры. Исследования, проведенные в 90-е годы, показывают неоднозначность этой закономерности

в нашей стране.[13] По некоторым параметрам, например по профессиональной мобильности, женщины превосходят мужчин.

Говоря о корпоративном и профессиональном уровнях, необходимо обратить внимание на определенную специфику образовательной услуги. Организации образовательной сферы можно отнести к так называемым поддерживающим.[9] Рассмотрим, в чем специфика образовательных учреждений по нескольким позициям.

Отношения «производитель — потребитель». Кто является потребителем образовательных услуг? Вопрос до сих пор является спорным в учительской среде. Действительно, потребителем являются и государство, и общество, и родители. Следовательно, специфика потребителя — в его коллективном характере. Для предъявления требований к услуге такому потребителю необходима предварительная внутренняя согласованность. Просто получить или отказаться от услуги такой потребитель не может. Кроме того, когда речь идет о производственной сфере, предполагается конкурентный характер производства. В сфере же образовательных услуг это только начинает появляться в последнее время. Таким образом, специфика образовательного учреждения (поставщика образовательных услуг) такова, что оно не зависит непосредственно от качества предоставляемой услуги и, следовательно, может позволить себе достаточно стабильное продолжительное существование, независимое от потребителя.

Автономия. Отношения образовательного учреждения со своим учредителем, как правило, имеют существенное отличие от тех же отношений организации производственной сферы. Степень автономности, хотя и определяется Законом «Об образовании» в достаточно широких пределах, по сути сводится на нет в реальной жизни. Характеризуя отношения школы и управлений образования, можно говорить скорее об отношениях «начальник — подчиненный», «администрация — структурное подразделение», а не «учредитель — организация».

Специфика образовательной услуги. Сам характер образовательной услуги часто не предполагает больших изменений, например: обучение грамоте, счёту, письму и так далее. Спрос на подобную услугу не может исчезнуть, что также не способствует большим изменениям.

Перечисленные особенности, конечно, не способствуют снижению сопротивления. Но оказывать влияние на них всё-таки можно, как ограниченное — на социальном (общеполитическом) уровне, так и решающее — на корпоративном уровне. Что можно сделать? Основным направлением работы, разумеется, является внутренняя работа в организации. Рассматривая критерии «инновационности» образовательного учреждения, можно наметить и основные пути работы.

Изменение конкретного работника или педагога вряд ли приведет к какому-либо кардинальному изменению. Необходимо менять ситуацию в организации в целом.

Изменение должно проходить поэтапно. Рекомендуется начать с диагностики сложившейся ситуации. Определив ряд критериев, можно оценить ситуацию. Для этого можно использовать, как минимум, методы опроса и наблюдения.

Определив ситуацию, необходимо определить цели, которые предполагается достигнуть. Так как предполагается изменение всей корпоративной культуры, необходимо привлекать к целеполаганию как можно большее число членов коллектива (методики совместного принятия цели).

Структура эффективного целеполагания достаточно подробно рассматривается в литературе, посвященной проектной деятельности.

Реализуя намеченные планы, необходимо придерживаться нескольких главных позиций, рассматриваемых ниже.

Содержание работы по преодолению сопротивления можно обозначить следующими направлениями:

— работа с информацией,

— лидерство,

— работа с командой,

— индивидуальный подход,

— формирование корпоративной культуры,

— работа с трудовой мотивацией.

Управление информационными потоками. Значение этого блока трудно переоценить. Объективными условиями сопротивления являются неопределенность и неизвестность. В таких условиях более полная информированность явно предполагает снижение указанного сопротивления. Любая незаполненная ниша имеет тенденцию к заполнению. Если этого не сделает инициатор инновации, это сделают ее противники. Информация должна касаться не только самой инновации (при ее начинании), но и хода ее внедрения, итогов и так далее. Также необходимо выявить отношение к ней, оценку необходимости ее внедрения и так далее. Формы передачи информации могут быть самыми разнообразными. Эти методы можно разделить на активные и пассивные.

Пассивные:

– выступление на педсовете (конференции);
– анкетирование (другие формы опроса);
– ознакомление с печатной информацией и так далее.

Активные:

– дискуссии;
– деловые игры;
– тренинги.

Успешное решение информационного вопроса — это половина, если не больше, успеха. Недооценка его может стоить очень дорого.

Работа с командой (единомышленниками). Начало любых преобразований невозможно без привлечения сторонников. В данном вопросе необходимо уметь доверять и делегировать полномочия, откликаться на любую заинтересованность в выбранном направлении. В случаях, когда

это возможно (определяется спецификой инновации), инициативной группой может быть полностью реализована инновация, что послужит примером для других членов коллектива.

Лидерство. Огромное значение имеет личное отношение к инновации руководителя (при внедрении сверху) или инициатора (при внедрении снизу). Необходимо задать вопросы: «нужно ли мне это лично?» «чего хочу я?» Ответы помогут убедить и других, если это убеждение будет искренним. Кроме этого, разумеется, и личные качества лидера имеют значение. Общая энергетика, стратегическое целеполагание — всё это способствует убеждению остальных и привлечению сторонников.

Фронтальные выступления, влияние коллектива на отдельного его члена важны, но бывают недостаточны. Иногда только индивидуальная работа с каждым (беседа) может переломить ситуацию. Значение инновации для конкретного человека, его опасения и ожидания могут быть выявлены иногда только таким образом. Данное направление работы относится к личностному уровню и носит во многом психологический характер. В целом же индивидуальная работа в режиме «начальник — подчиненный» требует временных и эмоциональных затрат, что может существенно осложнять работу администрации (инициативной группы).

Проблема инновационной деятельности в учреждении вообще тесно связана с таким понятием, как мотивация работников.

Направление, значение которого также чрезвычайно велико, — это выстраивание эффективной системы мотивации. Она должна носить как материальный, так и моральный (рекомендации, направления, дипломы, звания и так далее) характер. В литературе описано большое количество моделей стимулирования профессиональной деятельности. Но можно определить основные критерии эффективной системы.

Прозрачность и открытость. Поощрения и наказания общеизвестны, прогнозируемы и понятны.

Нормативность. Наличие положения (локального акта) о стимулировании.

Коллегиальность при принятии критериев и решений о награждении.

Логичность стимулирования в системе стратегического планирования организации (почему стимулируется именно это и сейчас).

Возможность критики и коррекции принятых решений.

Последовательность. Заявленное и реализованное совпадаю другие критерии.

Хотелось бы отметить, что выиграть от полученных изменений все не могут и применения административного ресурса, к сожалению, избежать не удается. Вопрос — в масштабе его применения. Какая часть коллектива не привлечена к инновации? Если большая часть коллектива активно выступает «против», то насколько уверенно можно говорить об успешном внедрении и заинтересованности участников? Ответ на этот вопрос требует решения в каждой конкретной ситуации.

Рассмотренные направления не могут быть исчерпывающими для описания поднятых проблем, но, основные описанные позиции, при условии их проработки и решения могут существенно переломить ситуацию в конкретном учреждении или на уровне локальных систем образования. Тема достаточно обширна и сложна и требует дальнейших исследований, дискуссий и обсуждений.

В инновационный период работники образовательного учреждения могут стать не только сторонниками инновации, но и ее противниками. Отсюда возникают два возможных сценария поведения работников в период нововведений: это восприятие (одобрение) инновации и сопротивление инновации. И первая, и вторая позиция в отношении инновации обусловлены определенными причинами. Организационное восприятие соотносится с явлением адаптации к изменениям, а восприятие новизны как таковой носит исключительно субъективный характер. Социальный субъект становится сторонником инновации, когда может адекватно оценить состояние

окружающей среды и спрогнозировать свое состояние в контексте инновационного процесса в терминах приобретения – потери социальных преимуществ. Этот феномен получил название инновационного восприятия. Инновационное восприятие может развиваться у индивида в процессе приобретения им новых знаний и пересмотра своих ценностей, установок, ожиданий. От природы инновации зависит характер убежденности. Если в результате инновационного процесса индивид решает установить определенную связь с инновацией на более-менее постоянной основе - инновация будет одобрена. Плодотворность процесса принятия решения часто обусловлена наличием обдуманных планов и стратегий, вырабатываемых другими агентами нововведений, определяется личностью, ее созидательными способностями и базовыми потребностями. Сотрудники согласны с инновацией, когда: 1) в прошлом уже был успешный инновационный опыт; 2) они компетентны; 3) они обладают властью для реализации инновации; Сторонники, появившиеся на самых ранних этапах жизненного цикла нововведения, как правило, знакомы с предметом инновационного процесса.[23]

Сторонники инновации видят для себя в этом процессе положительные, и не стоит скрывать, выгодные стороны. Во-первых, стоит вспомнить о такой важной особенности человека, как стремление к творчеству. Обычно сотрудник желает оказаться в такой ситуации, когда от него ждут творческой работы, ведь зачастую работник находится в системе, заставляющей следовать административным распоряжениям. И именно в инновационный период появляется возможность реализации своих новаторских идей, к тому же в условиях этого процесса, когда руководство предприятия будет оказывать поддержку и содействие экспериментаторству на всех уровнях и во всех подразделениях организации. Другими причинами одобрения инновации сотрудниками могут являться возможность профессионального и должностного роста, поскольку появляется возможность проявить свои способности, не только творческие, но и

организаторские и ряд других. Возможность профессионального роста связывается с совмещением профессий, преодолением барьеров и «размыванием границ» между разными видами работ, приобретением нового опыта, повышением своего уровня знаний, возможностью освоения новых технологий и др. И, наконец, желание получить вознаграждение, как материального, так и нематериального характера.[5]

Противоположным восприятию является процесс сопротивления инновациям.

Под сопротивлением нововведениям понимается любое поведение члена организации, направленное на срыв и дискредитацию осуществляемых преобразований. Данный феномен является прямым следствием фактора неопределенности, заключающегося в новшестве и воспринимаемого определенной частью индивидов как угрозу их стабильному положению в рамках существующей социальной системы. Такая форма поведения работников имеет ряд причин. Первая из них заключается в активизации психологических механизмов человека. Одним из таких видов психологических охранительных механизмов, активизирующихся при встрече с незнакомым и новым, являются стереотипы. В сознании и поведении руководителей и сотрудников сложился целый набор стереотипов, препятствующих адекватному восприятию новшеств. Формы этих стереотипов таковы, что могут обеспечить их носителям неуязвимость со стороны общественного мнения. Стереотипы восприятия включают несколько вариаций на тему: «Да, но...». Эти вариации были проанализированы А.И.Пригожиным.

А вот некоторые из них.

«Это у нас уже есть». Приводится пример, в некоторых чертах схожий с предлагаемым новшеством. Предлагающей стороне приходится доказывать значимость различий между своим объектом и имеющимся в организации.

«Это у нас не получится». При этом приводится целый список факторов, которые не позволяют даже надеяться на успешное внедрение новшества.

«Это не решает наших главных проблем». Поскольку на главные проблемы может быть несколько точек зрения, то и новшество может быть оценено как не адекватное проблемам организации.

«Это требует доработки». Предложение оценивается как «сырое» и отклоняется.[25]

Не менее важной причиной сопротивления изменениям является организационная (корпоративная) культура, понимаемая как совокупность образцов поведения и взаимодействия, характерная для конкретной общности людей. Принято считать, что культура в целом и организационная культура в частности выполняет важнейшую охранительную функцию, сохраняет и транслирует стандартные образцы рационального поведения и взаимодействия. Но в тоже время культура препятствует введению изменений. В менеджменте последних десятилетий проблематика организационной культуры привлекла пристальное внимание многих исследователей. Одна из причин этого заключается в том, что влияние организационной культуры стало чрезвычайно ощутимым именно в контексте повышенной динамичности условий существования организаций. Пока условия были более или менее стабильными или не изменялись заметно, культура находилась в «тени» и не привлекала внимания прикладных исследований менеджмента. Но с нарастанием изменений организационная культура начала отчетливо проявляться, и многие практики управления и исследователи стали понимать, что, не изучив ее развитие и преобразование, не удастся что-либо существенно изменить в функционировании организации.[22]

Причинами сопротивления являются личные установки индивида, его сомнения. Так, работник, не доверяющий своим способностям, будет отрицать необходимость инновации. Инновация может не приниматься и по

причине потенциального влияния на существующие социальные связи в организации, таким как, иерархии власти и престижа, сложившимся на основе установленной технологии, точнее – предлагаемой ею системе контроля. Новаторы представляют для определенных социальных кругов организации личную угрозу. Так, например работники, занимающие относительно стабильный и высокий пост в организации бояться оказаться в «тени» рядовых сотрудников, успешно проявляющим себя в инновационный период. Тревога, страх, причины которого неосознаваемы, - создают препятствие нововведениям. Пожалуй, чтобы лучше разобраться в этой причине следует обратиться к некоторым положениям психоанализа.

Назначение тревоги (по З. Фрейду) состоит в том, чтобы предупреждать человека о надвигающейся угрозе, которую надо встретить или избежать. Работники организаций видят в нововведениях потенциальную угрозу их статусу на предприятии, трудовым функциям и т.п. В зависимости от источника тревоги психоанализ выделяет 2 ее вида:

1) Реалистическая – эмоциональный ответ и понимание реальных опасностей внешнего мира, а вслед за этим возникает страх безработицы.

Разновидностью реалистической тревоги является социальная: возникает в связи с угрозой наказания со стороны родителей и руководителей или исключения из референтной группы – той группы, оценка которой наиболее важна. Некоторые работники организации бояться того, что не смогут справиться со своими новыми обязанностями, заданиями, с освоением новых технологий, которые принесет с собой инновационный процесс, они считают, что вследствие этого понесут наказание в качестве увольнения или понижения в должности.

2) Невротическая – возникает как эмоциональный ответ на угрозу наказания за безнравственные запрещенные поступки и мысли со стороны супер-эго (супер-эго – это структура личности, содержащая усвоенные в раннем возрасте и потому не всегда осознаваемые социальные нормы,

запреты, моральные ценности того общества, где человек живет). В данных источниках тревоги также являются причинами сопротивления новшествам.

Специалисты выделяют три типа сопротивления индивида нововведениям:

– логическое (рациональное);

– психологическое (эмоциональное – установки, аттитюды);

– социальное (обусловленное воздействием группы на индивида). [1]

Рекомендации по внедрению инноваций в организации:

На пути к введению инноваций встречаются определенные препятствия со стороны персонала предприятия, следовательно, организация не в состоянии сразу перейти от старого типа функционирования к новому. А значит, необходимы определенные механизмы внедрения изменений. Одной из самых популярных моделей введения изменений в организации стала модель, включающая три стадии. Первая стадия - «размораживание». Основной задачей этой стадии является осознание всеми сотрудниками организации необходимости и неотвратимости грядущих перемен. Проводятся исследования, групповые дискуссии, анализ рынка. Вся организация приходит в движение, идет усиленный обмен информацией.

Вторая стадия – изменение. На стадии изменения, собственно, и осуществляется введение новшества, изменяются правила игры, устанавливается новое оборудование, внедряются новые способы взаимодействия и взаимоподчинения. Конечно, не обходится без накладок и сбоев. Но сотрудники уже на предыдущей стадии осознали те сложности, с которыми им предстоит столкнуться, и спокойно воспринимают сбои в работе.

На третьей стадии, получившей название «замораживание», устраняются сбои и корректируется направление движения, учитывается новый опыт, полученный сотрудниками в ходе второй стадии, «шлифуются» процедуры взаимодействия и работы по-новому. Организация постепенно приходит в новое равновесное состояние и при удачном проведении

процедуры изменений приобретает дополнительные конкурентные преимущества. На этом реформа заканчивается. Наступает стадия стабильного функционирования вплоть до следующего изменения.[22]

Рассмотрим некоторые рекомендации по внедрению инноваций:

1. Относительно источника изменений сопротивление будет меньше если:

– руководители, менеджерская команда лидеры подструктур и все сотрудники ощущают, что проект изменений их собственный, а не привнесенный кем-то извне;

– проект имеет поддержку со стороны основных руководителей системы.

2. Относительно особенностей изменения сопротивление будет меньше, если:

– сотрудники рассматривают изменение как возможность сокращения, а не увеличения их нынешней "ноши";

– проект соответствует ценностям и идеалам, которые разделяют участники;

– программа предлагает некий новый опыт, который интересует участников;

– участники ощущают, что никто не вмешивается в их автономию и безопасность.

3. Относительно процедур введения изменений сопротивление будет меньше, если:

– участники привлечены к диагностике основных проблем организации, и они почувствовали важность изменений;

– проект был принят в виде общего группового решения;

– разработчики изменений могут провести дискуссию с оппонентами, выяснить обоснованные возражения и снять возможные опасения участников;

– выяснилось, что имеет место недопонимание сути новшеств и проводятся меры по получению обратной связи о восприятии проекта и по прояснению для участников его целей и задач;

– участники доверяют и поддерживают друг друга;

– проект остается открытым для изменений на тот случай, если у него проявятся негативные стороны.[12]

Для успешной реализации инновационного процесса и уменьшения сопротивления к инновациям необходимо не только следовать вышесказанным рекомендациям, но необходима и реорганизация управления инновационной деятельностью, которая предполагает создание таких организационных отношений, которые позволили бы более полно использовать творческий потенциал коллектива. Новые принципы управления представляют своего рода создание условий для благоприятного инновационного климата, и включают следующее:

– безоговорочная поддержка инновационной деятельности со стороны руководства. Ценностные установки руководителей фирмы во многом способствуют созданию в организации инновационного климата, особой атмосферы, благоприятствующей свободному, творческому поиску и реализации нововведений;

– всемерное содействие экспериментаторству на всех уровнях и во всех подразделениях организации. Энтузиастам предоставляются все возможности реализовать их новаторские идеи (в продуктах, процессах, организационных методах);

– высокий уровень и постоянное совершенствование коммуникаций. Когда проблема «штурмуется» с разных сторон, образуются новые информационные комбинации и связи на каждом уровне управления, возникает более широкий ряд решений. Поэтому инновационные структуры стремятся усилить циркуляцию информации между подразделениями и отдельными сотрудниками;

– использование комплексных мотивационных систем, включающих различные формы и методы материального поощрения инновационной деятельности, и, кроме того, широкий набор мер социально-психологического воздействия на работников. Данная практика основана на том, что наибольшую творческую активность люди проявляют в случае, если руководство организации поддерживает в них чувство социальной значимости и защищенности, ответственности и возможности профессионального и должностного роста;

– применение стиля, называемого участием в управлении. Работники должны быть вовлечены во все фазы инновационного процесса и принятия решения. Такое участие предупреждает сопротивление персонала технологическим и организационным нововведениям, способствует улучшению показателей производственной деятельности;

– непрерывность обогащения сотрудниками своих знаний. В условиях обострившейся конкуренции, в которой решающее значение приобретают новизна и качество услуг, высокий профессионализм персонала, его способность и желание творчески осваивать современные технологии, разрабатывать новые продукты превращаются в важнейший фактор коммерческого успеха. Поэтому процесс подготовки и переподготовки кадров всесторонне поддерживается высшим руководством и расценивается им как составная часть работы предприятия, как один из главных рычагов сохранения его приоритетных позиций в современном быстроменяющемся мире.

Решающее значение для обеспечения инновационного климата в организации имеет поддержка новаторства со стороны руководства. Настоящим руководителем можно назвать лишь того, кто обладает способностью побуждать людей, будь то словами или собственным примером, к полному проявлению своих потенциальных возможностей; предоставляет им поле деятельности и свободу для реализации их устремлений. Основной задачей руководителя становится умение не столько

единолично находить правильные решения и брать на себя все вопросы, сколько создать атмосферу творческого поиска в руководимом коллективе. В этом кроется большой смысл, так как сами подчиненные вовлекаются в процесс разработки, а главное – реализации решения, воспринимаемого ими или как собственное, или как лучшее из всех.[19]

Выводы

Несмотря на довольно подробное описание в литературе различных аспектов инновационной деятельности, практически нигде не встречается технологического описания тех или иных этапов инновационного процесса. Существующая практика показывает, что каждый здесь идет своим путем, путем проб и ошибок, ориентируясь больше на собственную интуицию, чем на какие-либо существующие нормы.

Главное не забывать что, для осуществления инновационного процесса необходим особый настрой всех членов педагогического коллектива, что потребует особого внимания и дополнительных усилий всех руководителей образовательного учреждения. А также все принимаемые управленческие решения, обеспечивающие режим развития, должны быть коллективными, ибо только это условие обеспечивает быстрое, успешное и надежное включение большинства членов педагогического коллектива в инновационный процесс.

Заключение

Инновации являются необходимым и неизбежным процессом в любой организации, и непременно влекут за собой определенные изменения во внутренней среде организации.

Решающее значение для обеспечения инновационного климата в организации имеет поддержка новаторства со стороны руководства. Настоящим руководителем можно назвать лишь того, кто обладает способностью побуждать людей, будь то словами или собственным примером, к полному проявлению своих потенциальных возможностей; предоставляет им поле деятельности и свободу для реализации их устремлений. Основной задачей руководителя становится умение не столько единолично находить правильные решения и брать на себя все вопросы, сколько создать атмосферу творческого поиска в руководимом коллективе. В этом кроется большой смысл, так как сами подчиненные вовлекаются в процесс разработки, а главное – реализации решения, воспринимаемого ими или как собственное, или как лучшее из всех.

Необходимо отметить, что для стабильного функционирования инновационной системы, прежде всего, необходимо сформировать законодательную базу. Потому что любой рядовой исследователь или инноватор, вкладывающий свои деньги и ресурсы в инновационные разработки должен быть уверен в защищенности своих прав.

В результате проведённой работы можно сделать ряд рекомендаций, необходимых для правильной организации системы управленческих действий директора образовательного учреждения в области инновационного развития:

– управление инновационным развитием необходимо сделать максимально демократичным, системным, целевым;

– в управлении развитием образования в учреждении, не стоит одномоментно отказываться от управленческих действий, которые давали

устойчивые положительные результаты в режиме функционирования: всё хорошее из режима функционирования переносится как основа в режим развития образовательной и других систем школы (развитие по «точкам роста»), а новое, апробированное в режиме развития, управленческим воздействием транслируется в режим функционирования, поднимая его на новую ступень, то есть, развивая; и развитие это может быть только инновационным путём.

– управление развитием образования (как основной сферы деятельности школы) в учреждении должно, насколько это возможно, предвосхищать, рассчитывать реально достижимые цели (результаты), а также своевременно предвидеть возникновение фактов, мешающих их достижению и реагировать на них до того, как их действие приведёт к негативным последствиям (принятие превентивных мер).

– главное внимание в инновационном менеджменте следует уделять выработке стратегии инновации и мер, направленных на её реализацию.

Разработка и внедрение новых образовательных стандартов и программ становится приоритетным направлением стратеги общеобразовательного учреждения, так как определяет все остальные направления ее развития.

– необходимо наличие следующих свойств управления: целеустремлённость, осознанность, планомерность, системность. Без них управление обречено на неудачу.

Переход от школы, функционирующей к модели школы развивающейся – сложный и многотрудный процесс, позволяющий увидеть учебное учреждение будущего, что является важной творческой задачей руководства и педагогического коллектива школы, решение которой зависит от инновационно-исследовательской работы, способной изменить структуру, статус и назначение школы.

«Увлекающийся практикой без науки – словно кормчий, ступающий на корабль без компаса» сказал Леонардо да Винчи. Потому и залог успеха будет также в признании директором школы себе в том, что ему не хватает

знаний в области образовательного менеджмента. И не просто констатировать данный факт, но и исправить сложившееся положение путём изучения разного рода методических рекомендаций и разработок отечественных и зарубежных исследователей.

И возможно в ближайшее время директора школ станут повсеместно применять достижения инновационного менеджмента в образовании более широко, что сделает школу XXI века действительно важнейшим социальным институтом.

Создание условий для развития образовательного учреждения, достижение им, особенно в условиях перемен, конкурентных преимуществ способствуют переоценке взглядов на содержание, роль и значение управления инновациями.

Список литературы

1. Гунин В.Н., Баранчеев, В.П.,Устинов В.А., Ляпина С.Ю. Управление инновациями.- М.: Издательство «ИНФРА-М»,1999.

2. Деркач А.А. Акмеология А.А. Деркач, В.Г. Зазыкин. — М., 2003.

3. Ерофеева, Н.И.Управление проектами в образовании/ Н.И.Ерофеева// Народное образование.–2002.–№ 5.

4. Желобанова И.Н. Взаимосвязь инновационных процессов в управлении предприятием,- М.: «Высшая школа» 1999.

5. Завлин П.П. и др. Инновационный менеджмент: Справочное пособие. - СПб., 1997.

6. Загвязинский В.И. Инновационные процессы в образовании и педагогическая наука/В. И. Загвязинский//Инновационные процессы в образовании: Сборник научных трудов. – Тюмень: 1990.

7. Иванов И.А. Инновационный менеджмент: учебник для ВУЗов. - Ростов-на-Дону: ООО Издательство «Баро-Пресс»,2001.

8. Каменский А.К., Нормативно-правовая база общественно-государственного управления школой/ А. К. Каменский// Директор школы. – 2006. – № 3.

9. Капитонов Э.А. Корпоративная культура: теория и практика / Э. А. Капитонов. — М., 2005.

10. Конституция Российской Федерации.

11. Лазарев В. С. понятие педагогической и инновационной системы школы/ В. С. Лазарев// Сельская школа. – 2003. – № 1.

12. Макаркин Н.Р., Шаворина Л.В. Инновационный менеджмент. Учебное пособие. - Саратов, 1997.

13. Мальцева И.О. Гендерные различия в профессиональной мобильности и сегрегация на рынке труда: опыт российской экономики/ И. О. Мальцева. — М., 2005.

14. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. — СПб., 1999.

15. Новиков А. М. Организация опытно-экспериментальной работы на базе образовательного учреждения/ А. М. Новиков// Дополнительное образование. – 2002. – № 6.

16. Ожегов С.И. Словарь русского языка/ С. И. Ожегов. – М.: 1978.

17. Орлова А. И. Возрождение образования или его реформа?/ А. И. Орлова// Преподавание истории в школе. – 2006 – № 1.

18. Рапацевич, Е. С. Педагогика. Большая современная энциклопедия/Е. С. Рапацевич.– Минск: Современное слово. – 2005.

19. Решко Х., Шелле Х. Парадигма управления проектами. Мир управления - М.: « Аланс»,1994.

20. Руднев, Е.Н. Миссия, стратегия и практические действия/ Е. Н. Руднев// Директор школы. – 2006. – № 8.

21. Сластёнин, В. А. Педагогика/ В. А. Сластёнин. – М.: Школа-Пресс, 2000 г.

22. Уткин Э.А. Курс менеджмента: учебник для ВУЗов. - М.: Издательство «Зерцало», 2000.

23. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Ситез», 1998.

24. Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ.

25. Шапиро В.Д. Управление проектами: учебник для ВУЗов.- М.: Изд-во «ИНФРА-М»,1998.

Приложение 1

Сравнительная таблица понятий «новация» и «инновация»

Критерии	Новация	Инновация
Масштаб целей и задач	Частный	Системный
Методологическое обеспечение	В рамках существующих теорий	Выходит за рамки существующих теорий
Научный контекст	Относительно легко вписывается в существующие «нормы» понимания и объяснения	Может вызвать ситуацию непонимания, разрыва и конфликта, поскольку противоречит принятым «нормам» науки
Характер действий (качество)	Экспериментальный (апробирование частных нововведений)	Целенаправленный поиск и максимально полное стремление получить новый результат
Характер действий (количество)	Ограниченный по масштабу и времени	Целостный, продолжительный
Тип действий	Информирование субъектов практики, передача «из рук в руки» локального новшества	Проектирование новой системы деятельности в данной практике
Реализация	Апробация, внедрение как управленческий ход (сверху или по договорённости с администрацией)	Проращивание, культивирование (изнутри), организация условий и пространства для соответствующей деятельности
Результат, продукт	Изменение отдельных элементов в существующей системе	Полное обновление позиции субъектов практики, преобразование связей в системе и самой системы
Новизна	Инициатива в действиях, рационализация, обновление методик, изобретение новой методики	Открытие новых направлений деятельности, создание новых технологий, обретение нового качества результатов деятельности
Последствия	Усовершенствование прежней системы, рационализация её функциональных связей	Возможно рождение новой практики или новой парадигмы исследований и разработок

Итак, новация – это именно средство (новый метод, методика, технология, программа и т.п.), а инновация – это процесс освоения этого средства.

Приложение 2

Параметры оценивания идей[15]

Параметры	Характеристика параметров
Актуальность оцениваемого нововведения	Она определяется по степени соответствия нововведения потребностям школы, социальному заказу, возможностям устранения каких-то существенных недостатков в работе, по мере решения проблем, выявленных в результате анализа работы школы, соответствие региональной и местной политике в развитии образования, по степени значимости той проблемы, на решение которой направлена инновация.
Соответствие каждой предлагаемой для выбора частной новой идеи общей идее развития школы.	Осознаём: не всякая новая идея, технология, разработка может оказаться средством развития той или иной школы. При оценке инновации по этому основанию следует посмотреть, насколько предлагаемое новшество, если можно так выразиться, встраивается в концепцию развития школы. Эта концепция является важной составной частью программы развития общеобразовательного учреждения.
Результативность нововведения.	Оценивается либо по аналогии освоения этой идеи в другом месте, либо экспертным путём (на основе интуиции, изучения потенциала идеи и т.п.).
Творческая новизна (инновационный потенциал) идеи.	Конечно, вовсе не обязательно решать актуальные проблемы школы только с помощью радикальных инноваций (высшая степень творческой новизны), не имеющих ни аналогов, ни прототипов. Если существует, хотя и не новая, но эффективная, технология, или программа, то не следует их отвергать только потому, что они не новы. Надо всегда помнить: прогрессивно то, что эффективно, независимо от того, когда оно рождено – давно или только что.
Методическая разработанность идеи.	Предполагает наличие конкретных описаний содержания идеи, структуры, а также этапов, технологии её освоения. При отсутствии описанных разработок, методик, технологий идея всё же может быть принята к освоению в форме эксперимента, в ходе которого все эти технологии разрабатываются: сначала в виде гипотезы, исследовательского проекта и т.д., а затем уже в виде проверенной, обоснованной практики.
Возможности потенциальных участников освоения новшества	Они определяются сложностью и доступностью технологии, характером и силой мотивации участников, степенью заинтересованности учителей и руководителей во введении новшества, мерой необходимости в дополнительной подготовке и переподготовке членов педагогического коллектива и т.д.
Баланс интересов учителей.	Баланс интересов разных групп учителей по отношению к тому или иному нововведению.

Возможное сопротивление нововведению.	Оно может возникать со стороны тех педагогов, предложения которых не прошли; недавних носителей передового опыта; тех учителей, кому нововведение не по силам; тех, для кого инновации оборачиваются беспокойством и исчезновением условий тихого, безмятежного, ленивого существования; тех, кого освоение инновации обрекает на уход из школы или нежелательное для них изменение должности и т.п.
Время, необходимое для освоения.	Гимназическое образование, к примеру, можно дать ребёнку в течение одиннадцати лет, а ситуация такова, что школа в силу объективных условий через несколько лет должна быть перепрофилирована или реформирована, в ней должен начаться капитальный ремонт и учащиеся будут разделены на несколько школ. Этот пример показывает: планируя нововведения, педагоги должны учитывать тот факт, что как время необходимое для освоения новшества, так и число этапов в его освоении зависят от условий работы школы. Кроме того, каждое новшество требует для своего освоения разного времени. Для одной школы может быть важнее получение не очень объёмного, но быстрого результата, для другой – как раз наоборот: нужен полный результат, а затраченное время большой роли не играет.
Финансовые затраты на освоение новой идеи и его материально-техническое обеспечение.	Деньги нужны не только на приобретение оборудования, необходимого для подготовки и организации нововведения. Они могут понадобиться и на зарплату учителям (например, если новшество предполагает уменьшение наполняемости классов в интересах лучшей дифференциации и индивидуальности обучения). Они могут быть нужны и для оплаты научных консультаций, экспертизы разработок, программ развития школы, для приглашения специалистов с целью оказания методической помощи учителям при освоении новых идей.
Организационные условия.	В школе может не быть структурных подразделений или должностей, необходимых для претворения инноваций в жизнь, необходимо их создать.
Нормативно-правовая обеспеченность.	Целый ряд инноваций, особенно если они предполагают эксперимент, требует разрешение соответствующего органа образования, согласование с другими учебными заведениями, заключение хозяйственных договоров, трудовых соглашений, медицинской или иной экспертизы и т.п.
Привлекательность идеи.	Соответствие инновации личным интересам и вкусам тех педагогов, которые будут её осваивать.
Новизна идеи.	Соответствие уровню последних достижений педагогической науки и практики.

Оценка идей может осуществляться как с помощью мысленного экспериментирования, так и на основе разработки проектов деятельности предполагаемых участников преобразования.