

Департамент образования Вологодской области
Вологодский институт развития образования

Л.О. Кочешкова

ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ
ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ
В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ

*Методические рекомендации для руководителей
образовательных учреждений*

Вологда
2005

ББК 74.24
К 55

Печатается по решению редакционно-издательского
совета Вологодского института развития образования

*Рекомендации подготовлены и изданы по заказу департамента образования
Вологодской области в соответствии с областной целевой программой
«Развитие системы образования Вологодской области на 2004–2006 гг.»*

Научный редактор

В. В. Судаков, доктор педагогических наук, профессор, ректор Вологодского
института развития образования

Рецензенты:

Е. И. Касаткина, кандидат педагогических наук, заведующая кафедрой педаго-
гики и психологии детства Вологодского института развития образования;

Н. Ю. Степанова, кандидат педагогических наук, директор МОУ «Гимназия
№ 2» г. Вологды

Кочешкова Л. О.

К 55 Технология управления инновационной деятельностью в обра-
зовательном учреждении: Методические рекомендации для руко-
водителей образовательных учреждений / Под ред. профессора
В. В. Судакова. – Вологда: Изд. центр ВИРО, 2005. – 44 с.

В рекомендациях рассмотрены основные моменты технологии управления иннова-
ционной деятельностью. Структурированы отличительные особенности управления
функционирующим и развивающимся учреждением. Выявлены осложнения в субъектах
(объектах) управления, деятельности руководителя и выполняемых им функциях.

На основе ведущих принципов менеджмента: научности, системности, техноло-
гичности – осуществлена попытка обобщения имеющихся трактовок понятий «нов-
шество», «инновация», «управление», «технология», вариативных классификаций
инноваций. Предложен понятийно-терминологический аппарат, его трактовка ав-
тором рекомендаций.

Обращено внимание руководителей на инновационную технологию управления об-
разовательным учреждением – проектное управление, технологию разработки проектов.

Определены критерии эффективности инноваций и изменения субъектов (объек-
тов) образовательного процесса.

ISBN 5-87590-162-4

ББК 74.24
К 55

© Департамент образования
Вологодской области, 2005

© ВИРО, издательский центр, 2005

© Кочешкова Л. О., 2005

ISBN 5-87590-162-4

ВВЕДЕНИЕ

Кардинальные изменения во всех областях социальной жизни, в эко-
номической, политической сферах общества, прогресс в науке и культу-
ре, новые потребности педагогической деятельности затрагивают различ-
ные стороны деятельности образовательных учреждений.

Это и организационные изменения, когда появляются новые инсти-
туциональные формы и организационные структуры в сфере образова-
ния. Это и экономические изменения, представляющие собой новые эко-
номические механизмы и источники финансирования.

К числу изменений могут быть отнесены правовые изменения – со-
вершенствование нормативно-правовой базы образовательных учреж-
дений. А также это педагогические изменения, которые представляют
собой появление новых технологий, методик, форм, методов образова-
ния обучающихся.

За счет возникающих изменений система образования развивается.

Основные направления развития образования сегодня – его откры-
тость, мобильность, гуманизация, своевременная реакция на изменения
внешней среды и запросы потребителей, экономическая целесообраз-
ность, управляемость.

Одним из возможных путей, способом и средством практического
осуществления управляемого развития системы образования и образо-
вательных учреждений как составных элементов этой системы является
инновационная деятельность как комплексная деятельность по созданию
(рождению, разработке), освоению, использованию и распространению
новшеств. То есть это деятельность, направленная на осуществление ин-
новации. Она включает в себя новшества; инновации; взаимодействие
учащихся, педагогических кадров, родителей, социума; условия матери-
ально-технического, информационного, программно-методического,
кадрового, социально-психологического обеспечения.

Инновационная деятельность осуществляется во многих учрежде-
ниях образования. Большое количество руководителей в своих про-

фессиональных компетенциях имеют и управление этим видом деятельности.

В. Ю. Кричевский, Т. И. Шамова, М. М. Поташник, П. И. Третьяков, В. С. Лазарев, В. И. Зверева, О. Г. Хомерики, А. М. Моисеев, Г. М. Тюлю, Э. В. Литвиненко, Н. В. Немова, Т. М. Давыденко, В. С. Безрукова и др. своими теоретическими, диссертационными, эмпирическими исследованиями создали богатое научно-методическое обеспечение рассмотрения проблем, связанных с особенностями внедрения новшеств, прохождения инновационных процессов, осуществления управления развивающимся образовательным учреждением. Они также попытались рассмотреть и такой вопрос, как технологизация деятельности руководителей.

Предлагаемые методические рекомендации являются попыткой их автора на основе анализа большого количества источников обобщить существующий теоретический и эмпирический опыт управления инновационной деятельностью и осуществить его эффективную технологизацию. Для этого нами структурирован процесс управления функционирующим и развивающимся образовательным учреждением, представлены отличительные его особенности через изменения в объектах управления, управленческой деятельности и управленческих действиях (функциях). Такая логика структурирования, по нашему мнению, имеет теоретическую и практическую значимость и является новым вкладом в исследования по проблеме управления инновационной деятельностью в образовательном учреждении.

Вниманию руководителей также предлагается рассмотрение необходимости прежде всего определения понятийно-терминологического аппарата и подведение «теоретической платформы» под осуществление технологии управления инновационной деятельностью, что позволит им сориентироваться в многочисленных подходах к трактовке понятий «новшество», «инновация», их классификациях.

В современном образовательном учреждении актуальным становится отслеживание эффективности процесса и результатов изменений всех субъектов (объектов) образования в связи с проведением инноваций. Поэтому мы представляем критерии эффективности инноваций и вариант оформления отслеживания динамики изменений субъектов и объектов инновационной деятельности.

Образование не остается неизменным. Образовательные учреждения развиваются. Эффективность развития образовательного учреждения будет зависеть от способности руководителя профессионально грамотно управлять инновационной деятельностью.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ИННОВАТИКИ

Рассмотрение проблемы технологии управления инновационной деятельностью в образовательном учреждении, на наш взгляд, следует начать с введения основного понятийно-терминологического аппарата по данному вопросу. Это предполагает, прежде всего, выяснение сущности таких терминов, как «новшество», «инновация», «инновационная деятельность».

Проведенный нами анализ словарных и литературных источников; изучение педагогического опыта, научных исследований различных авторов, нормативно-правовых документов, регулирующих инновационную деятельность в образовательных учреждениях на всех уровнях: международном, федеральном, региональном, институциональном – показали, что в настоящее время не существует четкого их определения и разграничения.

Понятие «инновация» впервые появилось в исследованиях в XIX веке и означало введение некоторых элементов одной культуры в другую. Это его значение до сих пор сохранилось в этнографии. В начале XX века стали изучаться закономерности технических нововведений в сфере материального производства. Педагогические инновационные процессы стали предметом специального изучения примерно с конца 50-х годов в зарубежной педагогике и в последние двенадцать лет в нашей стране, когда с вышедшим законом «Об образовании» законодательно закрепились право на свободу педагогического творчества и развитие профессионального потенциала педагогов [76: 102].

Но до сих пор в научных исследованиях встречается различное понимание терминов «новшество» и «инновация».

Один из существующих подходов в определении понятия «инновация» – это выявление учеными, исследующими данную проблему, места категории «изменение» в его содержании (С. Д. Ильенкова, А. И. Пригожин, К. Ангеловски, И. Перлаки и др.).

По мнению этих ученых, «специфическое содержание инновации составляет изменение, а главной функцией инновационной деятельности является функция изменения» [24: 7].

Еще один подход к определению понятий основывается на том, что существуют различные точки зрения на разделение терминов «новшество» и «инновация».

По первой из них, представленной Т. И. Шамовой, А. Н. Малининым, Г. М. Тюлю [85: 3–4], П. И. Третьяковым [72; 73], под педагогической

инновацией понимается новшество, введение которого в практику приводит к обновлению (кардинальному изменению) процессов, протекающих в школе (в содержании образования, в процессе обучения, воспитания и развития, в управлении школой). «... Педагогическая инновация – это содержательная сторона инновационных процессов, это научная идея и технология ее реализации. Наличие разработанных инноваций лишь условие обновления школы, одна часть инновационного процесса – содержательная. Необходим еще организационный механизм использования инноваций. Таковым является нововведение – процесс перехода системы из одного качественного состояния в другое с помощью использования инноваций» [72; 73].

Согласно второй точке зрения, которой придерживаются М. М. Поташик, В. С. Лазарев, А. М. Моисеев, А. Е. Капто, О. Г. Хомерики, А. В. Лоренсов [76: 103], К. Ю. Белая [10: 12], В. М. Полонский, С. А. Смирнов [52: 459] и группа ученых Вологодского института развития образования, разработавшая «Нормативные документы регионального уровня, регулирующие инновационную деятельность в образовательной системе Вологодской области» [5], понятие «*инновация*» трактуется как *нововведение*. Это целенаправленное изменение, вносящее в среду внедрения новые стабильные элементы (новшества), вызывающие переход системы из одного состояния в другое.

Слово «*инновация*» – это латинское слово (*лат.* in – в, novus – новый), обозначает обновление, изменение, новообразование, нововведение. В Современном словаре иностранных слов (1993) данное слово трактуется также как нововведение (английское слово “innovation” переводится как «нововведение»).

Ученые, придерживающиеся второй точки зрения, разделяют новшество и инновацию.

По их мнению, новшество – это новое.

А новое в психологии и педагогике, по мнению В. И. Загвязинского, Р. Атаханова [21], – это комплекс элементов или отдельные элементы обучения и воспитания, которые несут в себе прогрессивное начало, позволяющее в изменяющихся условиях и ситуациях достаточно эффективно (по крайней мере эффективнее, чем раньше) решать задачи воспитания и образования. Новое, таким образом, содержит в себе прогрессивное.

Новшество [21: 17–18] – это система или элемент педагогической системы, позволяющие эффективнее решать поставленные задачи (а иногда и точнее ставить сами задачи), отвечающие прогрессивным тенденциям развития общества.

Новшество [10: 12] – это именно средство (новый метод, методика, технология, учебная программа, система и т. п.).

Новшество – это содержание изменения. А инновация – это процесс введения этого содержания в систему.

На основе анализа многочисленных литературных, нормативно-правовых источников, диссертационных исследований, мы в своей деятельности придерживаемся второго подхода к трактовке этих понятий. На наш взгляд, их необходимо разделять. Мы предлагаем рассматривать их следующим образом:

«*новшество*» – это новое средство (новый метод, методика, технология, программа) и оформленный результат фундаментальных, прикладных исследований, разработок или экспериментальных работ в какой-либо сфере деятельности;

«*инновация*» («*инновационный процесс*») – целенаправленное изменение, вносящее в систему новые элементы (новшества), обуславливающее ее переход из одного качественного состояния в другое, приводящее систему (в том числе и образовательное учреждение как целостную социально-педагогическую систему) к развитию.

И новшества, и инновации являются составной частью инновационной деятельности в образовательном учреждении.

«*Инновационная деятельность*» – комплексная деятельность по созданию (рождению, разработке), освоению, использованию и распространению новшеств, то есть это деятельность, направленная на осуществление инновации. Она включает в себя новшества; инновации; взаимодействие учащихся, педагогических кадров, родителей, социума; условия материально-технического, информационного, программно-методического, кадрового, социально-психологического обеспечения; достижение более эффективных результатов деятельности.

Инновационная деятельность – это поиск путей достижения полезного результата. Это один из аспектов работы современного образовательного учреждения в режиме развития, характеризующий позитивные качественные изменения системы, перевод ее на новый, более высокий уровень.

Развитие образовательного учреждения через инновацию как процесс и инновационную деятельность имеет свой *генезис* (жизненный цикл): *зарождение новшества – осуществление поиска новшества – разработка новшества, его проектирование – освоение новшества в практической работе, его использование другими людьми.*

1 этап. Возникновение необходимости появления новшества (зарождение новшества). Связано с возникновением проблемной ситуации, по мере осознания субъектом противоречий между актуальными социально-значимыми и существующими результатами деятельности образовательного учреждения, педагога, руководителя, между необходимым и существующим состояниями системы. Возникает потребность в создании реального механизма, предмета, приема, способа организации, который разрешает определенную проблему. Изобретатель должен внести что-то новое в контекст действительности, учитывая соответствующий научный контекст.

2 этап. Осуществление поиска новшества. Мысленное экспериментирование ведущего поиск человека связано с деятельностью воображения: решение зарождается в уме в виде общего принципа решения. Обычная логика подсказывает, что есть два источника возможного появления инноваций в образовательном учреждении – извне и изнутри. Появление инноваций извне – это заимствование «чужих» готовых управленческих и педагогических технологий. В этом случае руководством образовательного учреждения или представителями коллектива берутся уже опробованные в других образовательных учреждениях методические разработки. Альтернативой этому является появление инноваций изнутри, когда источником новых идей становится инновационное мышление самих работников конкретного образовательного учреждения.

Выбор новшества зависит от той проблемы, которую необходимо решить в эмпирической деятельности, от типа изменения, осуществляемого образовательным учреждением (выбор типа и вида инновации).

Определение типа и вида инноваций осуществляется при рассмотрении их вариативных классификаций. Классификаций в теоретических и эмпирических источниках встречается достаточно большое количество. Их рассмотрению посвящены исследования А. И. Пригожина, А. М. Новикова, Т. И. Шамовой, П. И. Третьякова, М. М. Поташника, О. Г. Хомерики, А. В. Лоренсова, П. И. Пидкасистого, Р. А. Фатхудинова и др.

Мы предлагаем *обобщенный вариант классификации* (представляемые группы рассматриваются всеми авторами), который может использоваться руководителями образовательных учреждений при характеристике управления инновационными процессами и инновационной деятельностью в образовательном учреждении. Все инновации можно классифицировать:

- по типу новшества (социальные, финансово-экономические, материально-технические, педагогические, организационно-управленческие и др.);

- по инновационному потенциалу (модификационные – незначительные изменения явлений, суть самой системы не меняется; это уровень передового педагогического опыта, осуществления педагогической деятельности; комбинаторные – более значительные изменения отдельных компонентов системы, изменения связей между элементами, осуществляется педагогическая и методическая деятельность, уровень авторской программы; радикальные изменения всей системы – педагогическая, методическая, исследовательская деятельность, уровень осуществления эксперимента в рамках экспериментальной площадки);

- по объему применения (локальные, системные);
- по особенностям механизма своего существования (завершенные и незавершенные, успешные и неуспешные);
- по особенностям инновационного процесса (внутриорганизационные, межорганизационные);
- по источнику инициативы (прямой социальный заказ, в результате изобретения).

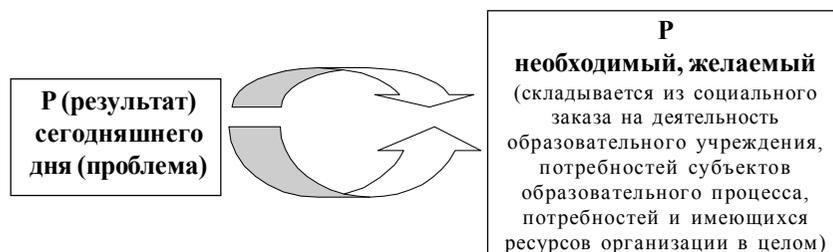
3 этап. Разработка новшества, его проектирование. Использование не только тех новшеств, которых нет на сегодняшний день в практике, но и тех, которые уже используются (адаптация к условиям конкретного образовательного учреждения). Данный этап предполагает видение стратегии и тактики исследования через четкое определение темы, актуальности, противоречия, проблемы, цели, объекта, предмета исследования; выдвижение гипотезы; выработку задач; нахождение адекватных методов деятельности; определение этапов реализации идеи, теоретической и практической значимости для образовательного учреждения, муниципального, регионального или федерального уровней управления; предположение положительных и возможных отрицательных результатов и поиск условий избежания появления отрицательных моментов; разработку мониторинговых составляющих определения эффективности новшества и инновации для каждого конкретного образовательного учреждения.

Проектирование деятельности образовательного учреждения

Метод проектов не является принципиально новым в педагогической и управленческой практике, но вместе с тем его сегодня относят к педагогическим и управленческим технологиям XXI века как метод, предусматривающий умение адаптироваться в стремительно изменяющихся социально-экономических условиях. «Брошенный вперед» – таков точный перевод с латинского слова «проект». В основе метода проектов лежит креативность, умение ориентироваться в информационном пространстве и самостоятельно конструировать свои знания.

Под проектированием систем в самом общем виде понимается специальная, концептуально обоснованная и технологически обеспеченная деятельность по созданию желаемого образа будущей системы – проекта системы развития образовательного учреждения.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ



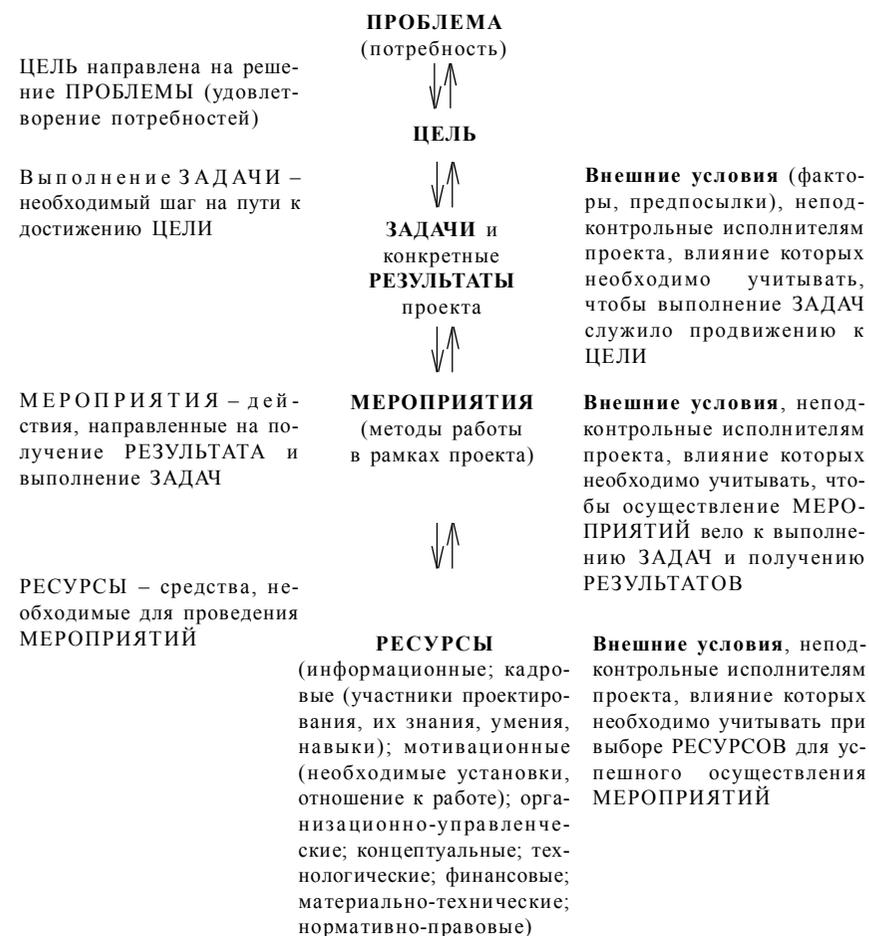
Проектирование – наиболее радикальный способ обновления существующей практики, необходимая и весьма продуктивная форма осуществления нововведений в организации.

Технология проектирования состоит из 4 стадий:

- 1) *концептуальной* (выявление противоречия, проблемной ситуации, определение цели, выбор критериев);
- 2) *моделирования* (построение моделей, оптимизация моделей, выбор эффективной модели – принятие решения);
- 3) *конструирования* (определение конкретных способов и средств реализации выбранной модели в рамках имеющихся условий, построение программы реализации модели образовательной системы);
- 4) *технологической подготовки* (подготовка рабочих материалов, необходимых для реализации спроектированной системы: учебно-программной документации, методических разработок, программного обеспечения, должностных инструкций исполнителей при реализации сложного проекта и т. п.):
 - *технологическая фаза* (технология – это система форм, методов и средств решения поставленной задачи), результатом которой является реализация системы;
 - *рефлексивная фаза*, результатом которой является оценка реализованной системы и определение необходимости либо ее дальнейшей коррекции, либо «запуска» нового проекта.

Инвариантными частями проекта являются проблема, цель, задачи, конкретные результаты проекта, мероприятия (методы работы по реализации проекта), ресурсы. Между этими частями существуют тесные взаимосвязи (см. *схему № 1*).

ВЗАИМОСВЯЗЬ ЧАСТЕЙ ПРОЕКТА
(Нисходящие стрелки показывают логическую последовательность формулирования частей проекта. Восходящие – последовательность его осуществления.)



Основными условиями применения метода проектов являются следующие:

Существование некой значимой проблемы, требующей решения путем исследовательского (творческого) поиска и применения интегрированного знания
Значимость предполагаемых результатов (практическая, теоретическая, познавательная)
Применение исследовательских (творческих) методов при проектировании
Структурирование этапов выполнения проекта
Самостоятельная деятельность субъектов проектирования в ситуации выбора

Таблица №1

ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА РАЗВИТИЯ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ (ТЕХНОЛОГИЯ ПРОЕКТИРОВАНИЯ)

Название этапов	Задачи каждого этапа	Операции, процедуры
1	2	3
Подготовка к проектированию	1. Оценить управленческую ситуацию. 2. Признать необходимость проектирования, определить задачи. 3. Разработать концепции проектирования объекта	<ul style="list-style-type: none"> • Предварительная оценка проблем, противоречий в объекте; • определение предметов анализа; • описание тех сторон объекта, которые необходимы и достаточны для инновационного исследования содержащихся в нем проблем; • разработка концепции проектирования, установление целей и различных условий проектирования; • составление плана осуществления проектирования; • формирование проектной группы – 5–7 человек, 1–2 консультанта (эксперта); • разделение труда в проектной группе
Предпроектный анализ	1. Исследовать и проанализировать состояние объекта.	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ организации образовательной системы школы, стратегических направлений ее развития;

1	2	3
	2. Выработать предложения по развитию объекта	<ul style="list-style-type: none"> • анализ всех элементов системы внутришкольного управления, их роли, места, соответствия социальному заказу и потребностям управляемого объекта; • оценка фактического состояния системы управления образовательным учреждением, ее потенциальных возможностей в связи с предполагаемыми изменениями; • предложения по развитию
Выработка проектных решений, разработка программы действий по их выполнению	Разработать пакет проектных решений, перестроенных программ и систем изменения	<ul style="list-style-type: none"> • Выработка, анализ, оценка альтернатив; • критический анализ; • формирование проектных групп; • расширение спектра альтернатив, выбор доминанты; • принятие и формулирование решений; • обсуждение, определение программы действий; • документальное оформление
Системное изменение. Включение выработанных решений в проект	1. Разработать механизмы изменения объекта. 2. Устранить барьеры на пути внедрения проекта	<ul style="list-style-type: none"> • Формирование целей изменения системы; • определение реально существующих средств изменения объекта; • моделирование изменений; • конструирование механизмов этого изменения; • проверка предлагаемых средств на модели; • информирование, инструктажи, обучение, урегулирование конфликтов и др.
Маркетизация результатов проектирования	1. Обобщить результаты проектирования объекта. 2. Информировать заинтересованные стороны о проведенной деятельности и ее эффективности. 3. Установить связи и отношения с исполнителями	<ul style="list-style-type: none"> • Систематизация проверенных знаний об исходном и измененном состоянии объекта, о механизмах и способах перевода объекта из одного состояния в другое; • разработка системы методик для исполнителей

Третий этап – самый трудоемкий этап, так как он предполагает выработку продуктов инновационной деятельности: проекта, модели новшества; коллективные усилия и умственное напряжение каждого, кто связан с разработкой новшества.

4 этап. Освоение новшества в практической работе, его использование другими людьми. Представляет собой педагогический эксперимент и опытно-экспериментальную работу.

Инновационная деятельность носит вероятностный характер, она затратна в интеллектуальном плане, с точки зрения использования ресурсов. Для успешной реализации инноваций требуются особые условия, выделение дополнительных ресурсов, создание ситуации инновационной поддержки, инновационного обеспечения.

Инновационная деятельность качественно отличается от всех других видов деятельности.

В связи с этим она подлежит только профессионально грамотному, научно обоснованному управлению.

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ. ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Эффективность и качество использования новшеств, инноваций, управления инновационной деятельностью в образовательном учреждении будут зависеть от правильного определения ориентиров, содержания и организационной структуры управления, от наличия эффективных и оптимально сочетаемых методов, средств, процедур, форм, организационных механизмов управления [46: 34–35].

Что же такое «управление инновационной деятельностью» в образовательном учреждении.

Понятие «управление» можно рассматривать с разных точек зрения. Опираясь на анализ исследований ученых по проблеме развития учреждения образования, работ по менеджменту и внутришкольному управлению М. Мескона (в соавторстве), О. С. Виханского, А. И. Наумова, Т. И. Шаповой, Ю. В. Васильева, Т. М. Давыденко, Ю. А. Конаржевского, В. С. Лазарева, М. М. Поташника, А. М. Моисеева, О. Г. Хомерики, В. А. Сластенина, П. И. Третьякова, Г. М. Тюлю, диссертационного исследования А. А. Тихомирова и др., мы отмечаем, что существуют три позиции в рассмотрении этого термина.

1. Управление – это целенаправленная деятельность (В. С. Лазарев, М. М. Поташник, В. А. Сластенин, Л. И. Суворов и др.). М. М. Поташник

фиксирует признаки этой специфической деятельности: функциональный состав (планирование, организация, контроль, руководство), целевое назначение (организованность совместной деятельности участников образовательного процесса и направленность ее на достижение образовательных целей и целей развития школы), субъекты и объекты деятельности. «Понять, что такое управление – это значит ответить на вопросы: где, когда и зачем оно нужно, как оно реализует свое назначение» [62: 23].

Трактовка управления как деятельности, по мнению Т. М. Давыденко, практически не акцентирует внимание на изменении в ходе этой деятельности субъектного опыта участников образовательного процесса [18]. В то же время данный подход, как отмечает Л. В. Верзунова в своем диссертационном исследовании, «не противоречит пониманию управления как взаимодействия, так как управление есть совместная деятельность, в ходе которой осуществляется взаимодействие субъектов».

2. Управление характеризуется как целенаправленное, организованное воздействие на систему в целом или на отдельные ее компоненты (В. Г. Афанасьев, Л. Б. Ительсон, А. А. Орлов и др.). Управление здесь – целенаправленное воздействие субъекта на объект и изменение последнего в результате воздействия [80: 19].

3. Управление определяется как взаимодействие (Т. И. Шамова, П. И. Третьяков, Т. К. Чекмарева, А. Т. Абрамов, В. Г. Афанасьев, Т. М. Давыденко, Д. В. Юдин и др.). В данном случае «дается указание на субъект-субъектные отношения, в которых наблюдается сотрудничество, организация совместной деятельности всех субъектов».

Для нас важен тот подход, который предусматривает толкование понятия «управление» не просто как воздействие субъектов на объекты, но и как целенаправленную деятельность, обеспечивающую достижение цели, получение эффективных результатов, развитие всей системы и ее отдельных частей, а также как взаимодействие и сотрудничество между всеми субъектами деятельности.

Поэтому мы придерживаемся определения, сформулированного П. И. Третьяковым [72; 73], который утверждает, что «... управление – это целенаправленная деятельность субъектов управления различного уровня, обеспечивающая оптимальное функционирование и развитие всей управляемой системы образовательного учреждения...».

Управление организацией и инновационной деятельностью в ней строится на ряде ведущих принципов менеджмента. Мы выделяем следующие принципы:

- идейности (своя концептуальная идея, свой взгляд на образовательное учреждение);

- научности (научное обоснование всех действий);
- системности (образовательное учреждение – открытая социально-педагогическая система, которая состоит из взаимосвязанных элементов);
- простоты связей (упорядочение всех связей в образовательном учреждении как целостной системе);
- основного (главного) звена (определение главного направления деятельности, вычленение важных проблем и принятие решений, позволяющих решать эти проблемы: последовательно – актуальные проблемы и параллельно – проблемы средней и дальней срочности);
- ритмичности (выбор темпоритма, оптимального для деятельности всех субъектов образовательного процесса);
- личностного подхода;
- индивидуального (дифференцированного) подхода;
- объективности (оценка деятельности субъектов процесса по результатам); и др.

И еще один очень важный принцип, который является актуальным для управления образовательным учреждением в быстро меняющихся условиях деятельности. Это *принцип технологизации*, который предполагает использование технологий (управленческих, педагогических и т. д.) руководителями развивающихся учреждений образования.

Существует несколько вариантов определения понятия «технология». *Технология* (промышленная, социальная) – совокупность и последовательность методов и процессов преобразования исходных материалов, позволяющих получить продукцию с заданными параметрами.

Под педагогической технологией понимают как последовательную взаимосвязанную систему действий педагога, направленных на решение педагогических задач, или как планомерное и последовательное воплощение на практике заранее спроектированного педагогического процесса [54: 329].

Ключевым звеном любой технологии является детальное определение конечного результата и точное достижение его. Собственно процесс (в промышленности или в социальной сфере) получает название «технология» только в том случае, если он заранее был спрогнозирован, спроектирован, были определены конечные свойства продукта и средства его получения, целенаправленно сформированы внешние и внутренние условия и ресурсы для проведения этого процесса, и он был «запущен».

Под *технологией управления* образовательным учреждением А. М. Моисеев, А. Е. Капто, А. В. Лоренсов, О. Г. Хомерики [46: 35] понимают всю совокупность управленческих средств, сознательно применяе-

мых для достижения целей и реализации функций управления (для нас – целей и функций управления инновационной деятельностью).

Мы придерживаемся их точки зрения на определение понятия «технология», так как такое понимание технологии управления инновационной деятельностью ведет к осмыслению вариантов организационного механизма управления, предполагающего определенную логическую структуру, четкую последовательность действий, их повторяемость, цикличность, воспроизводимость, нацеленность на получение определенного эффекта; техники управления (исполнительского мастерства, искусства управления, управленческого потенциала руководителя); ресурсов, условий управления; связей между элементами целостной системы; эффектов (факторов эффективности), продуктов, результатов управления [46: 37–42].

Использование принципа технологизации – это осмысление того, как необходимо управлять организацией, чтобы инновационная деятельность в ней была эффективной и качественной.

Структуру процесса управления образовательным учреждением, работающим в режиме функционирования, можно представить в виде следующей схемы:

Схема №2

СТРУКТУРА ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ
УЧРЕЖДЕНИЕМ В РЕЖИМЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ
(Структура управленческого цикла предложена В. Ю. Кричевским,
логика функционального подхода разработана А. Файолем,
адаптирована к деятельности руководителя образовательного
учреждения Ю. А. Конаржевским.)

ОБЪЕКТ (СУБЪЕКТ) УПРАВЛЕНИЯ	СОДЕРЖАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ (ФУНКЦИИ)
ЛЮДИ (учителя, ученики, родители)	АДМИНИСТРАТИВНО- ХОЗЯЙСТВЕННАЯ	ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ
ГРУППЫ ЛЮДЕЙ (педагогический коллектив, коллектив учащихся, роди- тельский коллектив)	ФИНАНСОВО- ЭКОНОМИЧЕСКАЯ	ИНФОРМАЦИОННАЯ
ПРОЦЕССЫ (учебно-воспитательный процесс, процессы, обеспе- чивающие стабильное функционирование)	УЧЕБНО- ВОСПИТАТЕЛЬНАЯ	АНАЛИТИЧЕСКАЯ

ПРОЦЕДУРЫ (документирование, урегулирование происходящих в образовательном учреждении процессов)	МЕТОДИЧЕСКАЯ	РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ
	ВЗАИМОСВЯЗЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ С ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ (СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО)	ПЛАНИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЯ КОНТРОЛЬ
	РАБОТА С КАДРАМИ, НАПРАВЛЕНИЕ И МОТИВАЦИЯ ИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	КОРРЕКЦИЯ
	СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	

При управлении развивающимся образовательным учреждением руководитель выполняет новый вид деятельности – инновационную, а значит, появляется и новая подсистема управления – инновационная подсистема образовательного учреждения, которая предполагает осуществление изменений через поиск, разработку и использование новшеств, внесение их не в образовательную систему «вообще», а в конкретную часть системы [78: 58].

Управление инновационной деятельностью в образовательном учреждении – это целенаправленная деятельность субъектов управления различного уровня, обеспечивающая развитие всей управляемой системы образовательного учреждения через комплексную деятельность по созданию (рождению, разработке), освоению, использованию и распространению новшеств, включающая в себя взаимодействие учащихся, педагогических кадров, родителей, социума; условия материально-технического, информационного, программно-методического, кадрового, социально-психологического обеспечения; предполагающая достижение более эффективных результатов деятельности.

Управляя инновационной деятельностью, руководители сталкиваются с различными видами новшеств и группами инноваций, и новшество может быть внесено в различные виды деятельности и функции руководителя образовательного учреждения [14: 12]:

- в концепцию внутриучрежденческого управления (создание творческого педагогического коллектива с высокой квалификацией педагогов; создание условий, обеспечивающих внутреннюю готовность коллектива к адекватному восприятию целей; создание системы стимулов (моральных и материальных мер), способствующих реализации интересов каждого члена коллектива и разрешению возможных противоречий);
- в организационную структуру управления (отход от традиционной структуры образовательного учреждения; изменение содержания учебно-воспитательного процесса);
- в функции управления (планирование и организация; прогнозирование тенденций изменения; разработка стратегии и тактики развития образовательного учреждения; организация банка данных о педагогических и управленческих новшествах, экспертиза инноваций, проведение аттестации и самоаттестации учителями и обучающимися; внесение в муниципальные и региональные органы управления предложений по результатам инновационной деятельности с целью использования их в практике работы образовательных учреждений);
- в механизм управления (изменения в структуре управленческих действий, в методах и средствах, обеспечивающих реализацию управленческих функций, в механизме их реализации).

Мы также выделяем изменения и усложнения в субъектах и объектах управления, в дополнениях к содержанию деятельности и выполняемых руководителем управленческих действиях (функциях).

Схема № 3

СТРУКТУРА ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ, НАХОДЯЩИМСЯ В РЕЖИМЕ РАЗВИТИЯ

ОБЪЕКТ (СУБЪЕКТ) УПРАВЛЕНИЯ	СОДЕРЖАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ (ФУНКЦИИ)
ЛЮДИ (педагог-исследователь, ученик-исследователь)	АДМИНИСТРАТИВНО-ХОЗЯЙСТВЕННАЯ	с внесением в них дополнений и усложнений в связи с появлением нового вида деятельности – инновационной ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ
ГРУППЫ ЛЮДЕЙ (педагогический коллектив,	ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ	ИНФОРМАЦИОННАЯ

коллектив учащихся, родительский коллектив, временные научно-исследовательские коллективы, исследовательские кафедры, лаборатории, временные творческие группы)

ПРОЦЕССЫ
(учебно-воспитательный процесс, процессы, обеспечивающие стабильное функционирование, инновационные процессы в образовательном учреждении)

ПРОЦЕДУРЫ
(документирование, урегулирование происходящих в образовательном учреждении процессов, разработка нормативно-правового, учебно-методического, научно-методического обеспечения инновационной деятельности)

УЧЕБНО-ВОСПИТАТЕЛЬНАЯ

МЕТОДИЧЕСКАЯ

ИННОВАЦИОННАЯ НАУЧНАЯ (НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ)

ВЗАИМОСВЯЗЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ С ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ (СОЦИАЛЬНО ПАРТНЕРСТВО)

РАБОТА С КАДРАМИ, НАПРАВЛЕНИЕ И МОТИВАЦИЯ ИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ

АНАЛИТИЧЕСКАЯ

РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

ПЛАНИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЯ КОНТРОЛЬ

КОРРЕКЦИЯ

Объектами (субъектами) управления становятся не просто педагог и не только педагог, а педагог-исследователь; не просто обучающийся (и не только он), а обучающийся-исследователь; появляются временные научно-исследовательские коллективы, исследовательские кафедры, лаборатории, временные творческие группы; к процессам, происходящим в функционирующем образовательном учреждении добавляется и инновационный процесс, который требует разработки механизмов его осуществления, документов, его регламентирующих, то есть осуществления процедуры обеспечения инновации и инновационной деятельности.

Диагностику; поиск новшества, позволяющего решить проблемы и разрешить противоречия, определение отношения к новшеству всех субъектов, сбор альтернативных мнений о нем; принятие решения об использовании новшества и развитии инновации в образовательном учреждении мы можем объединить в информационно-аналитическую функцию, выполняемую при использовании инноваций в образовательном учреждении. При рассмотрении данной функции идут изучение и анализ ситуации в окружающей образовательное учреждение социальной среде; анализ образовательных потребностей потенциальных и реальных «заказчиков» школы; прогноз возможных, вероятных изменений в социуме и, соответственно, в социальном заказе; анализ собственных достижений всех субъектов деятельности, их потенциала, достигнутого уровня функционирования; анализ проблем, сильных и слабых сторон; выбор общих устремлений, ориентиров, целей деятельности организации и системы управления; определенная работа по линии научно-методического обеспечения; анализ проблем и противоречий, возникших на современном этапе деятельности образовательного учреждения, поиск их разрешения через использование инноваций и т.д. При этом усиливается тенденция более мощного и солидного аналитического, диагностического и прогностического обоснования использования тех или иных инноваций. Привычный анализ заменяется исследованием, системой диагностики.

Продуктом осуществления информационной и аналитической функций управления становится проблемно-ориентированный анализ деятельности, который может быть оформлен в виде следующей таблицы:

Таблица № 2

СТРУКТУРА ПРОБЛЕМНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО АНАЛИЗА
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ
(разработана на основе исследовательских материалов М. М. Поташника)

Требования социального заказа вариативных групп социальных заказчиков	Соответствие результатов деятельности ОУ социальному заказу		Проблемы в деятельности ОУ	Причины возникновения проблем (в результатах, в образовательном процессе, в условиях обеспечения деятельности ОУ)	Предполагаемые способы решения проблем
	положительные « + »	отрицательные « - »			

Социальными заказчиками могут являться:

- государство;
- федеральные, региональные, муниципальные органы управления образованием;
- учреждения образования;
- предприятия;
- родители;
- сами обучающиеся;
- активные группы населения;
- этнические группы;
- общественные организации;
- религиозные конфессии;
- средства информации;
- вооруженные силы;
- наука и искусство.

Иновации во внутриучрежденческом планировании. Психологическая наука рассматривает планирование в качестве одной из главных функций всякого человеческого мышления (наряду с анализом и рефлексией).

Планирование призвано обеспечить целенаправленность и организованность деятельности всех субъектов образовательного процесса, а именно:

- преодолеть, снять неопределенность, придать четкую направленность, устремленность всей деятельности образовательного учреждения в условиях инновационной деятельности;
 - на основе анализа и прогноза внешних и внутренних обстоятельств смоделировать желаемые образы будущего состояния образовательного учреждения и его результатов, целеполагания, принятия решений и т. д.;
 - определить средства достижения цели, их состав и логическую структуру, последовательность, необходимые ресурсы и условия, исполнителей и их взаимодействие, сроки; определить содержание, методы, средства, формы предстоящей работы и ее промежуточные результаты. Планирование призвано дать ответ на вопросы: кто, что, когда должен будет делать, каким образом, с какими ресурсами и с какими результатами. Объединение решения о целях с решением о порядке их реализации порождает различные планы (а также проекты, программы и т.д.);
 - определить стандарты деятельности, требования к ее процессу и результатам, критерии и показатели оценки;
 - создать условия для успешного осуществления деятельности. Именно план задает основы организации, координации, интеграции деятельности. Плановые показатели служат основой для осуществления контроля, обратной связи.
- При использовании инноваций в образовательном учреждении происходят изменения в объектах планирования. Некоторые из них:
- стратегическое развитие образовательного процесса, инновационные процессы в образовании, будущее конкретного образовательного учреждения;
 - исследовательская, опытно-экспериментальная работа в школе;
 - создание различных видов классов со специфическими образовательными программами, потоков, профилей и их функционирование;
 - деятельность по разработке программно-методического обеспечения образовательного процесса (учебного плана, программ, технологий, подходов к организации обучения и воспитания);
 - деятельность множества новых подразделений и служб школы (кафедр, лабораторий, временных творческих групп и исследовательских коллективов, психологической службы и т.д.);
 - внутренняя образовательная среда, ее социально-психологический климат;
 - внешние связи образовательного учреждения.

В то же время появляются новые субъекты планирования, которые в свою очередь могут становиться и новыми объектами планирования:

руководители, педагоги, вновь возникающие методические формирования и подразделения (кафедры, лаборатории, временные творческие коллективы, временные творческие группы), очень часто подключаются научные подразделения. В планировании могут принимать участие и многие обучающиеся, и их родители.

Продуктами осуществления функции планирования становятся: Исследовательский проект, Программа развития образовательного учреждения, Аналитическое обоснование и программа инновационного апробирования, Инновационная карта (пример структур инновационной карты, разработанных Т. И. Шамовой, П. И. Третьяковым, Г. М. Тюлю, мы приводим в Приложении № 4).

Инновации в осуществлении организации деятельности образовательного учреждения, субъектов и объектов процесса. Организация как функция управления – это действия в создании, становлении, успешном функционировании и развитии любой социальной системы. Это совокупность действий, их результатов, условий их осуществления (кадровых, материально-технических, финансовых, информационных и др.), взаимосвязанных между собой.

Если планирование задает плановые рамки и ориентиры деятельности, то организация осуществляет реальное продвижение к намеченным результатам, работает на реализацию планов. Она обеспечивает выполнение решений, создавая для этого сеть организационных взаимосвязей и отношений, вовлекая в эту сеть новые компоненты, образуя тем самым целостность, функциональное единство, целесообразные отношения координации и субординации. Организация как субъективная деятельность членов коллектива является процессом, неразрывно связанным с формированием, становлением и развитием образовательной системы как сложного интегрированного объединения.

При инновационной деятельности появляется необходимость распределения функциональных обязанностей, прав, ответственности между всеми субъектами инновации; построения организационной структуры управления, способной обеспечить успешное управление инновационными процессами (разработка и практическое апробирование эффективной функциональной модели структуры управления развивающимся образовательным учреждением); создания ситуации успеха, положительной мотивации, стимулирования деятельности субъектов*; выбора инст-

* При создании системы мотивации и стимулирования кадров мы предлагаем использовать разработанную систему мотиваторов Фредерика Герцберга и перечень способов стимулирования, приведенных нами в Приложении № 2 и Приложении № 3.

рументария; выявления путей и условий повышения эффективности и качества целостного педагогического процесса, организации образовательного процесса, методической работы.

При выполнении организационной функции может быть описано:

- новое в использовании различных регламентов, правил, норм и т. д.;
- новое в организации потоков, групп, классов, профилей и т. д.;
- новое в распределении учителей для работы с разными группами и потоками обучающихся;
- новое в организации диагностической, исследовательской, экспериментальной работы в школе;
- новое в структурировании и конкретной организации методической работы с учителями, программно-методического обеспечения;
- новое в организации инновационной деятельности школы;
- новое в создании структурных подразделений и постов в школе;
- новое в работе над штатным расписанием;
- новое в распределении нагрузки, разделении труда, в определении обязанностей и прав, полномочий и ответственности исполнителей; новое в выдаче заданий исполнителям;
- новое в непосредственной организаторской работе по проведению крупных акций, событий в школе;
- новое в организации межпроцессных и межпредметных связей, в координации действий исполнителей;
- новое в организации внешних связей (в создании системы социального партнерства);
- новое в организации профессиональной коммуникации и т. д.

Инновации во внутриучрежденческом контроле. При управлении инновационными процессами, инновационной деятельностью большое место занимает контроль за результатами. Назначение контроля кратко формулируется следующим образом:

- констатировать и оценить достигнутые результаты образовательной деятельности, сделать соответствующие выводы для проведения работы по регулированию процесса;
- констатировать и оценить всех участников инновационного процесса, конкретные результаты их образовательной деятельности, направленной на развитие образовательного учреждения и вместе с тем сделать соответствующие выводы для проведения коррекции поведения и деятельности коллектива;

- констатировать и оценить результаты управления инновациями в соответствии с комплексно-целевой программой, сделать соответствующие выводы по регулированию управляющих воздействий;

- формировать каналы прямой и обратной связи в целях стимулирования участников инновационного процесса, а также их информирования о результатах деятельности.

Новым в направлении контроля является следующее: появляется необходимость перемещения центра тяжести с административного контроля, осуществляемого преимущественно единолично, на коллективные формы контрольной деятельности; расширяется использование таких форм, как самоконтроль и взаимоконтроль; увеличивается гласность контроля и возможность доступа к контрольной документации; повышается уровень профессиональной компетентности субъектов контроля. Весь контроль осуществляется мотивирующе и является мотивационным.

Он призван выполнять функцию обратной связи между системой внутриучрежденческого управления и элементами образовательной системы как объекта управления через:

- 1) разработку и использование стандартов, эталонов, критериев, норм оценивания состояния разных подсистем образовательного учреждения;
- 2) определение сферы действия каждой из этих норм;
- 3) сбор информации о степени соответствия объектов контроля разработанным нормам;
- 4) анализ причин выявленных разногласий; поиск путей их преодоления;
- 5) принятие соответствующих решений;
- 6) проверку их исполнения.

Продуктом выполнения функции контроля является концепция его моделирования, основные элементы которой можно представить в следующем виде:

1. Цели и принципы.
2. Структура контроля.
3. Формы (формы организации контрольной деятельности).
4. Технология.
5. Результаты, продукты и эффективность.
6. Необходимые условия и ресурсы.

Резюмируя вышесказанное, технологию управления инновационной деятельностью можно представить в виде схемы:

ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ
В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ
(на основе проанализированных материалов
П. И. Третьякова [66: 671–699])

Целеполагание
(формулирование цели развития образовательного учреждения)

Диагностика
(анализ проблем и противоречий, возникших на современном этапе деятельности образовательного учреждения, поиск их разрешения через инновационный процесс)

**Поиск новшества, позволяющего решить проблемы
и разрешить противоречия**

**Определение отношения к новшеству всех субъектов,
сбор альтернативных мнений о нем**

**Принятие решения об использовании новшества
и развитии инновации в образовательном учреждении**

Планирование деятельности

1. Составление и аналитическое обоснование программы инновационного апробирования (целостность содержания программы; структурные взаимосвязи ее частей или блоков, их последовательность, логичность, конструктивность; ошибки, недостатки, недочеты; обоснованные предположения и дополнения к программе; экспертное заключение).
2. Составление комплексно-целевой программы, которая состоит из этапов организации и реализации инновации (определяется исходная позиция каждого члена коллектива; окончательный результат деятельности; время, необходимое для достижения результатов; обеспечение улучшения существующих условий).
3. Составление исследовательского проекта для решения актуальной проблемы деятельности образовательного учреждения.

Организация деятельности по использованию инновации
(распределение функциональных обязанностей, прав, ответственности между всеми субъектами инновации; построение организационной структуры управления, способной обеспечить успешное управление инновационной деятельностью; создание ситуации успеха, положительной мотивации, стимулирование деятельности коллектива; выбор инструментария; выявление путей и условий повышения эффективности и качества целостного педагогического процесса)

Контроль, анализ и регулирование деятельности всех субъектов инновации
Достижение цели, получение результата и продуктов деятельности

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Формирование инновационной направленности деятельности образовательного учреждения предполагает использование определенных критериев, позволяющих судить об эффективности того или иного нововведения. Принимая во внимание имеющийся опыт педагогических исследований и рассмотрения критериальной базы в исследованиях руководителей по проблеме управления инновационной деятельностью и управления развитием образовательного учреждения, можно определить следующую совокупность критериев эффективности нововведений [54: 496]:

1. Новизна. Выступает как основной критерий; отличается степенью известности и областью применения (абсолютная (не что не встречавшееся ранее в культуре); локальная (не что не встречавшееся в данной области); условная (не что использовавшееся ранее, а затем забытое); нормативная (не что оригинальное, отличное от текущего); субъективная (не что оригинальное только для данного субъекта) – М. С. Бургин). По мнению специалистов по вопросам педагогических и управленческих инноваций, ученых-исследователей, новизна – понятие относительное в связи с временными характеристиками, субъектным опытом каждого конкретного человека и опытом образовательного учреждения. Для одного это может быть действительно новое, для другого оно таковым может не являться. В новизне инноваций выделяют три уровня [53: 435]:

- уровень конкретизации: на этом уровне инновация конкретизирует отдельные теоретические или практические положения, касающиеся подсистем учреждения образования, процессов, происходящих в нем. Этот уровень в педагогической науке называют модификационным типом новизны (М. М. Поташник). Содержанием его является усовершенствование, рационализация, видоизменение, модернизация того, что имеет аналог (программ, методики, структуры и др.). К модификации относится и перенос известной методики на новый (или другой) предмет;

- уровень дополнения: инновация расширяет известные теоретические и практические педагогические положения, положения по проблемам в сфере управления образовательным учреждением. Полученное знание открывает новые грани проблемы, которые ранее не были известны. В целом новшество не меняет систему деятельности, а дополняет ее;

- уровень преобразования: характеризуется принципиально новыми идеями, подходами в области образовательной деятельности, которых ранее не было в теории. Происходит принципиальная смена точек зрения, выдвигается оригинальный подход, коренным образом отличающийся от известных представлений в данной области.

2. Оптимальность. Означает затрату сил и средств субъектов инновационной деятельности для достижения результатов (получение высоких результатов за счет наименьших физических, умственных и временных затрат).

3. Высокая результативность. Предполагает определенную устойчивость положительных результатов в деятельности субъектов образовательного процесса; технологичность в измерении, наблюдаемость и фиксируемость результатов, однозначность в понимании и изложении.

4. Прогрессивность. Осуществляется разработка новых вариантов методик, которые частично или полностью решают определенную проблему, выдвижение новых концепций, идей, классификаций, охватывающих и объясняющих различные явления и факты педагогической и управленческой деятельности. Новые идеи и технологии открывают пути и направления для дальнейшего поиска, позволяющего выдвинуть конструктивные предложения, создать актуальные исследовательские проекты и программы.

5. Возможность творческого применения инновации в массовом опыте.

Кроме обобщенных показателей оценки эффективности инноваций и инновационной деятельности в образовательном учреждении, возможно создание системы отслеживания динамики изменений объектов образовательной системы, вариант оформления которой может существовать в следующем виде:

Таблица № 3

ОТСЛЕЖИВАНИЕ ДИНАМИКИ ИЗМЕНЕНИЙ ОБЪЕКТОВ
ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Объекты инновационной деятельности	Критерии	Показатели	Методики, используемые методы	Сроки отслеживания	Ответственные (исполнители)
1. Коллектив обучающихся					
2. Педагогический коллектив					
3. Коллектив родителей					
4. Система управления образовательным учреждением					
5. Обеспечивающая образовательный процесс система					
6. Система социального партнерства					

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Закон Российской Федерации «Об образовании». – М.: Омега – Л., 2004. – 56 с. – (Закон Российской Федерации).
2. Конвенция о правах ребенка, принятая 44-й сессией Генеральной ассамблеи ООН 5.12.1989 г.
3. Конституция Российской Федерации. – СПб.: ООО «Виктория плюс», 2003. – 48 с.
4. Национальная доктрина образования в Российской Федерации. Утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 4 октября 2000 года № 751. – М., 2000.
5. Сборник нормативных документов регионального уровня: Инновации в образовании / Под ред. О. Н. Сергеевой. – Вологда: Изд. центр ВИРО, 2002. – 44 с.
6. Алексашина И. Ю. Педагогическая идея: зарождение, осмысление, воплощение. Практическая методология решения педагогических задач. – СПб.: СпецЛит, 2000. – 223 с.
7. Ангеловски К. Учителя и инновации: Книга для учителя / Пер. с макед. – М.: Просвещение, 1991. – 156 с.
8. Бабанский Ю. К. Проблемы повышения эффективности педагогических исследований. – М., 1982.
9. Безрукова В. С. Директору об исследовательской деятельности школы. – М.: Сентябрь, 2002. – Вып. 2. – 160 с. [Библиотека журнала «Директор школы»].
10. Белая К. Ю. Инновационная деятельность в дошкольном образовательном учреждении: Методическое пособие для заведующих ДОУ и воспитателей. – М.: Московский институт открытого образования, 2003. – 66 с.
11. Большой энциклопедический словарь / Под ред. А. М. Прохорова. – 2-е изд., переработ. и дополн. – М.; СПб.: Большая Российская энциклопедия, Норинт, 1997. – 1456 с.
12. Бургин М. С. Структура инновационных процессов и характеристики инноваций // Инноватика образовательных технологий: Приложение к международному междисциплинарному научно-практическому журналу «Инновационная деятельность в образовании». – Красноярск, 1994. – Т. 3. – С. 75–85.
13. Внутришкольное управление: Вопросы теории и практики / Под ред. Т. И. Шаповой. – М.: Педагогика, 1991. – С. 32–111.
14. Внутришкольное управление: Теория и опыт педагогических и управленческих инноваций / Под ред. Н. В. Горбуновой. – М.: Новая школа, 1995. – С. 6–47.
15. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика. – М., 1991.
16. Гребнев Е. П. Инновационные процессы в образовании. – Тюмень, 1990.
17. Гузеев В. В. Лекции по педагогической технологии. – М., 1992.
18. Давыденко Т. М. Рефлексивное управление школой: Теория и практика. – М.; Белгород, 1995. – 252 с.

19. Джурицкий А. Н. Развитие образования в современном мире: Учеб. пособие. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1999. – 200 с.
20. Должностные инструкции работников муниципальной общеобразовательной школы // Директор школы. – 1998. – № 3. – С. 101–109.
21. Загвязинский В. И., Атаханов Р. Методология и методы психолого-педагогического исследования: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2001. – 208 с.
22. Загвязинский В. И., Гильманов С. А. Творчество в управлении школой. – М., 1991.
23. Зверева В. И. Организационно-педагогическая деятельность руководителя школы. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Новая школа, 1997. – 320 с.
24. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / Сост. С. Д. Ильенкова, Л. М. Гохберг, С. Ю. Ягудин и др.; Под ред. С. Д. Ильенковой. – М., 1997. – 327 с.
25. Исследовательская деятельность в школе: Опыт, поиски, решения / Под ред. М. А. Ушакова. – М.: Сентябрь. – 1999. – № 6. – С. 9–21 [Библиотека журнала «Директор школы»].
26. Коджаспирова Г. М., Коджаспиров А. Ю. Педагогический словарь: Для студентов высших и средних педагогических учебных заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2000. – С. 62.
27. Кокарева З. А. Технологический подход к анализу современного урока: Учебно-методическое пособие. – Вологда: Изд. центр ВИРО, 2003. – С. 6.
28. Конаржевский Ю. А. Анализ итогов учебно-воспитательной работы школы развивающего обучения за учебный год. – Вып. 3. – Псков: Издательство Псковского областного института усовершенствования учителей, 1996. – 47 с. [Серия «Управление образованием»].
29. Конаржевский Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление. – М.: Образовательный центр «Педагогический поиск», 1999. – 224 с.
30. Краевский В. В. Основные характеристики и логика педагогического исследования. – Волгоград, 1994.
31. Кричевский Р. Л. Если вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М.: Дело, 1993.
32. Лазарев В. С. и др. Руководство педагогическим коллективом: Модели и методы. – М., 1995.
33. Лазарев В. С. Системное развитие школы. 2-е изд. – М.: Педагогическое общество России, 2003. – 304 с.
34. Лапин Н. И., Пригожин А. И., Сазонов Б. В., Толстой В. С. Нововведения в организации. – М., 1984.
35. Лизинский В. М. Диагностико-аналитические процедуры и активно-игровые формы в управлении школой. – М.: Образовательный центр «Педагогический поиск», 1996.
36. Лизинский В. М. Работа администрации школы с учителем. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2002. – 160 с.

37. Лушников И. Д. Интегративный подход к развитию профессионализма педагога в условиях модернизации образования // Источник. – Сентябрь–декабрь 2003. – № 5–6. – Вологда: Изд. центр ВИРО. – С. 36–44.
38. Лушников И. Д. Основы педагогической антропологии в непрерывном образовании учителя. – Вологда: Изд. центр ВИРО, 2000. – 112 с.
39. Майоров А. И., Сахарчук Л. Б., Сотов А. В. Элементы педагогического мониторинга и региональных стандартов в управлении. – СПб., 1982. – С. 7.
40. Мелихов А. Е. Книга заместителя директора школы по учебно-воспитательной работе: Учебно-методическое пособие. – Витебск: ИПК и ПРР и СО, 1998. – 97 с.
41. Менеджмент в управлении школой. Учебное пособие для слушателей системы подготовки и повышения квалификации организаторов образования / Под ред. Т. И. Шамовой. – М.: МИП «НВ Магистр», 1992. – 231 с.
42. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 2004. – 720 с.
43. Методические рекомендации по проведению аттестации руководителей образовательных учреждений / Сост. А. С. Красиков. – Вологда: Изд. центр ВИРО, 1999. – 56 с.
44. Методологические основы педагогического исследования: Пособие для докторантов, аспирантов, соискателей и молодых исследователей / Сост. К. Ш. Ахияров, А. В. Ахияров, Г. Х. Валеев. – Уфа, 2000.
45. Мехедов В. В., Скворцов В. Н. Организационно-педагогические основы управления школой. – СПб., 1999.
46. Моисеев А. М., Капто А. Е., Лоренсов А. В., Хомерики О. Г. Нововведения во внутришкольном управлении: Научно-практическое пособие для руководителей образовательных учреждений и территориальных образовательных систем / Под общ. ред. А. М. Моисеева. – М.: Российское педагогическое агентство, 1998. – 232 с.
47. Новиков А. М. Научно-экспериментальная работа в образовательном учреждении. – М., 1996.
48. Новиков А. М., Новиков Д. А. Образовательный проект (методология образовательной деятельности). – М.: Эгвес, 2004. – 120 с.
49. Ожегов С. И. Словарь русского языка. – М.: Русский язык, 1985. – 796 с.
50. Омаров А. М. Руководитель: Размышления о стиле управления. – 2-е изд., доп. – М.: Политиздат, 1987. – 366 с.
51. Организация управления. Проблемы перестройки / Под ред. Д. М. Гвишиани, Б. З. Мильнера. – М.: Экономика, 1987.
52. Педагогика: Педагогические теории, системы, технологии: Учеб. для студ. высш. и сред. учеб. заведений / Сост. С. А. Смирнов, И. Б. Котова, Е. Н. Шиянов и др.; Под ред. С. А. Смирнова. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательский центр «Академия», 1999. – 512 с.
53. Педагогика: Учебник для студентов педагогических вузов и педагогических колледжей / Под ред. П. И. Пидкасистого. – М.: Педагогическое общество России, 2002. – 608 с.
54. Педагогика: Учебное пособие для студентов педагогических учебных заведений / Под ред. В. А. Сластенина, И. Ф. Исаева, А. И. Мищенко, Е. Н. Шиянова. – М.: Школа-Пресс, 1998. – 512 с.
55. Педагогические технологии: что это такое и как их использовать в школе // Практико-ориентированная монография / Под ред. Т. И. Шамовой, П. И. Третьякова. – М.; Тюмень, 1994.
56. Педагогический эксперимент: организация, методика, управление: Рекомендации для педагогов и руководителей учреждений и органов образования / Под ред. В. В. Судакова. – Вологда: Вологодский областной институт повышения квалификации и переподготовки педагогических кадров, 1992. – 23 с.
57. Перлаки И. Нововведения в организацию / Пер. со словац.; Под ред. Н. И. Лапина. – М.: Экономика, 1981. – 144 с.
58. Полонский В. М. Критерии теоретической и практической значимости исследований // Советская педагогика. – 1988. – № 11.
59. Поташник М. М. Инновационные школы России: становление и развитие. – М.: Новая школа, 1996. – 320 с.
60. Поташник М. М. Право на эксперимент // Народное образование. – 1989. – № 9.
61. Поташник М. М. Разумное сеять разумно (О модах в педагогике) // Народное образование. – 1990. – № 11.
62. Поташник М. М., Моисеев А. М. Управление современной школой. – М.: Новая школа, 1997. – 350 с.
63. Пригожин А. И. Нововведения: стимулы и препятствия. – М., 1989.
64. Проектирование систем внутришкольного управления: Пособие для руководителей образовательных учреждений и территориальных образовательных систем / Под ред. А. М. Моисеева. – М.: Педагогическое общество России, 2001. – 384 с.
65. Реализация новых управленческих и педагогических технологий как средство развития учреждений образования // Тезисы Четвертой Всероссийской научно-практической конференции. – М., 1998.
66. Регион: Управление образованием по результатам: Теория и практика / Под ред. П. И. Третьякова. – М.: Новая школа, 2001. – 880 с.
67. Романовская М. Б. Метод проектов в контексте профильного обучения в старших классах: современные подходы: Научно-методическое пособие для преподавателей образовательной области «Технология». – М.: АПК и ПРО, 2004. – 32 с.
68. Скалкова С. и коллектив. Методология и методы педагогического исследования. – М., 1989.
69. Скаткин М. Н. Проблемы современной дидактики. – М.: Педагогика, 1984. – 96 с.
70. Скаткин М. Н. Школа и всестороннее развитие детей. – М.: Просвещение, 1980. – 144 с.
71. Скрыбина А. К. Современные тенденции развития педагогической инноватики // Педагогический ВУЗ: Подготовка кадров для сельской школы в условиях обновления системы образования / По материалам Всероссийской кон-

КЛАССИФИКАЦИИ ИННОВАЦИЙ

ференции «Педагогические инициативы и сельская малокомплектная школа». – Орел, 15–19 мая 1995. – С. 27–28.

72. Третьяков П. И. Практика управления современной школой (Опыт педагогического менеджмента). – М., 1995. – 204 с.

73. Третьяков П. И. Управление школой по результатам: Практика педагогического менеджмента. – М.: Новая школа, 2001. – 320 с.

74. Управление качеством образования / Под ред. М. М. Поташника. – М.: Педагогическое общество России, 2000. – 448 с.

75. Управление развитие школы: Пособие для руководителей образовательных учреждений / Под ред. М. М. Поташника и В. С. Лазарева. – М.: Новая школа, 1995. – 464 с.

76. Управление развитием инновационных процессов в школе / Под ред. Т. И. Шаповой, П. И. Третьякова. – М.: Прометей, 1995. – С. 3–78.

77. Управление сотворческими процессами (опыт инновационного развития школы) / Под ред. М. А. Ушакова. – М.: Сентябрь. – 2000. – № 8. – С. 13–21 [Библиотека журнала «Директор школы»].

78. Управление школой: Теоретические основы и методы: Учебное пособие / Под ред. В. С. Лазарева. – М.: Центр социальных и экономических исследований, 1997. – 336 с.

79. Ушаков К. М. Развитие организации: в поисках адекватных теорий. – М.: Сентябрь, 2004. – 192 с.

80. Филиппов А. В. Работа с кадрами (психологический аспект). – М., 1990. – 169 с.

81. Философский энциклопедический словарь. – М.: Советская энциклопедия, 1989. – 840 с.

82. Хомерики О. Г., Поташник М. М., Лоренсов А. В. Развитие школы как инновационный процесс: Методическое пособие для руководителей образовательных учреждений. – М.: Новая школа, 1994. – 64 с.

83. Шакуров Р. Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив. – М.: Просвещение, 1990. – 208 с.

84. Шамова Т. И. Исследовательский подход в управлении школой. – М.: АПП ЦИТП, 1992. – 64 с.

85. Шамова Т. И., Малинин А. Н., Тюлю Г. М. Инновационные процессы в школе как содержательно-организационная основа механизма ее развития: Методика исследования. – М., 1993. – 21 с.

86. Шелков А. Н. Инновационный менеджмент. – Вологда: Вологодский ЦНТИ, 1998. – 175 с.

87. Штульман Э. А. Методический аппарат исследований // Советская педагогика. – 1988. – № 11.

88. Эксперимент в школе: организация и управление: Рекомендации для руководителей школ и учителей / Под ред. М. М. Поташника. – М.: МГПУ им. В. И. Ленина, 1991. – 214 с.

89. Юдин В. В. Педагогическая технология: Учебное пособие. – Ч. 1. – Ярославль: ЯрГПУ, 1997. – 48 с.

Автор классификации	Распределение инноваций по группам, типу и видам
1	2
А. И. Пригожин	<p><i>По типу новшества:</i> материально-технические, социальные, экономические, организационно-управленческие, правовые, педагогические.</p> <p><i>По инновационному потенциалу:</i> модифицирующие, комбинаторные, радикальные.</p> <p><i>По принципу отношения к своему предшественнику:</i> замещающие, отменяющие, возвратные, открывающие.</p> <p><i>По объему применения:</i> точечные, системные, стратегические.</p> <p><i>По эффективности:</i> эффективность производства, эффективность управления, улучшение условий труда.</p> <p><i>По социальным последствиям:</i> вызывающие социальные издержки, новые виды монотонного труда, вредные условия.</p> <p><i>По особенностям механизма своего существования:</i> единичные, диффузные, завершенные и незавершенные, успешные и неуспешные.</p> <p><i>По особенностям инновационного процесса:</i> внутриорганизационные, межорганизационные.</p> <p><i>По источнику инициативы:</i> прямой социальный заказ, в результате изобретения</p>
О. Г. Хомерики, М. М. Поташник, А. В. Лоренсов	<p><i>По типу нововведений:</i> в содержании образования; в методиках, технологиях, формах, методах, приемах, средствах процесса обучения, развития, воспитания; в организации процесса; в управляющей системе образовательного учреждения.</p> <p><i>По масштабу (объему) преобразований:</i> частные (локальные, единичные); модульные (комплекс частных, связанных между собой, относящихся, например, к одной группе предметов, одной возрастной группе обучающихся и т. д.); системные (охватывающие всю школу).</p> <p><i>По типам – инновационный потенциал:</i> модификационные, комбинаторные, радикальные.</p> <p><i>По отношению к своему предшественнику:</i> замещающие (вместо устаревшего), отменяющие (прекращение деятельности по ранее существовавшему), открывающие (освоение новой программы, нового вида образо-</p>

1	2
	<p>вательных услуг, новой технологии, если у них не было предшественников), ретровведения (освоение школой нового для нее в данный момент, но когда-то уже использовавшегося в образовательной практике и долгое время не востребованного)</p>
<p>А. М. Моисеев, О. Г. Хомерики, А. В. Лоренсов</p>	<p><i>Предметная отнесенность.</i> По областям системы управления:</p> <ul style="list-style-type: none"> – в основаниях, ценностях, концепциях систем управления; – в образах желаемого будущего, миссиях, целях систем управления; – составе и структуре функций управления, в его содержании; – в составе и строении коллективного субъекта управления, оргструктуре, формах организации управления; – в технологии и технике управления, его организационных механизмах; – в условиях, ресурсном обеспечении системы управления; – в управлении системами управления или в метауправлении; – в продуктах и результатах управления; – в целостных моделях систем управления. <p>По областям объекта управления:</p> <ul style="list-style-type: none"> – функционирование и управление развитием образовательного учреждения; – отдельными ступенями образовательного учреждения; – процессами основного и дополнительного образования, процессами обучения и внеучебной деятельности; – межпроцессными и межпредметными связями в образовательном процессе; – реализацией отдельных функций (познавательных, воспитательных, творческого и психического развития, оздоровительных); – содержанием образования в учреждении; – технологиями образования; – контингентом учащихся; – обеспечением образовательного учреждения ресурсами; – внутренней образовательной средой, условиями жизнедеятельности, культурой; – персоналом, педагогическим коллективом; – внешними связями.

1	2
	<p><i>Масштаб изменений управления:</i> локальные (частные, местные); модульные (блочные); системные. <i>Инновационный потенциал:</i> модификационные, комбинаторные, радикальные. <i>Последствия инновации для системы:</i> прогрессивные, развивающие; регрессивные; созидательные и разрушительные</p>
<p>Т. И. Шамова, П. И. Третьяков</p>	<p><i>По направлению поиска:</i> по содержанию образования; по технологии обучения, воспитания, развития; по структуре образовательного учреждения, его режиму; по управлению образовательным учреждением. <i>По инновационному потенциалу (по типу новшеств):</i> радикальные, комбинаторные, модифицирующие. <i>По особенностям механизма осуществления:</i> единичные – диффузные; завершенные – незавершенные; успешные – неуспешные. <i>По объемам, целям, социальным последствиям:</i> точечные, системные – многоцелевые, стратегические. <i>По особенностям инновационного процесса:</i> абсолютная новизна (нет аналогов) или относительная новизна (местная, в данном образовательном учреждении, регионе впервые); целесообразная новизна</p>
<p>А. М. Новиков</p>	<p><i>По степени новизны:</i> модифицирующие, комбинаторные, радикальные</p>
<p>М. Хучек</p>	<p><i>По оригинальности характера изменений:</i> оригинальные (творческие), неоригинальные (подражающие). <i>По степени сложности:</i> несвязные (мелкие усовершенствования), связные (коллективный результат). <i>По отрасли хозяйства:</i> материализованные (твердые), нематериализованные (мягкие, управленческие). <i>По степени новизны:</i> новинки в мировом масштабе, новинки в стране или отрасли, новинки на предприятии. <i>По радиусу действия:</i> внедренные вне предприятия, внедренные на предприятии. <i>По социально-психологическим условиям внедрения:</i> рефлекторно осознаваемые, внедренные без длительного обдумывания, запланированные, внеплановые. <i>По сфере применения:</i> технические и технологические, организационные и экономические</p>
<p>С. Д. Ильенкова</p>	<p><i>В зависимости от технологических параметров:</i> продуктовые, процессные.</p>

1	2
	<p><i>По новизне:</i> новые для отрасли в мире, новые для отрасли в стране, новые для предприятия.</p> <p><i>По месту на предприятии:</i> инновации на входе, инновации на выходе, инновации системной структуры.</p> <p><i>В зависимости от глубины вносимых изменений:</i> радикальные (базовые), улучшающие, модификационные.</p> <p><i>По сфере деятельности</i> (предложение РНИИСИ): технологические, производственные, экономические, торговые, социальные, в области управления</p>
П. Н. Завлин	<p><i>По области применения:</i> управленческие, организационные, социальные, промышленные.</p> <p><i>По этапу НТП:</i> научные, технические, технологические, конструкторские, производственные, информационные.</p> <p><i>По степени интенсивности:</i> «бум», равномерная, слабая, массовая.</p> <p><i>По темпам осуществления:</i> быстрые, замедленные, нарастающие, равномерные, скачкообразные.</p> <p><i>По масштабу инноваций:</i> трансконтинентальные, транснациональные, региональные, крупные, средние, мелкие.</p> <p><i>По результативности:</i> высокая, низкая, стабильная.</p> <p><i>По эффективности:</i> экономическая, социальная, экологическая, интегральная</p>
Р. А. Фатхутдинов	<p><i>По уровню новизны инноваций:</i> радикальные (внедрение открытий, изобретений, патентов), ординарные (ноу-хау, рационализаторские предложения и т. д.).</p> <p><i>По стадии жизненного цикла товара, на которой внедряется инновация или разрабатывается новшество:</i> инновации, внедряемые на стадии стратегического маркетинга; то же НИОКР; организационно-технологическая подготовка производства, производство (включая тактический маркетинг), сервис, осуществляемый изготовителем.</p> <p><i>По масштабу новизны инновации (новшества):</i> инновации (новшества), новые в мировом масштабе (открытия, изобретения, патенты), новые в стране, новые в отрасли, новые для фирмы.</p> <p><i>По отрасли народного хозяйства, где внедряется инновация:</i> новшества и инновации, созданные (внедренные) в сфере науки, то же в сфере образования, в социальной сфере (культура, искусство, здравоохране-</p>

1	2
	<p>ние и т. д.), в материальном производстве (промышленность, строительство, сельское хозяйство и т. д.).</p> <p><i>По сфере применения инновации (новшества):</i> инновации для внутреннего (внутри фирмы) применения, новшества для накопления на фирме, новшества в основном для продажи;</p> <p>частота применения инновации – разовые, повторяющиеся (диффузии).</p> <p><i>По форме новшества – основы инновации:</i> открытия, изобретения, патенты, рационализаторские предложения, ноу-хау, товарные знаки, торговые марки, эмблемы, новые документы, описывающие технологические, производственные, управленческие процессы, конструкции, структуры, методы и т. п.</p> <p><i>По виду эффекта, полученного в результате внедрения инновации:</i> научно-технический, социальный, экологический, экономический (коммерческий), интегральный.</p> <p><i>По подсистеме системы инновационного менеджмента, в которой внедряется инновация:</i> подсистема научного сопровождения, целевая подсистема, обеспечивающая подсистема, управляемая подсистема, управляющая подсистема</p>
П. И. Пидкасистый	<p><i>По специфике и месту использования:</i> технологические, методические, экономические, юридические инновации, организационные, управленческие, социальные нововведения.</p> <p><i>По характеру вклада в науку и практику:</i> теоретические инновации, практические инновации</p>

Приложение № 2

ДВУХФАКТОРНАЯ ТЕОРИЯ ФРЕДЕРИКА ГЕРЦБЕРГА.
МОТИВАТОРЫ ПРОДУКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Наличие у работника возможностей для творческого роста.
2. Уровень заработной платы работника.
3. Наличие у работника различного рода льгот.
4. Удобный график работы сотрудника.
5. Возможность общения с коллегами.
6. Близость работы к дому.

ПЕРЕЧЕНЬ СПОСОБОВ СТИМУЛИРОВАНИЯ
ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

7. Риск профессиональных заболеваний невысок.
8. Возможность участвовать в управлении организацией (отделом).
9. Уровень комфортности рабочего места сотрудника.
10. Возможность участвовать в разработке новаций.
11. Возможность участвовать во внедрении новаций.
12. Соответствие труда индивидуальным способностям работника.
13. Высокий уровень техники безопасности труда.
14. Хорошие взаимоотношения в коллективе.
15. Признание труда работника со стороны коллег.
16. Признание труда работника со стороны руководителей.
17. Возможность достичь успехов в работе, повышающих статус работника.
18. Высокий уровень ответственности работника за свой труд.
19. Возможность получить повышение по работе.
20. Система контроля, применяемая в учреждении (отделе).
21. Возможность избежать наказаний.
22. Признание труда работника со стороны внешнего окружения организации.
23. Осознание работником полезности своего труда.
24. Возможность использования связей, появляющихся в силу положения работника данной организации.
25. Стабильность существования отрасли, организации, положения работника в ней.
26. Возможность учиться.
27. Возможность оказывать влияние на коллег (руководителей).
28. Возможность участвовать в соревновании с коллегами.
29. Соответствие личных и деловых качеств руководителя ожиданиям работника.
30. Интересная работа в данной организации.
31. Наличие информации о том, что происходит в организации.
32. Справедливое распределение поощрений, различных значимых благ.
33. Наличие технических средств, способствующих эффективной работе.
34. Пребывание работника в достаточно культурной среде данной организации.
35. Наличие у работника возможности для дополнительного заработка по профессии.
36. Большой объем интеллектуального труда.
37. Справедливость распределения работы (нагрузки).
38. Возможность избежать критики со стороны руководителей.
39. Возможность избежать критики со стороны коллег.
40. Своевременность выплаты заработной платы.
41. Размер премий, пособий, надбавок.
42. Возможность улучшения бытовых условий с помощью ресурсов, имеющихся у организации.
43. Планирование и организация труда работника в организации.

1. Разовая премия по итогам выполнения работы.
2. Представление к почетному званию.
3. Бесплатная путевка в санаторий или дом отдыха.
4. Оплата бытовых услуг за счет средств организации.
5. Публичная похвала.
6. Благодарность в приказе.
7. Направление на курсы повышения квалификации или стажировку.
8. Привлечение к работе в составе творческой группы.
9. Ценный подарок.
10. Отгулы (в течение года или к отпуску).
11. Направление на различные проблемные семинары и конференции.
12. Регулярное проведение медицинских осмотров сотрудников.
13. Оказание руководителями образовательного учреждения помощи в разрешении служебных конфликтов.
14. Направление на переподготовку с получением второго высшего образования или сертификата о переподготовке.
15. Помещение фотографии на стенд типа «Лучший по профессии».
16. Предоставление дополнительных дней к отпуску.
17. Премия по итогам качественно выполненной работы.
18. Предоставление возможности работать над более престижными проектами.
19. Установление наиболее удобного графика работы.
20. Предоставление возможности вести экспериментальную работу.
21. Проведение занятий по своей специальности с коллегами (менее опытными работниками).
22. Предоставление возможности оказывать дополнительные платные услуги.
23. Участие в профессиональном конкурсе.
24. Возможность представлять свою организацию на различных значимых мероприятиях.
25. Содействие в получении гранта на реализацию важного для работника проекта.
26. Помощь в обобщении опыта и подготовке публикаций в печати.
27. Привлечение к участию в работе руководящих органов организации; вхождение в состав органов, решающих важные проблемы коллектива.
28. Выражение признательности со стороны коллег.
29. Похвала после хорошо выполненной работы.
30. Назначение на должность заместителя руководителя учреждения (отдела), руководителя структурного подразделения.
31. Поручение быть наставником молодых работников.
32. Содействие в улучшении жилищных условий.

33. Оказание материальной помощи на лечение.
34. Оказание материальной помощи для обучения в вузе, в системе повышения квалификации.
35. Предоставление гарантий от некорректного вмешательства в профессиональную деятельность работника.
36. Перевод на самоконтроль.
37. Увеличение степени трудности решаемых задач.
38. Предоставление информации о происходящем в организации.
39. Содействие в организации общественной работы, забота о досуге работников.
40. Аттестация на более высокую квалификационную категорию.
41. Возможность участвовать в международных проектах.
42. Предоставление бесплатной путевки для отдыха детей педагогов.
43. Работа по совмещению внутри организации.

Приложение № 4

**СОСТАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ КАРТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ**

Структура инновационной карты (автор: Г. М. Тюлю):

- название инновации;
- цель;
- ожидаемый результат;
- теоретические основы инновации (основные педагогические теории обучения, воспитания, инновационный менеджмент, системный подход: с указанием Ф. И. О. ученых-разработчиков);
 - сроки реализации, этапы;
 - участники;
 - план действий:

сроки	содержание	исполнители
-------	------------	-------------

- итог, результат.

**Карта разрабатываемых в образовательном учреждении инноваций
(авторы: Т. И. Шамова, П. И. Третьяков)**

Основные параметры	Содержание разработки инновации		
	1	2	3
1. Название инновации			
2. Направление поиска			
3. Проблема, на решение которой			

	1	2	3
направлено новшество			
4. Цель инновации			
5. Научная идея			
6. Содержание инновации			
7. Ожидаемые качественные результаты			
8. Кто разрабатывает			
9. На каком этапе находится нововведение (этап осознания проблемы, этап поиска инновации, этап создания, внедрения опытно-экспериментальной работы, диффузии). Указать год начала эксперимента			
10. Препятствия			
11. Проблемы, которые предстоит решить			
12. Проводилась ли экспертиза			

**Карта используемых в образовательном учреждении инноваций
(авторы: Т. И. Шамова, П. И. Третьяков)**

Основные параметры	Содержание разработки инновации		
	1	2	3
1. Название инновации			
2. Направление поиска			
3. Проблема, на решение которой направлено новшество			
4. Цель инновации			
5. Научная идея			
6. Содержание инновации			
7. Сущность качественно нового результата			
8. Кто разработчик. Кто использует			
9. На каком этапе находится нововведение (этап осознания проблемы, этап поиска инноваций, этап апробирования созданного уже кем-то новшества, опытно-экспериментальной работы)			
10. Препятствия на пути использования			
11. Проблемы, которые предстоит решить			

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Теоретические основы педагогической инноватики	5
Управление инновационной деятельностью в образовательном учреждении. Технологический подход	14
Эффективность инновационной деятельности	28
Список использованной литературы	30
<i>Приложение № 1. Классификации инноваций</i>	35
<i>Приложение № 2. Двухфакторная теория Фредерика Герцберга. Мотиваторы продуктивной деятельности</i>	39
<i>Приложение № 3. Перечень способов стимулирования эффективной деятельности персонала</i>	41
<i>Приложение № 4. Составление инновационной карты деятельности образовательного учреждения</i>	42

Лариса Осиповна Кочешкова

ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ

*Методические рекомендации для руководителей
образовательных учреждений*

Технический редактор – *В. А. Смирнова*
Корректор – *Н. В. Козелло*
Компьютерная верстка – *В. А. Смирновой*

Подписано в печать 19.04.2005 г. Формат 60х84/16. Гарнитура Таймс. Печать
офсетная. Усл. печ. л. 2,56. Тираж 500 экз. Заказ 1056.

Издательский центр Вологодского института развития образования
160012, г. Вологда, Козленская, 99а