 МУНИЦИПАЛЬНОЕ АВТОНОМНОЕ ДОШКОЛЬНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ «ДЕТСКИЙ САД № 75» Энгельсского муниципального района Саратовской области

Подготовила воспитатель: Шишкина Ольга Ивановна

**Механизмы стратегического управления инновационной деятельностью в дошкольной образовательной организации**

В условиях активно изменяющейся внешней среды число новых задач, возникающих перед образованием, постоянно возрастает. Многие из них являются принципиально новыми и не могут быть решены исходя из имеющегося опыта. Неспособность существующей системы управления решать актуальные проблемы в сфере образования, считает И.Ф. Игропуло, очевидна при сопоставлении возможностей системы управления с особенностями современного этапа развития российского образования [Игропуло 2003].

В современных условиях, считает А.М. Моисеев, более чем актуальна стратегическая ориентация системы управления, которая выражается в усиленном внимании к воздействиям внешней среды, ориентации на ее имеющиеся потребности и предлагаемые ситуацией возможности, в выработке стратегических программ развития ОУ, стратегий решения проблем и задач; в выстраивании курса действий вокруг главных стратегических ориентиров [Моисеев 2008].

Поэтому научное сообщество и практики обращаются в сторону стратегического типа управления, которое рассматривается как попытка современной теории и практики управления расширить границы своих возможностей управления сложными системами в динамичных условиях, ввести в управленческую деятельность новые процессы.

О.С. Виханский, один из отечественных основоположников теории стратегического управления, дает комплексную характеристику стратегического управления: «это такое управление, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в результате позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе» [Виханский 2004: 12].

Стратегическое управление образовательным учреждением рассматривается как современная модификация управления ДОО в целом, как модель, адекватная современному контексту и задачам выживания, функционирования и развития ДОО. Оно предназначено для удовлетворения потребностей заинтересованных сторон; создания и утверждения социально значимых ценностей, эффективного осуществления социального заказа; для достижения и поддержания ДОО длительного успеха и преимущественного положения перед другими организациями.

В целом, проведенный анализ отечественной и зарубежной литературы позволил прийти к выводу, что стратегическое управление:

* направлено на достижение наиболее важных для развития организации целей, достижение которых обеспечит ей долговременный успех;
* держит в фокусе внимания динамичную внешнюю среду организации и гибко реагирует на ее изменения;
* предполагает выбор стратегии деятельности организации в достижении главных целей на основе сопоставления различных альтернатив, ориентируясь на выбор лучших из имеющихся мер, средств, ресурсов и использование возможностей, при которых реализуемая стратегия позволит организации действовать в будущем эффективно и результативно;
* опирается на кадровый потенциал как на главную ценность и основу организации в достижении значимых целей.

Объектом стратегического управления являются решения, которые изменяют характер организации или направление ее развития, поэтому особенности стратегического управления в первую очередь определяются особенностями стратегических решений. Они направлены на развитие Организации, создание условий, обеспечивающих существенные изменения результатов деятельности организации или ресурсных затрат на их достижение, в то время как оперативные решения обеспечивают текущее функционирование организации.

К числу стратегических решений В.Д. Маркова, В.Н. Парахина относят реконструкцию организации; внедрение новшеств; организационные изменения и т.д. И. Ансофф, О.С. Виханский указывают, что решение по освоению нового продукта или услуги всегда носит стратегический характер. Стратегические решения характеризуются тем, что они:

* инновационны цо своей природе, а поскольку человеку и организации свойственно отторгать все новинки, то требуются особые меры по преодолению отторжения (убеждение, Обучение, принуждение и т.д.);
* направлены на перспективные цели организации, на возможности и являются неопределенными по своей природе;
* отличаются от тактических решений тем, что множество альтернатив не определено, процедура их формирования играет важную самостоятельную роль;
* субъективны по своей природе, не поддаются, как правило, объективной оценке; необратимы и имеют долгосрочные последствия.

В данном аспекте небезынтересной и адекватной приведенной выше характеристике стратегических решений, представляется точка зрения Н.Л. Пономарева и Б.М. Смирнова, которые наделяют образовательные нововведения следующими отличительными чертами:

* противоречивость и конфликтность процессов разработки и реализации образовательных нововведений; серьезные образовательные риски (в том числе педагогические), экономические и иные риски;
* временное дистабилизирующее влияние на общую образовательную деятельность и необходимость согласования образовательных нововведений с текущим (репродуктивным) образовательным процессом;
* повышенная неопределенность затрат и результатов по сравнению с текущей образовательной деятельностью; возможность получения высоких результатов в короткие сроки; сложная и противоречивая по траектории динамика эффективности [Пономарев 2007].

Педагогические нововведения, по мнению Л.И. Лысак, гуманистичны по своему смыслу, субъективны по позициям участников нововведения, направлены в будущее и имеют свои особенности в ценностной сфере, в специфике результата нововведения [Лысак 2008: 63 - 66]. Очевидно, что указанные характеристики образовательных нововведений требуют применения механизмов управления адекватных их сущности, т.е. механизм управления должен соответствовать возможностям субъекта и сложности объекта.

Д.А. Новиков указывает, что «наличие механизма управления позволяет ответить на вопрос «как достичь цели» и дает определенную уверенность в том, что цели будут достигнуты» [Новиков 2001: 34].

В рамках предмета нашего исследования интерес представляют механизмы стратегического управления развитием, обеспечивающие направленность усилий достижения целей развития образовательного учреждения, -стратегический выбор (выбор стратегии) и сама стратегия, как организационно-управленческий механизм.

Стратегический выбор является одним из главных механизмов стратегического управления, определяющим и задающим направление движения системы к желаемому результату. От качества стратегического выбора зависит не только достижение организацией целей развития, но и возникновение опасностей, возможностей, рисков для организации на пути следования к целям.

Как отмечают И. Ансофф, Г. Минцберг, М. Портер, В.С. Катькало, В.Ю. Котельников, О.С. Виханский, В.С. Соловьев и другие, внимание к проблеме стратегического выбора отличает стратегическое управление от других типов управления (текущего и оперативного). Стратегический выбор определяется как процесс формирования альтернативных направлений достижения стратегической цели организации и выбора лучшего из них.

В педагогической литературе понятие «стратегический выбор» в решении задач развития образовательного учреждения рассматривается как:

* логически обоснованный выбор способов решения актуальных проблем учреждения образования на основе критериев по типу «хуже-лучше» (только в этом случае он может быть рациональным - по В.С. Лазареву) или «привлекательность и обеспеченность ресурсами». В данном аспекте отражается поиск лучших идей, т.е. выбор новшеств, освоение которых позволит решить насущные проблемы организации;
* формирование стратегии развития ДОО на основе выбора лучшего способа применения ресурсов организации в реализации своих устремлений по критериям «достаточность ресурсов» и «сохранение и преумножение наиболее сильных сторон ДОО, развитие его преимуществ». В данном контексте речь идет о планировании изменений (уже отобранных новшеств) и разработке стратегии организации, наиболее адекватной ее возможностям.

В рамках предмета нашего исследования нас интересует стратегический выбор, сущность которого заключается в принятии решения по поводу того, каким из возможных способов и какими средствами ДОО будет добиваться достижения целей развития.

В системном анализе выбор (принятие решения) определяется как «действие над множеством альтернатив, в результате которого получается подмножество выбранных альтернатив (обычно это один вариант, но не обязательно). При этом выбор тесно связан с оптимизацией, т.к. последняя есть ни что иное, как выбор оптимальной альтернативы» [Новиков 2001: 32].

Выбор способа достижения организацией цели развития будет являться управленческим решением, которое понимается как «результат сознательного выбора среди имеющихся вариантов или альтернатив действий, направленных на решение проблемы, и представляет собой руководство к действию на основе разработанного проекта или плана работы» [Прикот 2006: 46].

В.Ю. Котельников основную цель процесса стратегического управления видит в том, чтобы выяснить, какие из возможных стратегий или их элементов являются наиболее надежными по сравнению с другими сценариями для развития организации [Котельников 2007].

Н.Л. Пономарев употребляет термин «стратегирование инновационной деятельности», т.е. выбор и реализация инновационной стратегии ОУ с использованием результатов SWOT-анализа и других моделей и алгоритмов [Пономарев 2007]. Выбор стратегии по утверждению многих исследователей (Е.И. Чапрак, А.Ф. Бахвалов, В.И. Гам и др.) осуществляется в результате стратегического поиска, т.е. процесса нахождения оптимального варианта содержания стратегии соотнесенного с уровнем развития ДОО.

Обоснование и выбор самой стратегии по З.П. Румянцевой требует взаимосвязанного рассмотрения и тщательного анализа целевых установок; возможностей, предоставляемых внешней средой; потенциала организации и ее сильных сторон, что позволяет сформировать стратегию как определенный набор способов достижения ДОО своих целей.

Выбор стратегии из множества альтернатив как сложный процесс принятия решения осуществляется на основе оценки последствий реализации каждого из рассматриваемых вариантов. В качестве критериев стратегического выбора целесообразно, по мнению Ю.Н. Лапыгина, использовать сильные стороны организации и внешние возможности, цели организации и все виды ресурсов [Лапыгин 2010].

В основе процедуры оценки стратегии по О.С. Виханскому заложен основной критерий оценки - приведет ли выбранная стратегия к достижению ДОО целей. Если стратегия соответствует целям организации, то ее дальнейшая оценка включает анализ соответствия:

1) состоянию и требованиям окружения;

2) потенциалу и возможностям ДОО;

3) приемлемость риска заложенного в стратегии [Виханский 2004].

Д.А. Новиков предлагает сравнивать эффективность различных допустимых вариантов развития и выбирать среди них вариант, обладающий максимальной или, соответственно, удовлетворительной эффективностью [Новиков 2009].

В.А. Гам в статье «Стратегическое лидерство» подробно обосновывает выбор эффективной стратегии, соответствующей внутренним параметрам инновационного учреждения и его положению на рынке образовательных услуг. Выбор стратегии базируется на результатах SWOT-анализа и производится с помощью матрицы принятия решений путем позиционирования точки, соответствующей результатам анализа в координатах матрицы:

- если итоги SWOT-анализа показывают, что ДОО имеет значительные силы, но внешняя среда предоставляет мало благоприятных возможностей и несет в себе много угроз, то наиболее эффективными в этом случае являются стратегии, направленные на смягчение внешних угроз путем диверсификации, т.е. освоения новых рынков образовательных услуг, интеграции прежде всего с конкурентами для ослабления угроз с их стороны;

* если ДОО не имеет достаточных внутренних сил, а его характеризуют в большей мере слабости, но в тоже время внешняя среда благоприятна для возможного развития организации, то эффективными являются стратегии интеграции с сильными партнерами;
* если ДОО обладает сильными сторонами и при этом внешняя среда благоприятна для него, то наиболее эффективной стратегией является упор на развитие образовательных услуг и расширение их спектра;
* если ДОО характеризуется наличием множества внутренних слабостей и внешняя среда представляет значительные внешние угрозы при отсутствии благоприятных возможностей, то наиболее разумна концентрация на узком сегменте рынка образовательных услуг, или уход с рынка, ликвидация ДОО;
* если внутренний потенциал ДОО соответствует среднему уровню потенциала подобных организаций или превышает его, а внешняя среда нейтральна, то можно придерживаться стратегии стабильности, направлять ресурсы на поддержание сложившегося паритета на рынке образовательных услуг. Вместе с тем стратегия стабильности обеспечивает стабильность только организаций-монополистов [Гам 2007].

Основываясь на определении потенциала, данным В.М. Лизинским, будем рассматривать его как некую тенденцию или сущность, имеющуюся в скрытом виде и позволяющую при определенных условиях достигнуть определенных целей [Лизинский 2006]. Для нашего исследования значим подход исследователя о связи понятий «потенциал», «ресурс» и «средство» применительно к развитию ДОО.

Потенциал, по мнению ученого, может рассматриваться как ресурс, т.к. «и то, и другое не являются очевидными, обязательными и безусловно наличествующими и используемыми возможностями, но скорее это возможности скрытые, которые могут быть использованы при определенных условиях, при соответствующих предпосылках и организационно-деятельностных и материально-технических затратах и усилиях» [Лизинский 2006: 12-13]. В триаде «потенциал-ресурс-средство» потенциал может составлять ресурс ДОО, а ресурс становится средством, когда на любой фазе развития ДОО закладываются необходимые и реально возможные ресурсные показатели, которые реально наличествуют или реально могут быть привлечены.

Потенциал образовательного учреждения определяется как внутриорганизационными, так и внешними по отношению к организации факторами. Во внешней среде объективно существуют возможности, которые могут использоваться организацией для решения своих задач. При этом отметим, что если ориентация текущего управления заключается в обеспечении эффективного использования имеющегося у организации потенциала, то ориентация управления инновационной деятельностью - его приращение. В этой связи приведем утверждение А.М. Моисеева, что «в режиме управляемого развития при оптимальном применении имеющихся возможностей происходят продуманные стратегические изменения, ведущие к обогащению, наращиванию существующего потенциала учебного заведения, создаются новые полезные возможности» [Моисеев 2009].

Таким образом, рассмотрение вопроса о выборе стратегии развития образовательного учреждения выводит на комплекс задач, связанных с ресурсным обеспечением и условиями осуществления инновационной деятельности.

Ресурсная парадигма отдает приоритет как традиционным типам ресурсов (кадровые, финансовые и др.), так и организационным (комплексное управление качеством, организационная культура, система работы с кадрами, взаимоотношения с родителями учащихся), репутационным (репутация, имидж), что задает определенные сложности операционализации рассматриваемой концепции.

Вместе с тем В.С. Котельников отмечает, что ресурсный подход к выстраиванию стратегии характеризуется связующими и интегрирующими чертами, что дает «ему огромное преимущество по сравнению с другими механизмами стратегического принятия решений» [Котельников 2007: 31]. Именно ресурсная концепция стратегий во многом объясняет существующие различия между образовательными учреждениями, их непохожесть друг на друга и сложность «клонирования» лучшего опыта на почву других образовательных организаций.

На особое значение ресурсов в жизнедеятельности образовательного учреждения указывает В.Н, Максимова и группа исследователей, определяющая ресурсы как «элементы, отвечающие за устранение симптомов, причин и достижение результатов и эффектов, перемещающие таким образом субъекта из проблемного состояния в желаемое» [Современный образовательный менеджмент 2010: 44].

Все без исключения ученые отмечают влияние наличных ресурсов на развитие образовательного учреждения. Даже при условии высокой полезности новшества, указывают ученые, важно учитывать, насколько оно может быть реализуемо в условиях конкретного образовательного учреждения.

Безусловно, нельзя не согласиться с точкой зрения Д.Л. Беньковича, который отмечает, что при принятии решения о целесообразности нововведения решающим является факт обеспечения основополагающими ресурсами, расходование которых, в конечном счете, определяет эффективность, а порой и накладывает ограничения на инновационную деятельность - человеческие ресурсы, время, информация, финансы. Соглашаясь с исследователем, однако, следует дополнить данный перечень и ресурсами, составляющими сильные стороны ДОО - репутация, организационная культура и др. Учет ресурсов ДОО является необходимым условием выбора предпочтительности нововведения в аспекте эффективности и перспективности/результата.

Угрозой достижения поставленных образовательным учреждением целей является сопротивление педагогического коллектива изменениям. В качестве основных причин сопротивления педагогов нововведениям И.Ф. Игропуло называет наличие разрыва между имеющимися и необходимыми для решения новых задач ресурсами и условиями ДОО [Игропуло 2003].

Представляет интерес типология стратегий освоения новшеств В.Р. Веснина, которая представлена 3 типами: стратегия опоры на собственные силы, стратегия кооперации с партнерами, стратегия закупок новинок [Веснин 2004]. Некоторое сходство с данной типологией стратегий имеет позиция В.С. Лазарева, который указывает, что развитие учреждений образования осуществляется посредством новшеств, найденных во вне или разработанных в самой организации [Лазарев 2008].

СВ. Наумов в региональной системе образования выделяет три главные стратегии: «наращивания» (использование собственных инновационных разработок), «заимствования» (использование инновационных идей, лежащих в основе чужих разработок, и создание на их основе конкурентно-способной продукции с использованием собственного потенциала), «переноса» (использование разработанных и апробированных на практике инновационных моделей образования, соответствующих требованиям времени) [Наумов 2008].

Не менее интересный подход к классификации стратегий инноваций представлен Г. Чезборо, в отечественной литературе получивший название «открытие Чезборо» [Бухвалов, Катькало 2004: 59-66]. Суть открытия заключается в обосновании стратегии «открытых» (разрабатываемых и/или реализуемых с привлечением внешних ресурсов) и «закрытых» (разработанных и реализованных организацией без привлечения внешних субъектов) инноваций. А.В. Бухвалов и В.С. Катькало рассматривают предложенную Г. Чезборо классификацию стратегий как «новую тенденцию в концептуализации стратегического управления инновациями» [Бухвалов, Катькало 2004: 60].

М. Френцом, Р. Ламбертом доказано, что «организации при создании инноваций все в большей мере опираются как на внутренние, так и внешние источники, а также на сотрудничество... В системном подходе к инновациям особое значение придается развитию обратных связей внутри организаций и между ними» [Френц 2008: 17].

Необходимо отметить, что аналитики стараются четко оценить возможности и угрозы по конкретным главным группам внешних партнеров образовательной системы, ее заинтересованным сторонам. Однако связывают это, прежде всего, с возможностью уточнить позиции образовательного учреждения по отношению к каждой из таких групп.

Вместе с тем, В.Ю. Котельников анализируя практику внедрения инноваций в организациях, указывает, что организация-лидер постоянно сканирует окружающую бизнес-среду, следя, не появляются ли у фирм-поставщиков способности, необходимые компании. А при наличии таких способностей создает «стратегический альянс - форма партнерства, при которой ресурсы, способности и ключевые направления деятельности фирм объединяются для достижения наилучшего результата» [Котельников 2007: 61]. Э. Дандон обращает внимание на то, что для современных организаций эволюция в развитии движется в направлении сетевого стиля работы, когда используется разнообразное сочетание «людей, организаций, навыков, задач и ресурсов -сочетаний, образующихся в зависимости от нужд проекта, на временной или постоянной основе» [Дандон 2006: 172].

В этом смысле образовательное учреждение может рассматриваться как открытая, «сетевая» система, представляющая новую организационную форму управления, существенно отличающуюся от традиционных иерархических структур, где должностной иерархии и функциональному разделению труда противопоставляется интеллектуальное сотрудничество и сетевая кооперация.

Таким образом, в современных условиях акцент смещается на межорганизационные аспекты стратегии и в этом смысле можно разделить позицию О.С. Виханского, считающего, что если в старой парадигме стратегия понималась как «цель-средство», то в новой - это связка «потенциал ситуации -полезность, которую можно извлечь из потенциала» [Цит. по: Катькало 2008: 429].

Результаты проведенного исследования позволяют констатировать непротиворечивое многообразие позиций в понимании стратегического выбора и, вместе с тем, слабую проработку процедуры выбора стратегии осуществления изменений, что выводит в разряд актуальных задачу разработки алгоритма выбора стратегии введения комплексного новшества в практику образовательного учреждения.

Обобщая различные подходы, представленные в современной педагогической и управленческой литературе, мы определяем понятие стратегия нововведения следующим образом: это выбор такого сочетания ресурсов необходимых образовательному учреждению для осуществления преобразований, который наилучшим образом отвечает потребностям организации в существующих условиях и устанавливает баланс целей развития и средств их достижения.

Обобщая представленные точки зрения относительно путей введения нового в практику образовательного учреждения, мы выделяем на основе зависимости ориентации образовательного учреждения на условия осуществления деятельности по освоению комплексного новшества два альтернативных пути нововведения (допустимых решения):

1) силами самой организации, т.е. образовательное учреждение обладает необходимыми для нововведения ресурсами;

2) с привлечением субъекта, внешнего по отношению к образовательному учреждению, ресурсы которого, позволят осуществить преобразование.

При таком подходе стратегия как концепция деятельности по освоению комплексного новшества может быть представлена двумя типами:

* стратегия нововведения от собственных ресурсов образовательного учреждения;
* стратегия нововведения от возможностей образовательного учреждения во внешней среде. Несмотря на многообразие классификаций стратегии и подходов к осуществлению преобразований, можно сделать вывод о том, что в их основе лежит выбор организацией целесообразного для своего развития варианта введения новшества, представляющего баланс целей образовательного учреждения относительно нововведения и средств, с помощью которых они будут достигнуты. Если цель развития как образ желаемого будущего спроецировать на среду ОУ (внешнюю и внутреннюю), то проекция цели на среде будет представлять собой совокупность элементов среды, использование свойств которых позволит достичь цели. Подобное «преломление» цели на среде и представляет собой средство достижения цели.

Таким образом, стратегия может быть рассмотрена как ценностно-обоснованный выбор образовательным учреждением приоритетного пути достижения желаемых результатов своего развития.

Стратегия представляет собой искусство планирования и осуществления руководства с целью достижения организационных целей. Она призвана придать направленность управленческой деятельности, определять стандарты деятельности ОУ и средства достижения желаемых результатов, необходимые ресурсы и условия, исполнителей и их взаимодействие, создавать условия успешного осуществления деятельности, в том числе управленческой.

Реальность и качество стратегии определяется

1) анализом и тенденциями изменения внешней среды, в которой действует ДОО;

2) учетом ключевых факторов развития образовательной системы;

3) качеством цели развития ДОО, которая становится целью управления;

4) учетом человеческого фактора, как движущей силы в реализации ДОО своих устремлений;

5) наличием ресурсов ДОО, значимых для преобразований;

6) оптимальностью распределения деятельности по ее реализации во времени.

Стратегия обязательно должна быть гибкой (изменяемой, корректируемой) и в этом заключается ее существенное отличие от долгосрочных планов, обязательных к исполнению в любых условиях. Стратегии с ранних времен придавался смысл нормы оптимального поведения, и в этом смысле стратегия должна отвечать требованиям ее внутренней совместимости с возможностями ДОО и допустимую степень риска, обеспеченность достаточными ресурсами для реализации и ориентированность на лучший способ применения ресурсов организации, учет внешних опасностей и использование возникающих возможностей.

Стратегия детализируется в программах и проектах. При таком подходе программы, проекты и стратегия относятся как часть и целое. Вместе с тем, как и стратегия, проекты и программы являются организационными механизмами управления развитием на разных уровнях. Согласно иерархической структуре стратегии то, что на высшем уровне управления является средством достижения целей, на более низких уровнях оказывается целью.

Согласно Д.А. Новикову переход от стратегии к конкретным тактикам и действиям исполнителей в проектах может «пробуксовывать» из-за отсутствия регулярного механизма, который бы устанавливал нужные приоритеты. Эта проблема, утверждает ученый, «может быть успешно решена в рамках управления портфелем проектов - набором проектов (не обязательно технологически зависимых), реализуемым организацией в условиях ресурсных ограничений и обеспечивающим достижение ее стратегических целей» [Новиков 2007: 56].

Для портфеля проектов существенным является использование единых механизмов управления, позволяющих наиболее эффективно достигать стратегических целей организации с учетом ресурсных ограничений.

Д.А. Новиков в зависимости от масштаба и степени взаимозависимости выделяет такие классы целенаправленных изменений (класс проекта), как:

* проект (ограниченное во времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств, ресурсов, специфической организацией);
* мультипроект (проект, состоящий из нескольких технологически зависимых проектов, объединенных общими ресурсами);
* программа (комплекс операций (мероприятий, проектов), увязанных технологически, ресурсно и организационно и обеспечивающих достижение поставленной цели);
* портфель проектов (набор не обязательно технологически зависимых Проектов, реализуемый организацией в условиях ресурсных ограничений и обеспечивающий достижение ее стратегических целей) [Новиков 2007: 41].

В целом можно определить указанные исследователем проекты, как проекты разного уровня, но одновременно представляющие и детализирующие общую стратегию, призванную быть ориентировочной основой развития.

В работах М.М. Поташника, В.С. Лазарева, Л.М. Плаховой, Т.И. Шамовой, И.Ф. Игропуло, А.М. Моисеева необходимость разработки программы как организационно-управленческого механизма решения инновационных проблем образовательного учреждения определяется:

* высокой степенью динамизма внешней среды и ее требований к ДОО (в стабильных ситуациях потребность в нововведениях существенно ниже, и программы их разработки и реализации не требуются);
* недостаточностью и высокой степенью нестабильности ресурсного обеспечения учреждений системы образования;
* стремлением к достижению высоких, в пределе оптимальных (т.е. максимально возможных для данных конкретных обстоятельств и ограничений) результатов жизнедеятельности (для получения меньшего эффекта достаточно традиционного планирования работы);
* объективной необходимостью вовлечения в работу всех субъектов и партнеров образовательного учреждения (при отсутствии такой необходимости отдельные изменения могут быть произведены узкой группой лиц);
* осознанием необходимости системных преобразований в образовательном учреждении (для осуществления локальных и модульных нововведений разрабатываются другие документы).

Программы развития учреждений образования опираются на идеологию стратегического и программно-целевого подхода в управлении, чем отличаются от традиционных планов работы, призванных решать вопросы обеспечения стабильного текущего функционирования организации. В данном аспекте программы развития можно классифицировать как стратегию в широком смысле этого слова, т.к. они представляют собой генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач развития, ресурсы и последовательность шагов по достижению целей.

В исследованиях В.С. Лазарева, М. Поташника, А.М. Моисеева отмечается, что программы носят стратегический характер, их отличает преимущественная направленность на решение наиболее важных стратегических задач и ярко выраженная инновационная направленность. Они характеризуются прогностичностью и направленностью в будущее, на реализацию не только актуальных, но и перспективных, ожидаемых, прогнозируемых образовательных потребностей и социального заказа. При их разработке используется достаточно жестко структурированная технология.

Таким образом, программа рассматривается как потенциально мощный и действенный механизм, обеспечивающий результативный и экономичный переход образовательного учреждения в новое качественное состояние. Одновременно программа - это инструмент, обеспечивающий управление этим переходом, способствующий преодолению неопределенности, упорядочению и координации совместной деятельности.

В.С. Лазарев употребляет понятие «стратегия программы развития», понимая под ней обобщенный замысел перехода ДОО в желаемое состояние, определяющий его этапы, приоритетные направления действий на каждом этапе (по разработке и реализации проектов изменений), их взаимосвязи и распределение ресурсов между ними. По замыслу автора результаты стратегического планирования оформляются в виде раздела программы развития - «Стратегия развития ДОО». При этом исследователь отмечает, что во многих программах развития ДОО стратегия вообще не определяется [Лазарев 2008].

Основное внимание в программе развития уделяется осуществлению преобразований, приводящих к качественному изменению ОУ и его главных результатов. Так, О.П. Бурдаковой предложено модульное построение стратегии управления, в каждом из модулей выделены вводимые инновации [Современный образовательный менеджмент 2010: 45].

Базовые характеристики начальных условий введения нового в практику ДОО характеризуются неопределенностью, богатой возможностями выбора стратегии осуществления преобразований. Если стратегия нововведения определяется как наилучший для ДОО в существующих условиях вариант реализации нового с точки зрения баланса целей и ресурсов, как средств их достижения, то такая стратегия должна реализовываться определенными механизмами управления, обеспечивающими получение образовательным учреждением результатов от ее использования.

Анализ источниковедческой базы исследования, систематизация сведений по проблеме управления инновационной деятельностью в образовательном учреждении позволили изложить современное состояние решаемой проблемы исследования. Обобщение результатов, представленных в теоретической части работы, позволяет сформулировать следующие основные выводы.

Целенаправленность инновационной деятельности задается управлением, которое представляется исследователями как сложный процесс, включающий совокупность разнообразных действий, обеспечивающих позитивные изменения системы по пути, требующему концентрации усилий и мобилизации ресурсов.

Решение актуальных задач развития ДОО исследователями связывается с освоением методологии стратегического управления, которое опирается на использование возможностей развития организации за счет ее сбалансированного взаимодействия с внешним окружением. Многочисленные исследования подтверждают тот факт, что в условиях инновационной деятельности для образовательного учреждения значимым является ориентация на рациональное использование собственных ресурсов и привлечение дополнительных средств извне за счет использования возможностей для своего развития во внешней среде.

Стартовые условия нововведения характеризуются неопределенностью, что позволяет формировать различные варианты (способы, пути) введения новшества в образовательную практику и предопределяет необходимость осознанного выбора стратегии преобразований. Стратегия нововведения – это выбор такого сочетания ресурсов необходимых образовательному учреждению для осуществления преобразований, который наилучшим образом отвечает потребностям организации в существующих условиях и устанавливает баланс целей развития и средств их достижения.

В ходе исследования определено, что стратегия нововведения реализуется определенными механизмами управления, обеспечивающими получение образовательным учреждением результатов от ее использования. Обоснование подходов к моделированию процесса управления нововведением, определение принципов управления преобразованиями и исследование его функционального состава, позволило разработать модель процесса управления нововведением и теоретически обосновать его механизмы: анализа среды нововведения, выбора стратегии нововведения, целеполагания, вовлечения субъектов нововведения в процесс осуществления преобразований.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

Белая К.Ю. Инновационная деятельность в ДОО: Методическое пособие./К.Ю. Белая. - М.: ТЦ Сфера, 2004. -161 с.

Бухвалов, А.В. Новые тенденции в концептуализации стратегического управления инновациями / А.В. Бухвалов, В.С. Катькало // Российский журнал менеджмента. - 2004. - Т.2 - № 4. - С. 59-66.

Веснин, В.Р. Стратегическое управление / В.Р. Веснин. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. - 328с.

Виханский, О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономисте,, 2004. - 296с.

Гам, В.И. Стратегическое лидерство / В.И. Гам // Управление школой. -2007. - № 17. URL:[http://upr.lseptember.ru/view\_article.php?ID=200701711](http://upr.lseptember.ru/view_article.php?ID=200701711 ) (дата обращения: 01.06.2016).

Гумерова, Л.З. Инновационная деятельность как фактор саморазвития руководителя образовательного учреждения»: дис. ...канд.пед.наук: 13.00.01/ Л.З. Гумерова. - Н. Новгород, 2004. - 250с.

Дандон, Э. Инновации: как определять тенденции и извлекать выгоду / Э. Дандон; пер. в англ. СБ. Ильина; под общ. ред. М.Б. Шифрина. - М.: Вершина, 2006. - 304с.

Загвязинский, В.И. Инновационные процессы в образовании и педагогическая наука / В.И. Загвязинский // Инновационные процессы в образовании: сб. науч. трудов. - Тюмень, 1990. - С. 5-14.

Игропуло, И.Ф. Управление инновационными процессами в образовательном процессе: методология, теория, технология: монография / И.Ф. Игропуло. - М.: Народное образование; Ставрополь: Сервисшкола, 2003. -310с.

Инновационный менеджмент / под ред. проф. В.А. Швандара, проф. В Л. Горфинкеля. - М.: Вузовский учебник, 2004.- 382с.

Карпова, Т.И. Опыт и проблемы инновационных преобразований / Т.И. Карпова // Среднее профессиональное образование. - 1998. - № 10. - С. 21-24.

Катькало, В.С. Эволюция теории стратегического управления / В.С. Катькало; Высшая школа менеджмента СПбГУ. - 2-е изд. - СПб.: Высшая школа менеджмента; Издат.дом С.-Петерб.гос.ун-та, 2008. - 548с.

Котельников, В.Ю. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен / В.Ю. Котельников. - М.: Эксмо, 2007. - 96с.

Котельников, В.Ю. Управление инновациями: стратегический подход. Гибкие корпоративные стратегии выживания и лидерства в новой экономике / В.Ю. Котельников. - М.: Эксмо, 2007. - 96с.

Кочешкова, Л.О. Технология управления инновационной деятельностью в образовательном учреждении: методические рекомендации для руководителей образовательных организаций / Под ред. В.В. Судакова. -Вологда: Изд. центр ВИРО, 2005. - 44с.

Лазарев, В.С. Нормативный подход к оценке инновационной деятельности школы / В.С. Лазарев, Б.П. Мартиросян // Педагогика. - 2003. - № 3.

Лазарев, В.C. Педагогическая инноватика: объект, предмет и основные понятия / В.С. Лазарев // Педагогика. - 2004. - № 4. - С. 11-21.

Лазарев, В.С. Управление инновациями в школе: учебное пособие / В.С. Лазарев, - М., Центр пед. образования, 2008. - 352с.

Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. - М.: Эксмо, 2010. - 432с.

Лизинский, В.М. Ресурсный подход в управлении развитием школы / В.М. Лизинский. - М.: Педагогический поиск, 2006. - 160с.

Лысак, Л.И. Управление инновационными процессами в образовании на муниципальном уровне: опыт организации и перспективы развития / Л.И. Лысак // Педагогическое образование и наука. - 2008. - № 5. - С. 63-66.

Моисеев, А.М. Заместитель директора школы по научной работе / М.М. Моисеев, О.М. Моисеева. - М.: Пед. общество России. - 1998. - 272с.

Моисеев, А.М. Основы стратегического управления школой / А.М. Моисеев, О.М. Моисеева. - М.: Центр пед. образования, 2008. - 256с.

Моисеев, А.М. Школа не механизм, а организм / А.М. Моисеев // Управление школой. - 2010. - № 9.

Наумов, СВ. Теория системного управления инновационным развитием регионального образования: монография / СВ. Наумов. -Н.Новгород, Нижегородский институт развития образования, 2008. - 170с.

Новиков, Д.А. Модели и механизмы управления развитием региональных образовательных систем (концептуальные положения) / Д.А. Новиков. - М.: ИЛУ РАН, 2001. - 83с.

Новиков, Д.А. Управление проектами: организационные механизмы. - М.: ПМСОФТ, 2007. - 140с.

Павлова, О.А. Организационно-педагогические условия эффективности деятельности по развитию инновационных процессов в системе дополнительного профессионального образования / О.А. Павлова, Н.М. Савина // Образование и общество. - 2010. - № 2 (61). - С. 4-8.

Пономарев, Н.Л. Образовательные инновации. Государственная политика и управление: учеб, пособие для студ. высш. учеб, заведений / Н.Л. Пономарев, Б.М. Смирнов. - М.: Академия, 2007. - 208с.

Прикот, О.Г. Управление современной школой. Выпуск IX: Проектное управление развитием образовательной организации: науч.-метод. пособие для руководителей, методистов и учителей общеобразовательных и специализированных учебных заведений, студентов, аспирантов, слушателей ИПК. - Ростов-н/Д: Учитель. - 2006. - 256с.

Рац, М.В. Размышления об инновациях / М.В. Рац, М.Т. Ойзерман // Вопросы методологии. - 1991. - № 1. - С. 3-19.

Френц, М. Открытые и закрытые инновации; сравнительный анализ национальных практик / М. Френц, Р. Ламберт // Форсайт. - 2008. - № 3 (7). - С. 16-31.

Хуторской, А.В. Педагогическая инноватика: учеб.пособие для студ. высших учеб.заведений / А.В. Хуторской. - М.: Академия, 2008. - 256с.

Шамова, Т.И. Инновационные процессы в школе как содержательно-организационные основа механизма развития / Т.И. Шамова, А.Н. Малинин, Г.М. Тюлю. - М., 1993. - С.7-17.