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

Подготовила воспитатель: Шишкина Ольга Ивановна

**Образовательная организация как объект управления**

В настоящее время сложные условия экономической нестабильности и социальной напряженности вынуждают учреждения сферы образования вырабатывать собственные стратегии поведения. В системе образования формируется конкурентная среда и образовательные организации начинают действовать как другие социальные организации (например, предприятия), принимая условия, правила и законы конкуренции, самостоятельно определяя направления своего развития.

Деятельность образовательных организаций страны определяется в терминах некогда характерных только для сферы материального производства: потребитель, клиент, инновация, услуга. На практике реально осуществляется заимствование сферой образования не только терминологического аппарата, но и перенос, адаптация целых концепций и технологий, наработанных организациями других сфер человеческой деятельности. Осознано или интуитивно в управленческую деятельность руководителей ОУ прочно входят методы, приемы, способы, имеющие длительную историю применения и тем самым ставшие достоянием мировой управленческой практики. Данные обстоятельства определили существенные изменения во взглядах научного сообщества и практиков на образовательные организации.

Образовательные организации предстают как особая разновидность социальной организации, в которой наряду с образовательными осуществляются также обеспечивающие, управленческие и инновационные процессы, значимые для достижения организационных целей.

Вместе с тем организации сферы образования имеют такие специфические особенности, как:

* более сложное, в сравнении с другими организациями (военными, промышленными и т.п.) определение целей и задач в силу специфики их сервисного характера;
* отсутствие единого источника формирования политики: она задается требованиями общества, государства, бизнес сообщества, интересами и предпочтениями детей и их родителей, других групп влияния;
* существование особых отношений между педагогическим коллективом и воспитанниками (обучающимися) как первичными клиентами.

Образовательные организации должны обеспечить устойчивость своего функционирования и одновременно динамизм развития за счет баланса целей деятельности, что является важнейшим положением в понимании сущности любой образовательной организации как целенаправленной системы, функциональность или назначение которой проявляется через цель.

А.И. Пригожин указывает, что организации реализуют три типа целей:

1. цели-задания (приоритетные, вокруг них происходит интеграция организации; они не возникают из собственных мотивов участников);
2. цели-ориентиры (сумма индивидуальных целей; общие интересы участников, реализация которых возможна только коллективно через организацию);
3. цели системы (стремление сохранить организацию как относительно самостоятельное целое, т.е. упорядочить связи, сохранить равновесие, целостность и стабильность организации) [Пригожин 2003].

Образовательные организации являются подсистемами образовательных систем более высокого порядка: муниципальной, региональной, федеральной, частью социальной системы.

Дошкольное образование является первой ступенью общей педагогической системы. Дошкольные организации различаются целями и задачами, самостоятельно определяют конкретные приоритеты своей деятельности, однако их предназначение заключается «...в создании условий для полноценного психического развития человека, развития его интеллекта, воли, эмоций, мотивов, склонностей, способностей...» [Управление развитием школы 1995]. Согласно представлениям П.И. Третьякова и К.Ю. Белой дошкольному образовательному учреждению, как и общеобразовательному учреждению присущи целостность, целенаправленность, полиструктурность, управляемость, взаимосвязь и взаимодействие компонентов, открытость и связь с внешней средой [Третьяков, Белая 2003: 5].

Среди целей-ориентиров любого ДОО выступают устремления детей и их родителей, интересы педагогического коллектива, руководителей организации и в данном случае ДОО выступает как инструмент, средство достижения цели.

Учреждения дошкольного образования «работают» с детством -потенциально мощным образовательным ресурсом. В современном научно-психологическом понимании, отмечают В.И. Слободчиков и В.А. Петровский, детство выступает как закономерная последовательность целостных внутренне необходимых этапов (циклов) развития личности. Развитие происходит во всеобщей культурно-исторической форме образования, и полнота реализации задатков индивида определяется соответствием образовательной формы психологическому содержанию того или иного этапа развития [Слободчиков 2005].

Специфичность дошкольного детства детерминирует содержание и средства развития дошкольника, отличающиеся от содержания и средств развития ребенка в общеобразовательном учреждении. Так, например, становление способностей ребенка дошкольного возраста осуществляется в контексте игровых форм деятельности. Ребенок дошкольного возраста нуждается не только в уходе и опеке, но и в воспитании, обучении, развитии, однако перенос школьных методов обучения в дошкольное учреждение грозит деформацией логики всего последующего онтогенеза. Стержнем процесса дошкольного образовательного учреждения является программа развития ребенка, что соответствует природе и задачам дошкольного возраста. определяет принципиальное отличие дошкольного учреждения от учреждения общего образования.

Предъявляемые обществом требования и специфика современного дошкольной образовательной организации обусловливают поиск им собственных новых форм деятельности. Инновационное движение в дошкольном образовании, по утверждению исследователей (В.И. Слободчиков, В.А. Петровский, С.Г. Якобсон и др.), по своему масштабу не уступает школьным преобразованиям.

Функционирование в условиях изменчивости факторов внешней среды, вызывающих изменения внутреннего состояния системы, позволяет отнести образовательные организации к системам динамическим. В этой связи Т.И. Шамова высказывает мнение, что образовательное учреждение может приспосабливаться к внешней среде, перестраивая свои процессы, не разрушая при этом целостности, или само может влиять на внешнюю среду, приспосабливая ее к достижению своей цели. При этом, замечает исследователь, ДОО должно быть само хорошо организовано [Шамова 2001].

Сходной позиции придерживается В.С. Лазарев, указывая, что образовательное учреждение может реализовывать четыре типа стратегии поведения:

* пассивно-приспособительная (ориентация на существующие требования и условия, запаздывающая реакция на изменяющиеся требования);
* активно-приспособительная (ориентация в основном на запросы сегодняшнего дня, не прогнозируются будущие изменения в требованиях, осуществляется лишь попытка улавливать запросы определенных групп населения);
* опережающая или лидерская (ориентация на прогнозирование будущего, т.е. опережающая реакция на реальные изменения);
* преобразующая (адаптация к изменениям в среде и стремление воздействовать на свое окружение для формирования благоприятных условий для своей деятельности) [Лазарев 2008].

О влияниях внешней среды на образовательное учреждение положительного и негативного характера достаточно подробно изложено в работах М.М. Поташника. Вывод исследователя, как нам представляется, в современных условиях является более чем убедительным: существенное влияние на учреждения сферы образования оказывают ситуация в экономике, социальной, политической и духовной сфере. Среди внешних факторов, оказывающих влияние на развитие учреждений сферы образования, можно также выделить: демографические, этические, правовые, социально-психологические, духовно-идеологические и ряд других. При наличии множества проявлений негативного характера, на которые образовательное учреждение не может не реагировать, особо ценной является его способность использовать новые благоприятные возможности.

Внешняя среда не является статичной, она динамична и постоянно изменяясь, провоцирует и вызывает изменения в самом ДОО. Не всегда эти изменения носят созидательный характер. Демографическая и экономическая ситуация 90-х годов XX века вызвали процесс сокращения количества детских садов. А экономический подъем и приток инвестиционного капитала в российскую экономику в начале XXI века, способствовали росту благополучия отдельных категорий населения и, как следствие, открытие различных типов образовательных организаций: центров развития ребенка, частных детских садов, развивающих центров и т.д.

Таким образом, деятельность ДОО во многом определяется условиями среды. Эти условия постоянно изменяются, поэтому, чтобы оставаться эффективной, организация должна развиваться и приобретать новые качества, что является предназначением ее инновационной системы.

Инновационная система образовательного учреждения - это совокупность факторов, обеспечивающих его управляемое качественное прогрессивное изменение (развитие) [Моисеев 2010].

Развитие ДОО - это «осуществление качественных, планомерных, целеустремленных, направленных и управляемых изменений, приводящих к существенному улучшению общего положения дел в организации, к получению качественно новых прогрессивных результатов ее деятельности» [Моисеев 2008: 92].

Средством практического осуществления управляемого развития системы образования и образовательных организаций, как составных элементов этой системы, является инновационная деятельность - многофункциональная комплексная деятельность по созданию (разработке), освоению, использованию и распространению новшеств.

В.И. Загвязинский трактует инновационную деятельность через «инновационный поток» как «деятельность всех категорий педагогов, очень тесно связанную с развитием психолого-педагогических наук, несущей в школьную практику новые идеи, новое содержание и обновленную технологию» [Загвязинский 1990: 6].

В.С. Лазарев определяет инновационную деятельность как «целенаправленное преобразование практики образовательной деятельности за счет создания, распространения и освоения новых образовательных систем или каких-то их компонентов» [Лазарев 2008: 55]. В этом смысле образовательная деятельность направлена на развитие обучающихся (воспитанников), а инновационная - на развитие образовательной системы.

М.В. Рац и М.Т. Ойзерман не соотносят инновационную деятельность с деятельностью какого-то особого типа (как научные исследования), а рассматривают ее как «сложную связку, структуру из многих разнотипных деятельностей: конструирование, обеспечивающая его наука, проектирование, мониторинг, программирование и прогнозирование» [Рац 1991: 16].

Нашему представлению об инновационной деятельности образовательного учреждения соответствует определение, данное А.М. Моисеевым: «это деятельность по разработке, поиску, освоению и использованию новшеств, осуществлению нововведения» [Моисеев 1998: 15].

В составе инновационной деятельности можно выделить два базовых компонента - генерацию новшества (создание нового) и его введение (ново+введение). При этом следует особо отметить, что процесс освоения новшества внешнего происхождения (т.е. обусловленного предписаниями вышестоящих органов или освоением передового опыта) будет содержать элементы адаптации, частичной трансформации, доработки или корректировки содержания нового к условиям конкретного образовательного учреждения. Вместе с тем, как отмечает В.С. Лазарев, доработка образовательным учреждением собственного новшества также осуществляется в ходе нововведения [Лазарев 2008].

Резюмируя выше изложенное будем рассматривать новшество - как новое средство (новый метод, методика, технология, программа), оформленный результат фундаментальных, прикладных исследований, разработок или экспериментальных работ в какой-либо сфере деятельности по повышению ее эффективности [Инновационный менеджмент 1997]. Наличие разработанных (созданных) или заимствованных новшеств - это лишь содержание изменения, а организационный механизм введения содержания нового в систему заключается в нововведении.

В рамах предмета нашего исследования интерес представляет собственно период реализации новшества, т.е. процесс его освоения (внедрения). Поэтому подробнее остановимся на рассмотрении понятия «нововведение».

В контексте исследования принципиально важным является понимание нововведения как организационного механизма целенаправленных изменений. В современных условиях именно нововведения являются одним из важнейших факторов развития современного мира, а значит системы образования страны. региона, отдельно взятого образовательного учреждения. Эффективность деятельности образовательного учреждения, по мнению О.В. Сумароковой, З.А. Кокаревой, Т.Н. Смирновой во многом зависит от того, насколько оно адаптировано к внешней среде и в какой мере оно способно к нововведениям.

Российские ученые связывают нововведения с такими изменениями, которые, «сохраняя все положительное в накопленном опыте, избавляют школьную систему от выявленных дефектов и переводят ее полностью или частично на новый уровень, отличающийся от существующего улучшением условий и результатов функционирования» [Учитель. Школа. Общество 1995: 104].

Выводы В.С. Лазарева, А.М. Моисеева, А.П. Волчковой однозначно свидетельствуют о том, что развитие ОУ обеспечивается только крупными по масштабу преобразований (модульными и системными) нововведениями, т.к. они производят существенные, качественные изменения самой организации или ее подсистем в отличие от локальных нововведений, которые «предусматривают небольшие изменения модифицирующего характера на узком участке» [Лазарев 2008: 62].

Среди ученых нет единства мнений относительно понятия «нововведение». Мы придерживаемся точки зрения А.И. Пригожина, В.С. Лазарева, М.М. Поташника, А.В. Лоренсова, А.Е. Капто, которые трактуют нововведение как «целенаправленное изменение, которое вносит в определенную социальную единицу (общество, организацию, группу и т.д.) новые относительно стабильные элементы (новшества)» [Пригожин 1989: 29]. Нововведение - это процесс, сущность которого составляет инновационная деятельность.

Обратим особое внимание на трактовку нововведения как процесса введения нового, функциональность которого заключается в преобразовании новшества из потенциального, возможного изменения в действительное изменение (освоенное, реализованное, введенное, внедренное новшество).

Инновационная деятельность всегда направлена на создание нового: поиск новый путей решения проблем или потребность во внедрении новых технологий обучения и воспитания, качественно новых отношениях между участниками образовательного процесса, в улучшении условий деятельности образовательного учреждения и повышении его конкурентоспособности.

Резюмируя все выше изложенное, сделаем вывод о том, что инновационная деятельность связывается с такими понятиями, как «новшество» (содержание нового), «нововведение» (процесс введения нового), «инновация» (результат введения нового). Предназначение инновационной деятельности состоит в развитии образовательного учреждения как образовательной системы и особой социальной организации.

Различия в способности образовательных организаций к развитию находят свое выражение в качестве инновационной деятельности, которое определяется как отношение между необходимыми, потенциально возможными и фактически реализуемыми изменениями [Лазарев, Мартиросян 2003]. Качество инновационной деятельности определяется такими характеристиками инновационной системы ДОО, как:

* чувствительность к проблемам (потребностям в изменении), т.е. способность обеспечивать полноту выявления объективно существующих потребностей изменения педагогической системы и адекватность оценки их значимости;
* восприимчивость к возможностям развития, как способность обеспечивать полноту выявления объективно существующих возможностей для повышения эффективности педагогической системы и адекватность оценки их потенциала;
* внедренческий потенциал, как способность при осуществлении нововведения достигать максимально возможных полезных результатов с минимально возможными затратами ресурсов [Лазарев 2008: 77].

Инновационная деятельность, по утверждению Л.О. Кочетковой, носит вероятностный и рисковый характер, она затратна в интеллектуальном плане. Для успеха нововведений требуются особые условия, дополнительные ресурсы, создание ситуации инновационной поддержки и инновационного обеспечения [Кочешкова 2005]. В этой связи можно говорить о необходимых условиях реализации инновационной деятельности в образовательном учреждении:

* готовность всех субъектов инновационного процесса к инновационной деятельности;
* наличие благоприятной инновационной среды в педагогическом коллективе, рассматриваемой как системы морально-психологических отношений, подкрепленной комплексом мер организационного, психологического, методического характера, способствующих введению новшеств в практику образовательного учреждения;
* эффективная деятельность руководителей по управлению инновационной деятельностью и осуществление преобразований на правовой основе;
* обоснованный подход к выбору новшества и соответствие содержания инновационного процесса реальным условиям организации.

С точки зрения И.А. Колесниковой для получения качественных изменений того или иного педагогического объекта, процесса или явления необходимо обеспечить на него системное влияние, которое предполагает дополнительные затраты энергии в виде профессиональных усилий многих специалистов, поиска ресурсов, актуализации ранее неосвоенного человеческого потенциала, преодоления сопротивления среды, неохотно принимающей новое качество [Колесникова 1999: 63].

Т.И. Карпова рассматривает управление инновационной деятельностью как многоуровневый процесс - на федеральном и территориальном уровнях, а также в каждом образовательном учреждении. Исследователь особо подчеркивает, что «только гармоническое единство идей, условий, генерируемых на каждом из этих трех уровней, следует рассматривать как полноценный фактор развития образовательной системы» [Карпова 1998: 21].

Следует отметить, что современные подходы к управлению, сложившиеся под влиянием зарубежной практики и накопленного отечественного опыта, позволяют использовать их применительно к любой организации, но с учетом ее особенностей. Так, К.Ю. Белая рассматривает дошкольное образование как часть общей системы образования в России и считает, что все основные положения науки управления применимы и к управлению дошкольным образовательным учреждением, в том числе и к управлению инновационной деятельностью ДОО данного типа. При этом, указывает исследователь, важно в максимальной степени учитывать особенности и многоаспектность, внутренние качества системы дошкольного образования [Белая 2004]. Таким образом, в отношении дошкольной организации можно применять общие подходы к управлению инновационной деятельностью.

СВ. Сидоров выделяет стадии управления инновационным процессом, позволяющего осуществлять развитие школы на основе синтеза управленческих функций:

* формирование концепции управления инновационным процессом (в ней исследователь выделяет этапы, среди которых анализ проблем и возможностей; поиск и оценка идей; уточнение миссии управления и т.д.);
* разработка стратегии управления инновационным развитием школы, основных направлений и задач обновления образовательной системы;
* определение содержания инноваций: отбор инновационных идей и проектов, обеспечивающих развитие школы в соответствии с целями;
* конструирование инновационного процесса: составление, предварительная экспертиза и корректирование плана развития на основе отобранных инновационных идей и проектов;
* организация инновационной деятельности;
* контроль и экспертиза инновационного процесса и результатов инновационной деятельности [Сидоров 2010].

Л.З. Гумерова указывает, что управление инновационной деятельностью -это сложный многофункциональный процесс, включающий совокупность самых разнообразных действий: постановку стратегических и тактических целей, разработку системы стратегий, анализ внешней среды с учетом неопределенности и риска, анализ возможностей ДОО, диагноз реально сложившейся ситуации. прогноз будущего состояния учреждения, формирование инновационного и инвестиционного портфелей, стратегическое и оперативное планирование, совершенствование организационной структуры ДОО, управление персоналом, анализ и оценка проектов нововведений, выбора инновационного проекта, оценка эффективности новации, процедуру принятия управленческих решений [Гумерова 2004].

Управление инновационной деятельностью в ДОО мы рассматриваем как целенаправленную деятельность субъектов управления различного уровня, обеспечивающую развитие управляемой системы организации через комплексную деятельность по разработке, поиску, освоению новшеств. Такая деятельность включает в себя взаимодействие обучающихся, педагогических кадров, родителей, социума, а также условия кадрового, научно-методического, материально-технического, финансового, информационного, мотивационного обеспечения; предполагает достижение качественно новых результатов и условий деятельности организации.

Значимой в рамках исследования представляется точка зрения, которая фокусирует внимание на трактовке «управления» как целенаправленной деятельности, обеспечивающей достижение цели и получение эффективных результатов, развитие всей системы или ее подсистем на основе взаимодействия и сотрудничества между всеми субъектами деятельности. Управление в современном образовательном учреждении - это, прежде всего, управление людьми, их развитием, повышением индивидуальной ответственности, усилением эффекта совместной деятельности.

П.И. Третьяков Т.И. Шамова, К.Ю. Белая определяют в качестве субъектов управления в образовательном учреждении руководителей (директор и его заместители), педагогов, учащихся, родителей. Все они составляют управляющую и управляемую подсистемы, а управление в данном контексте можно трактовать как «целенаправленное, ресурсообеспеченное взаимодействие управляющей и управляемой подсистем по достижению запланированного результата (цели)» [Третьяков 2003: 97]. Благодаря управлению совместная деятельность становится не стихийной и хаотичной, а целенаправленной и упорядоченной. В процессе управления решается задача объединения усилий участников совместной деятельности на достижение цели.

Анализ ряда работ (В.С. Лазарев, Т.И. Шамова, М.М. Поташник, А.В. Хуторской, О.Г. Прикот, Г.Г. Корзникова) показывает, что управление инновационной деятельностью в аспекте развития организации включает:

* работу с кадрами, направленную на создание предпосылок для инновационной деятельности;
* работу с обучающимися, предполагающую изучение и учет их интересов и потребностей;
* работу с родителями, направленную на формирование позитивного отношения семьи к новациям образовательного учреждения и привлечение родителей к участию в инновационном процессе;
* развитие связей образовательного учреждения с окружающей средой для привлечения в организацию дополнительных ресурсов и комплексного удовлетворения образовательных потребностей социума;
* контроль, анализ и регулирование инновационной деятельности;
* информационное обеспечение инновационной деятельности.

Н.М. Полетаева в этой связи отмечает, что «управление инновационной деятельностью требует объединения материальных и человеческих ресурсов во взаимосвязанную систему, распределения функций, прав и обязанностей между частями системы таким образом, чтобы обеспечить эффективность деятельности всей системы в целом, ее конкурентоспособность, мобильность, адаптивность к быстро меняющимся условиям социальной среды» [Эффективная организация 2010: 9].

В современных условиях управление инновационной деятельностью для большинства образовательных организаций представляется как проблема управления инновационной деятельностью в условиях дефицита ресурсов организации. Экономное использование ресурсов по О.Г. Прикоту связывается с тем, что «в стратегии ограниченность ресурсов предполагает необходимость выявления наиболее приоритетных направлений развития и концентрации усилий по их реализации» [Прикот 2006: 43].

Следовательно, управление инновационной деятельностью в образовательном учреждении заключается в рациональном использовании имеющихся ресурсов и условий внутренней среды организации, а также в поиске и создании новых ресурсов.

Заметим, что внутренняя среда, являясь признаком любой социальной организации, в образовательном учреждении представлена блоками:

1. взросло-детский коллектив (коллектив детей, коллектив педагогов, вспомогательный персонал и ядро управляющей системы организации -административно-управленческий персонал);
2. духовные основания конкретного образовательного учреждения (философия, миссия, общие устремления, политика и стратегии);

3 педагогическая система м ес общей струстурой, содержанием, организацией, технологией, основными подсистемами - обучения и внеучебной воспитательной деятельности - и происходящими в них образовательными процессами.

Бесспорно то, что в развитии и функционировании организации большое значение имеют внутренние ресурсы, т.к. «только цели, обеспеченные ресурсами, можно именовать как результативные цели» [Третьяков 2001: 6].

Среди ресурсов выделяют кадровые, научно-методические, материально-технические, финансовые, мотивационные, информационные ресурсы. П.И. Третьяков дополняет этот перечень ресурсом времени, технологии, методики.

Особое место в структуре деятельности образовательных организаций отводится кадровым ресурсам, т.к. процессы в системе образования протекают только благодаря тому, что люди совершают определенную деятельность, в том числе и инновационную.

Ресурсы коллектива организации характеризуются достижением согласования деятельности всех членов коллектива. Одним из важнейших системных качеств организации является способность добиваться большей производительности своей деятельности за счет интеграции усилий всех ее членов. А.И. Пригожин определяет такое свойство как организационный эффект, а Э.В. Ильенков указывает, что «путем сотрудничества людей можно достичь более высоких результатов с точки зрения, как отдельной личности, так и сообщества в целом, нежели при условии, когда каждый человек действует отдельно» [Цит. по: корзникова 2008: 205].

Анализ теоретических и прикладных исследований, посвященных особенностям развития учреждений сферы образования, позволяет выделить специфические для образовательных организаций черты:

* наличие множества клиентов и заказчиков, предъявляющих свои требования к образовательным учреждениям (требования часто противоречивые и не всегда ясные), что характеризует сложность точного и удовлетворяющего всех заказчиков целеполагания;
* детская среда, взросло-детский характер коллектива и роль ребенка как полноценного, равноправного члена сообщества и главного клиента ДОО, который не сразу способен осознать свои потребности;
* доминирующая роль человеческого фактора и высокий уровень профессиональной подготовки педагогического персонала, редко возникают проблемы дефицита личного контакта руководителей и подчиненных;
* сложности в оценке работы ДОО: относительно слабые возможности формализации работы и использования строгих объективных количественных оценок ее результативности; отсутствие специфических объективных и быстродействующих рыночных индикаторов успеха, стимулов и механизмов.

В современных условиях процессы преобразования осуществляются не иначе, как на основе удовлетворения потребностей различных групп клиентов и заказчиков. Данный аспект рассмотрен А.В. Хуторским, который указывает, что модернизация образования «...осуществляется с ориентацией на удовлетворение потребностей различных групп заказчиков» [Хуторской 2008: 93].

Заказчиками образования, заинтересованными в его преобразовании, могут бытъ обучающиеся и их родители, общество, государство, предприятия, педагоги и руководство самого образовательного учреждения. В любом случае основанием возникновения потребности в изменении является неудовлетворенность существующей практикой и осознание насущной необходимости преобразований. Для удовлетворения образовательных потребностей различных клиентских групп образовательное учреждение взаимодействует с различными аудиториями (другими организациями, группами и отдельными людьми) и извне представляет собой социальный институт. Взаимосвязи и отношения образовательного учреждения с субъектами социума, как показывают многочисленные исследования, особо значимы для развития учреждений образования в современных условиях (П. Друкер, П.И. Симонов, СВ. Кульневич и др.).

Социальное партнерство представляет собой инструмент, при помощи которого представители различных институтов, имеющих специфические интересы, достигают согласия, организуют или координируют совместную целесообразную деятельность. Обеспечение единства, согласованности, координации такой деятельности достигается управленческим взаимодействием, а само управление «принимает партисипативный характер, который проявляется в демократическом распределении ролей между участниками инновационного процесса и их непосредственном участии в принятии стратегически важных решений» [Павлова 2010: 7].

Специалисты отмечают, что в последнее время особое внимание уделяется вопросам взаимовыгодного сотрудничества, его направленности на решение задач развития образовательного учреждения. Получение большего эффекта от реализации комплексных программ развития образовательного учреждения при меньших затратах обеспечивается за счет объединения усилий педагогов, администраторов, спонсоров, партнеров образовательного учреждения в систему межпрограммной кооперации, позволяющей установить и согласовать по содержанию и срокам все необходимые связи между действиями субъектов инновационной деятелъности, сбалансировать ресурсное обеспечение. Такой вывод, сделанный И.Ф. Игропуло, основан на том, что «эффект от координации связан с предотвращением потерь от несогласованного выполнения взаимосвязанных работ по целевым программам с помощью взаимоинформирования, согласования действий, компенсирования отсутствия одного вида ресурса за счет другого» [Игропуло 2004: 231].

Иными словами, в современных условиях развитие образовательного учреждения осуществляется не только за счет внутренних сил, но и к решению задач управляемого развития привлекаются ресурсы внешней среды. И в данном аспекте небезосновательно высказывание А.Я. Найн, который связывает инновационную деятельность с деятельностью всех лиц, вовлеченных в процесс обновления образовательного учреждения.

Динамичная среда XXI века предъявляет к учреждениям сферы образования вне зависимости от целевых, функциональных особенностей и приоритетов деятельности высокие требования. Необходимость любого образовательного учреждения отвечать стандартам времени детерминирует его развитие как образовательной системы и особой социальной организации на основе выбора собственных новых форм деятельности в контексте целевых характеристик ДОО, объективных и субъективных факторов. Достижение новых результатов и условий образования обеспечивается инновационной деятельностью, значимым компонентом которой является нововведение, преобразующее новшество из потенциального изменения в изменение осуществленное.

Качество инновационной деятельности и достижение результатов нововведения во многом определяется условиями внешней и внутренней среды ДОО: уровнем взаимодействия всех субъектов, включенных в процесс преобразования (обучающихся, педагогических кадров, родителей, администрации ДОО, социума); состоянием кадрового, материально-технического, финансового, информационного, мотивационного обеспечения образовательного учреждения и его возможностями привлечения для своего развития разнообразных ресурсов из вне; другими обстоятельствами в ситуации нововведения. В таких условиях важнейшей является задача поиска эффективных механизмов управления преобразованиями.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

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

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.

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.

Колесникова, И.А. Педагогическая реальность в зеркале межпарадигмальной рефлексии / И.А.Колесникова. - СПб.: СПбГУПМ, 1999. -242с.

Корзникова, Г.Г. Менеджмент в образовании: практический курс: учеб, пособие для студ. высш.учеб.заведений / Корзникова. - М.: Академия, 2008. - 288с.

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

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.

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.

Пригожин, А.И. Нововведения: стимулы и препятствия / А.И. Пригожин. - М.: Политическая литература, 1989. - 269с.

Пригожин, А.И. Методы развития организаций / А.И. Пригожин. - М.: МЦФЭР, 2003. - 864с. - (Прил. к журн. «Консультант». - 2003. - № 9).

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.

Слободчиков, В.И. Детский сад: вчера, сегодня, завтра / В.И. Слободчиков, В.А. Петровский, СГ. Якобсон и др. // Первое сентября. - 2005. Современный образовательный менеджмент ; учеб, пособие / В.П. Максимова и [др.]. - СПб.; ЛГУ им. А.С. Пушкина, 2010. - 204с.

Третьяков, П.И. Дошкольное образовательное учреждение: управление по результатам / П.И. Третьяков, К.Ю. Белая. - М.: Новая школа, 2003. - 304с.

Управление развитием школы: пособие для руководителей образовательных организаций / под ред. М.М. Поташника,В.С. Лазарева. - М: Новая школа, 1995.-464с.

Учитель. Школа. Общество. Социологический очерк 90-хх г.г. / Курлов В.Ф. [и др.]; под ред. Смирновой Е.Э. - СПб.: ГУПМ, 1995. - 224с.

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.