

**СЕРИЯ «ЛИЦЕЙСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ»**

**АФОНИН И.А., ОБОРотов В.Н.**

**ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:  
УПРАВЛЕНИЕ СОВРЕМЕННЫМ  
МУНИЦИПАЛЬНЫМ ЛИЦЕЕМ  
(ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС)**

*Методическое пособие  
для руководителей образовательных организаций*

Смоленск  
2016

УДК 371.1  
ББК 74.24  
А 94

**Рецензенты:**

*Корбанович Т.В., к.п.н., заслуженный учитель России;*

*Матяш Н.В., первый проректор по учебной работе БГУ им. академика Петровского И.Г.,  
д.п.н., профессор*

**А 94** Афонин И.А., Оборотов В.Н. Педагогический менеджмент: управление современным муниципальным лицеем (инновационный процесс): Методическое пособие для руководителей образовательных организаций. – Смоленск: ГАУ ДПО СОИРО, 2016. – 244 с. (Серия «Лицейское образование»).

.

Сегодня наша страна испытывает острый дефицит управленческих кадров, в том числе и в сфере образования. Система образования резко меняется и вместе с ней меняются и методы руководства современным образовательным учреждением. В данном методическое пособие для руководителей образовательных организаций подробнейшим образом изложены основные изменения, которые необходимо произвести каждому руководителю, если он хочет что бы его организация смогла полностью реализовать свои возможности.

**УДК 371.1  
ББК 74.24**

**ISBN 978-5-905935-31-2**

© ГАУ ДПО СОИРО, 2016  
© Данное издание охраняется законодательством об авторских правах РФ  
© Перепечатка без согласия автора и издательства запрещена  
© Афонин И.А.

## Оглавление

<b>Введение</b> .....	4
<b>Раздел I. Инновация современной муниципальной лицей</b> .....	8
Глава 1. Педагогические инновации и нововведения .....	8
Глава 2. Условия успешного и эффективного развития инновационных процессов в современном муниципальном лицее .....	40
Глава 3. Инновации и управление современным муниципальным лицеем .....	62
Глава 4. Мотивация инновационной деятельности учителей современного муниципального лицей и действительность инновационных процессов .....	91
<b>Раздел II. Заместитель директора современного муниципального лицей по науке</b> .....	120
Глава 1. Специфика, принципы и цели деятельности заместителя директора современного муниципального лицей по науке (ЗПН) .....	120
Глава 2. Функции и основные направления деятельности заместителя директора современного муниципального лицей по науке (ЗПН) .....	138
Глава 3. Заместитель директора по науке в управлении современным муниципальным лицеем .....	152
Глава 4. Технология профессиональной деятельности заместителя директора современного муниципального лицей по науке (ЗПН) .....	179
<b>Заключение</b> .....	207
<b>Приложения</b> .....	209
<b>Литература</b> .....	240

## Введение

В настоящее время довольно часто можно услышать такие слова как «новшество», «инновация», «нововведение». Эти понятия стали постоянными в обиходной речи многих педагогических коллективов. Кроме того, в ряде инновационных образовательных организаций введена должность заместителя директора по научно-методической работе (научно-исследовательской) работе. Современным образовательным организациям, современному учителю предоставлена полная свобода для педагогического творчества, научной и исследовательской деятельности.

Известно, что современный муниципальный лицей, как и любая другая общеобразовательная организация, создается для выполнения конкретной функции. В то же время, чтобы данная функция была успешной и эффективной, современный муниципальный лицей должен постоянно динамично развиваться, т.е. обновляться в соответствии с постоянно меняющимися требованиями социокультурных условий (внешней среды) и внутренней среды, в том числе и собственной организационно-управленческой структуры. Известно, что понятие «обновление» в теории и практике педагогического менеджмента используется по существу как равнозначное новшеству или нововведению, которое является результативной целью мотивационного управления общеобразовательной организацией, а в нашем случае – современным образовательным лицеем.

Обновление является одним из главных элементов педагогического маркетинга, т.е. рынка образовательных услуг, которому предшествуют информационные, социально-педагогические, психологические, экономические и правовые условия. При этом, как показывает практика, руководство (директор, его заместитель по научно-исследовательской работе) современного муниципального лицея должны владеть концепцией и технологией управления обновлением, быть достаточно компетентными в этом вопросе.

Управление новшеством, инновацией и нововведением следует, по нашему мнению, рассматривать во взаимосвязи и в динамике с содержанием, формами и методами целостного учебно-воспитательного процесса, направленного на достижение оптимального функционирования организационной системы.

Тактика обновления современного муниципального лицея и системы образования – это понимание взаимосвязанных организационно-педагогических мероприятий, влияющих на достижение и поддержание определенного уровня эффективности работы современного муниципального лицея и вариантов его обновления. Данная тактика определяется конкретными условиями и вырабатывается совокупность методов и средств реализации стратегии. При разработке концепции новшеств обычно пытаются четко сформулировать проблему,

цель, оценить возможность и необходимость ее решения, найти педагогическую альтернативу для нового процесса, провести стратегический анализ области применения и социально-педагогической, и психологической целесообразности инноваций.

Смеем утверждать, что управление инновациями – важное условие обновления и развития образования. Чтобы конкурировать в образовательной среде, т.е. на рынке образовательных услуг, надо отказаться от монополии того или другого современного муниципального лица, того или иного типа учреждения системы, надо формировать новое образовательное пространство в соответствии с потребностями личности и социальным заказом общества.

Инерционность прежних тенденций в образовании все еще велика, но глобальные процессы преобразований в мире, в том числе и на теме просвещения, не оставляют нам выбора. Мы вступаем в инновационную эру.

Цель этой книги – в какой-то мере способствовать формированию инновационного мышления в среде педагогов, активизации социально-педагогических процессов.

Что еще повлияло на написание нами данной книги?

Во-первых, введение должности заместителя директора современного муниципального лица по научной работе – это такое нововведение, которое непосредственно способствует развитию современного муниципального лица, успеху педагогических и общеорганизационных инноваций.

Во-вторых, опыт осуществления всяческих преобразований заставляет с осторожностью и даже настороженностью относиться к нововведениям в организационных структурах управления.

В-третьих, интересующее нас нововведение является, на наш взгляд, весьма перспективным и при правильном освоении может реально и существенно изменить лицо современного муниципального лица, способствовать повышению его педагогической управленческой культуры, обогащению интеллектуального фона жизнедеятельности.

В-четвертых, нам хотелось бы дать ответы на такие вопросы, как:

– не является ли создание должности ЗПН в современном муниципальном лице непозволительной при нашей бедности роскошью, непомерным расточительством, надуманной, ненужной, хотя и модной, затеей?

– нужна ли должность ЗПН в штатном расписании каждого современного муниципального лица?

– что должно предшествовать принятию решения об учреждении поста ЗПН в современном муниципальном лице?

– существует ли какая-то одна, «каноническая», единственно правильная модель деятельности и поведения ЗПН в современном муниципальном лице?

или следует думать о выборе оптимальных типовых и индивидуальных моделей?

– какие задачи призваны решать ЗПН, каковы его миссия в современном муниципальном лицее, предназначение, принципы деятельности?

– в чем специфические особенности этой управленческой должности в современном муниципальном лицее?

– каким должен (может) быть правовой статус ЗПН и как он соотносится с его социально-психологическим статусом в управленческой «команде» современного муниципального лицея, в педагогическом коллективе?

– какое место должен занимать ЗПН в организационной структуре внутрилицейского управления?

– с кем и каким образом следует взаимодействовать, общаться, контактировать ЗПН в современном муниципальном лицее и за его пределами, каким должен быть оптимальный круг его профессионального общения?

– что следует знать ЗПН, каковы его важнейшие, приоритетные функции, направления служебной деятельности в современном муниципальном лицее?

– как разумно определить функциональные обязанности, права, полномочия, зоны ответственности ЗПН в современном муниципальном лицее?

– какие ресурсы необходимы ЗПН для успешного осуществления своей профессиональной деятельности в условиях современного муниципального лицея?

– какие методы, методики, приемы, процедуры должны в условиях современного муниципального лицея войти в «технологический арсенал» ЗПН?

– какие ценностные представления, знания, умения, навыки необходимы для работы в качестве ЗПН в современном муниципальном лицее?

– каким должен быть и как должен себя вести ЗПН в процессе реализации служебных задач в условиях современного муниципального лицея?

– как можно построить индивидуальную траекторию профессионального и личностного роста ЗПН и программу движения по этой траектории в условиях современного муниципального лицея?

Новизна предлагаемой читателю книги проявляется в том, что:

- в ней впервые делается попытка комплексного рассмотрения проблем, связанных со служебной деятельностью ЗПН в условиях современного муниципального лицея;

- в ней предлагается многовариантный подход к осуществлению этой деятельности, отвергается стремление к нахождению единственно верной, стереотипной модели работы ЗПН в современном муниципальном лицее;

- работа ЗПН «вписывается» в более широкий контекст организационной структуры управления современным муниципальным лицеем, в деятель-

ность коллективного субъекта внутрилицейного управления.

Мы подчеркиваем: заместитель директора по научной работе в современном муниципальном лицее – это не только новая, но и особая должность, к которой предъявляются не те же требования, что и к другим заместителям директора, а значительно более высокие.

# Раздел I. Инновация современный муниципальный лицей

## Глава 1. Педагогические инновации и нововведения

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 оформилась новая область знания – наука о нововведениях, в рамках которой стали изучаться закономерности технических нововведений в сфере материального производства. Педагогические инновационные процессы стали предметом специального изучения ученых примерно с конца 50-х годов на Западе и в последнее десятилетие в нашей стране бурные изменения в обществе в XIX и особенно в XX веке привели к переменам в образовательно-воспитательной системе в целом и в отдельных ее областях. Отдельные критики концентрируют внимание на организации преподавания и отношениях учитель-ученик. Называя существующую школу «старой школой», критики выступают за «новое воспитание», за «новую школу» и требуют создания новых форм обучения взамен критикуемой классно-урочной. Так возникли многие педагогические движения, известные в педагогике как педагогические направления. В качестве примера можно привести:

- движение за воспитание личности (Элен Кей, 1849–1926), рабочая школа и активная школа (Дьюи, 1859–1952), теорий Кершенштайнера (1851–1932), Гаудига, Клапареда, Ферье;
- систему воспитания Марии Монтессори (1870-1952), систему-метод Декроли (1871-1932), план Дальтона (Елена Паркхерст, первая половина XX века), лабораторно-бригадную систему (СССР, 1920–1933);
- «Винетка» – план или систему (Уошборн);
- метод Кузина, или метод свободной групповой работы;
- план «Иена» (Петерсен);
- проект-метод (Дьюи Килпатрик);
- типография в преподавании (Френе, 1898–1966);
- Майнхаймская система, или работа с параллельными однородными классами (Сикингер, 1858–1930);
- индивидуализация преподавания через работу со средствами обучения (Дотран).

Что же является предметом инноватики? Ученые считают, что таковым является создание, освоение и распространение новшеств. Проблематика ее на протяжении многих лет разрабатывалась в рамках экономических исследований научно-технического прогресса. Сегодня она имеет комплексную, междисци-

плинарную основу. При этом основными направлениями исследований являются:

- формирование новшеств;
- изучение сопротивления новшествам;
- регулирование процесса нововведения;
- подготовка инновационного менеджера;
- адаптация новшеств;
- инновационный потенциал организации и руководителей;
- пути повышения инновационного потенциала.

Общеизвестно, что идея гуманизации, лежащая в основе новой философии образования, потребовала перевода общеобразовательных организаций в инновационный режим деятельности, главной чертой которого является предвосхищающее и опережающее развитие образовательной организации.

Т.И. Шамова и П.И. Третьяков считают, что:

- во-первых, изменений нельзя добиться только путем накопления опыта, хотя это крайне важно в условиях «ломки» старого, или усовершенствования опыта, ибо ни то, ни другое уже не в состоянии приспособить предыдущую систему к новым условиям. Необходим новаторский подход, продуктом которого будут инновации, введение которых в практику работы современного муниципального лица приводит к кардинальному изменению процессов, протекающих в нем. Однако недостаточно иметь новые средства, методику, новые учебники или систему обучения, важно, чтобы эти новшества были приняты педагогической средой (администрацией современного муниципального лица, педагогами, лицеистами, а так же родителями и общественностью), внедрены в учебно-воспитательный процесс и дали положительные результаты. А поскольку проблема освоения новшеств всегда существовала в нашей педагогической практике, да и в обществе в целом, становится понятной наша потребность в изучении механизмов внедрения и использования новшеств.

- во-вторых, в современной динамичной среде долговременная эффективность работы современного муниципального лица все больше зависит от целенаправленных изменений, «разрывающих» режим функционирования и носящих характер непрерывности. Чтобы добиться признания и удовлетворить лицеистов, родителей, общественность руководителю современного муниципального лица необходимо не только создавать функционирующую систему, работающую в определенном, стабильно повторяющемся режиме, но и быть способным обновлять ее и тем самым приводить ее в динамическое равновесие или гармонию с изменяющейся средой.

- в-третьих, поскольку процесс создания и использования новшеств

приобрел сегодня форму социального движения с инициативой и расширением самостоятельности самих современных муниципальных лицеев, то необходимо, на наш взгляд особо изучать специфику этого феномена с целью более эффективного управления развитием изменений. Важно этот процесс перевести из стихийного в целенаправленный, планируемый.

Таким образом, не отбрасывая старое, необходимо создать фонд новшеств, который может решить основную цель современного муниципального лицея – развитие личности лицеиста, его социализация. Хотя инновации сопровождают общество с самого начала его возникновения, как педагогическая категория они относительно молоды и в этом одна из причин того, что в их определении существует большой разнобой, хотя и нет существенных разногласий и непониманий. Самые значительные различия в определении инноваций связаны с употреблением близких и родственных терминов для их характеристики. Эта пестрота хотя и отражает синонимическое богатство языка, в то же время указывает на необходимость их уточнения и не только ради теории, но, разумеется, ради практики. Некоторые педагоги считают новшество узким пониманием модернизации образования, другие – широким и т.п. Некоторые термин нововведение заменяют терминами реформа, осовременивание, совершенствование, оптимизация, модернизация преподавания и т.п.

Остановимся на определении инноваций (новшеств) как педагогической категории, связанной с некоторыми определениями в социологии (новшество как социологическая категория).

Понятие «инновация» (лат. In – в, novus - новый) трактуется в «Современном словаре иностранных слов» как нововведение.

В научной литературе русское слово «нововведение» определяется как целенаправленное изменение, вносящее в среду внедрения новые стабильные элементы (новшества), вызывающие переход системы из одного состояния в другое.

В научной литературе различают понятия «новшество» или «новое средство» (они считаются синонимами), и «инновация», «нововведение». Новшество – это именно средство (новый метод, методика, технология, программа и т.п.), а инновация – это процесс освоения этого средства.

В.А. Сластенин и Л.С. Подымова отмечают, что новшество – это именно средство (новый метод, методика, технология, программа и т.п.), а инновация – это процесс, который развивается по определенным этапам.

В.С. Лазарев убежден, что новшество следует понимать не как изменение, а как средство, введение которого в образовательную систему, при соответствующем использовании способно улучшить результаты ее работы. Новшество, считает В.С. Лазарев, это материализованная идея возможного повыше-

ния эффективности какой-либо образовательной системы.

Э. Роджерс так определяет новшества: «Новшество – это идея, являющаяся для конкретного лица новой. Не имеет значения, является ли идея объективно новой или нет, мы определяем ее во времени, которое прошло с ее открытия или первого использования». Майлс пишет: «Специальное новое, особое изменение, от которого мы ждем эффективности при реализации систематических целей». Французский ученый Э. Брансуик различает три возможных вида педагогических новшеств:

- в качестве новшеств выступают образовательные идеи и действия, полностью новые и ранее неизвестные. Таких полностью новых и оригинальных идей очень мало;
- самое большое количество новшеств представляют собой адаптированные, расширенные или переоформленные идеи и действия, которые приобретают особую актуальность в определенной среде и в определенный период времени;
- педагогические новшества возникают в ситуации, в которой в связи с повторной постановкой целей в измененных условиях оживают некоторые ранее существовавшие действия, поскольку новые условия гарантируют их успех и успех определенных положительных идей.

Американцы Бил и Болен определяют педагогическое новшество как «изменение, которое включает в себя не только изменение материала, но и комплекс изменений во взгляде на его применение». Этим определением в сущности дается характеристика изменения или комплекса изменений.

Найхоф определяет новшество как процесс: «Это процесс, который начинается какой-то идеей и воздействует на изменения, завершаясь их усвоением или отрицанием со стороны потенциальных потребителей».

Марклунд в одной из своих недавних работ в ОЕСД дает следующее различие между новшествами и изменениями: «Понятие новшества как оно употребляется в школах и преподавании часто синонимично (идентично) понятию изменения. Если это изменение охватывает широкий масштаб и всю школьную систему, о нем говорят как о реформе. Однако было бы неправильно считать любое изменение новшеством. Оно должно включать в себя улучшение согласно заранее поставленным целям. Новшество каждый раз ставит один или несколько качественных критериев».

Новшество – это потенциально возможное изменение, а само изменение и есть нововведение, т.е. целенаправленное изменение, вносящее в среду внедрения новые стабильные элементы, вследствие чего происходит переход системы из одного состояния в другое. При этом синонимом нововведения как раз и является термин инновации, которые связывают с определенной специальностью:

- во-первых, они всегда содержат новое решение актуальной проблемы;
- во-вторых, с тем, что использование инноваций приводит к качественно новым изменениям и результатам;
- в-третьих, с тем, что внедрение инноваций вызывает качественные изменения других компонентов системы.

Как и в любых областях научных исследований новаторская деятельность является составной частью научно-исследовательской работы, так и в образовании можно отметить три фазы инновационного процесса (по В.А. Сластенину):

**Таблица 1**

<b>№ по/п</b>	<b>Фаза</b>	<b>Основное содержание</b>
1.	Фаза индивидуальной активности новаторов-пионеров	Отдельные энтузиасты индивидуально работают над нововведениями в образовании. Они могут раньше других дойти до новых знаний, которые успевают реализовать на практике. Эти нововведения носят полностью индивидуальный характер и их передача другим зависит от самого творца (индивид является и творцом, автором, и передатчиком, и самым крупным потребителем-пользователем новшеств).
2.	Фаза плановой совместной работы единомышленников	Имеет место сотрудничество между единомышленниками. Они на основе собственных оригинальных замыслов вместе ищут пути по созданию новых форм и методов. Так происходит создание новых отдельных педагогических систем, таких, как система Монтессори и другие, ранее упомянутые системы. Характерным является то, что все эти системы существуют относительно изолированно.
3.	Фаза плановой и систематической работы общества	Новшества становятся интересом, потребностью и заботой общества. Учитывая значение образования для развития материального производства и для совокупного общественного развития, необходимо сделать все, чтобы нововведения не зависели от энтузиазма, интересов, желаний и работы отдельных лиц или групп, а приняли организованно-систематический и плановый характер, о чем должно беспокоиться общество, т.е. государство.

П.И. Третьяков различает инновацию и нововведение: инновация – это содержание и организация нового, нововведение – это только организация нового. В.С. Лазарев пишет, что инновация и нововведение – это тождественные понятия, а нововведение (инновация) – это внедряемое (осваиваемое) новшество. Новшество, по мнению В.С. Лазарева, находится одновременно на внешней границе многих образовательных систем, а нововведение существует внутри конкретных образовательных систем, осваивающих новшество.

Вслед за А.И. Пригожиным мы определяем инновации и нововведения как разные стороны инновационного процесса, и они требуют специального рассмотрения. Полагаем, что изучение этих явлений необходимо вести в рамках

проблемы формирования, обобщения, распространения передового педагогического опыта. Под передовым педагогическим опытом Т.И. Шамова и П.И. Третьяков понимают результат творческого поиска учителей, руководителей современного муниципального лицея, который приносит лучшие, по сравнению с массовой практикой, результаты за счет более эффективной и оптимальной организации процесса обучения, воспитания, управления, а так же за счет инноваций. Педагогические инновации относятся к новаторству, как одному из видов передового педагогического опыта, имеющему свои технологии, показатели, результаты. Передовой педагогический опыт всегда направлен на решение наиболее актуальных задач, стоящих перед современным муниципальным лицеем, его отличает рациональность путей достижения результатов. Опыт должен быть адаптируем, внедряем, т.е. основываться на конкретных научных идеях и закономерностях, должен давать высокие, устойчивые результаты. Все эти показатели передового педагогического опыта подходят к инновациям.

В идеале грамотно отобранное новшество должно гарантировать успех нововведения в максимально возможной степени. Нововведение считается успешным, если освоение положенного в его основу нового средства позволило решить задачи развития современного муниципального лицея. Неудачи в освоении новшеств играют роль отрицательного опыта нововведений со всеми его минусами и плюсами.

Специфичность инноваций (по Т.И. Шамовой):

- во-первых, инновации всегда содержат новое решение актуальной проблемы. В педагогике трудно открыть субъективно новую идею, чаще всего идея может быть старая, а способы ее решения могут иметь различный характер новизны, которая имеет относительный характер, т.к.:

- во-первых, потому, что за редким исключением, во всем новом есть элементы старого, уже ранее использовавшегося;

- во-вторых, впервые новшество появляется только для их создателей, все остальные, узнавая о нем, имеют дело уже с тем, что где-то уже используется.

- во-вторых, использование инноваций приводит к качественно новым результатам, проявляющимся прежде всего в развитии лицеиста.

- в-третьих, внедрение инноваций вызывает качественные изменения других компонентов системы. Чем крупнее и радикальнее новшество, тем большие волны оно вызывает.

Таким образом, названные Т.И. Шамовой показатели, по ее мнению, доказывают различие между мастерством (цель которого в усовершенствовании опыта) и новаторством.

В инновациях потенциально заложены кардинальные изменения, и эти

изменения могут носить радикальный, комбинаторный и модифицирующий характер. Поэтому инновации могут определяться как радикальные новшества – принципиально, объективно новые, в инноватике их называют еще базовыми (А.И. Пригожин).

Могут быть комбинаторные инновации, суть которых в использовании различных сочетаний конструктивного соединения, позволяющего получить интегративный результат и модифицирующие инновации – улучшение, дополнение исходных моделей.

Инновации могут различаться по направлениям поиска. Направления могут быть разные, мы вычленили инновации по содержанию образования, по технологии обучения, воспитания и развития, по структуре современного муниципального лица, его режиму и по управлению современным муниципальным лицом.

М.Н. Поташник считает, что нововведение связано с обновлением. В то же время не все новое дает везде и всегда положительный результат, т.к.:

- во-первых, новое не всегда является средством решения актуальных для современного муниципального лица задач. Действительно, зачастую учителя не исследуют, а нередко и игнорируют проблемы, над которыми должен бы работать современный муниципальный лицей. Так, по нашим данным, главными мотивами обновления работы многих учителей являются их стремления опробовать новые методы, приемы работы (39%) и сделать учение интересным для детей (36%) и др., а не стремление решить кардинальные проблемы современного муниципального лица, мешающие ему развиваться, двигаться вперед;

- во-вторых, каждое новое средство рождается во вполне конкретных условиях и ориентировано на решение вполне определенных педагогических задач. Однако многие руководители при выборе средств обновления работы современного муниципального лица забывают об этом, руководствуясь не анализом ситуации в нем, а только личными вкусами, симпатиями, принципом “нравится-не нравится” и т.п.

- в-третьих, ученые уже давно заметили, что увеличения числа тех, кто использует какое-либо новшество, появление нового опыта его освоения, как правило, ужесточают набор условий, при которых новшество эффективно. Вот почему мы вынуждены предупредить руководителей современного муниципального лица: даже при наличии интуитивной уверенности в том, что использование нового средства в измененных условиях даст положительный результат, необходима его экспериментальная проверка, сопровождающаяся не только контролем со стороны педагогов, но и обязательно контролем медиков, психологов, социологов. Наше исследование показало, что такой работе уделяется внимание лишь в 17% обследованных школ, 83% опрошенных нами руко-

водителей школ отметили, что указанные специалисты никогда не привлекались ими к работе по выбору средств обновления учебно-воспитательного процесса. Полученные с помощью освоения новшества более высокие, нежели раньше, показатели успеваемости лицеистов вряд ли можно считать положительным результатом нововведения, если этот результат достигнут путем пренебрежения здоровьем детей и учителей.

- в-четвертых, каждое новое педагогическое средство имеет две стороны: технологическую, связанную с о спецификой его использования, и личностную, позволяющую учителю и руководителю современного муниципального лицея путем проявления своих индивидуальных качеств (профессиональной подготовленности, коммуникабельности, эмоциональности, обаяния и т.д.) влиять на эффективность его освоения. В практике многих современных муниципальных лицеев бывали случаи, когда освоение новой идеи, связанной с малыми, не влияющими на жизнь всего лицея преобразованиями, давало гораздо больший эффект, нежели ожидалось, если эту работу проводил педагог-мастер. А бывало так, что яркая, многообещающая идея гибла в руках неумелых педагогов. В первом случае личностная сторона нового средства усиливает эффект, вызываемый заложенным в нем технологическим подходом; во втором же случае она делает этот эффект минимальным. Поэтому, рассматривая все новое, следует учитывать, в какой мере личностные характеристики создателей и пользователей влияют на его результативность.

Что же такое “новое”? Словарь С.И. Ожегова дает следующее определение: новый – “впервые созданный или сделанный, появившийся или возникший недавно, взамен прежнего, вновь открытый, относящийся к ближайшему прошлому или к настоящему времени, недостаточно знакомый, малоизвестный”.

Заметим, что в толковании термина ничего не говорится о прогрессивности, об эффективности нового.

Неверно полагают те руководители, которые отождествляют все новое с прогрессивным и современным. Далекое не все новое прогрессивно! Прогрессивно только то, что эффективно, вне зависимости от того, когда возникло. О прогрессивности (или непрогрессивности) нового средства окончательно можно судить лишь по результатам его освоения. Это вовсе не означает, что для определения эффективности того или иного нового средства современный муниципальный лицей должен обязательно сам полностью опробовать его в работе. Процесс освоения нового предполагает изучение опыта его использования другими современными муниципальными лицеями, прогнозный анализ, мысленное экспериментирование.

- Бывает, что новое возникает, как говорят, раньше своего времени, то есть, родившись, не находит признания, а позже, когда созревают условия,

оно становится востребованным.

- Бывает, что новое средство, родившись очень давно, став нормой, не умирает ( хотя и меняются целые эпохи), а развивается, модернизируется, многократно воспроизводится (вспомним ту е классно-урочную систему в современном муниципальном лицее), еще раз демонстрируя относительность нового.

В.С. Лазарев пишет, что процессы создания, распространения и внедрения (освоения) новшеств образуют целостный инновационный процесс. Внедрение новшества в конкретно образовательном учреждении только часть этого процесса. Таким образом, в общем виде инновационный процесс следует понимать как процесс развития образования за счет создания, распространения и освоения новшеств.

В целом под инновационным процессом понимается комплексная деятельность по созданию (рождению, разработке), освоению, использованию и распространению новшеств (М.М. Поташник).

Инновационный процесс протекает только благодаря тому, что люди совершают определенную инновационную деятельность. Инновационная деятельность – это особый вид деятельности. Ее назначение – изменение в способах и содержании практики образования с целью повышения ее эффективности. Инновационную деятельность можно определить как целенаправленное преобразование практики образовательной деятельности за счет создания, распространения и освоения новых образовательных систем или каких-то их компонентов. Инновационная деятельность отличается от образовательной деятельности, прежде всего, своей функцией. Образовательная деятельность призвана развивать лицеистов, а инновационная деятельность призвана развивать образовательные системы.

Согласно данным ЮНЕСКО и его органов (OECD/CERI) в любой стране проводятся большие или малые реформы и внедряются спонтанные новшества в организацию, содержание, методы и технологию преподавания и воспитания. К основным нововведениям в сфере образования в общем мировом значении относят следующие изменения:

- в общественном положении образования, т.е. в области финансирования и управления образовательно-воспитательными организациями;
- в структуре системы воспитания и образования или в отдельных ее частях;
- в содержании образования, т.е. в учебных планах и программах по всем или отдельным предметам;
- организация образовательных организаций и преподавания;
- в отношениях учителя-лицеиста;

- в образовательной технологии, в учебном оборудовании и методах обучения и изучения;
- в строительстве зданий и помещений для учебы и жизни в современном муниципальном лицее.

Нововведение – процесс перехода системы из одного качественного состояния в другое с помощью использования инноваций. Переход включает в себя иницируемые и контролируемые процессы. Переход или изменения являются основным предметом инноватики, ее центральной проблемой, потому что именно из нововведений и состоят изменения. Не все изменения могут называться нововведениями, ибо существует множество изменений, возникающих стихийно, целенаправленно. Это могут быть и непредвиденные последствия принятых решений. Поэтому в качестве исходного было принято понимание нововведения как целенаправленного изменения или формы управляемого развития. Нововведение есть такое целенаправленное изменение, которое вносит в среду внедрения относительно стабильные элементы, представляющие собой лишь новшество, т.е. предмет нововведения. Нововведение во всех случаях представляет деятельность по обновлению, т.е. по преобразованию какой-то другой деятельности. Эта деятельность получила название инновационной, меняющей рутинные компоненты репродуктивной деятельности.

Новшества в системе образования:

**Таблица 2**

1 вариант	2 вариант
<ul style="list-style-type: none"> <li>• современное индивидуальное преподавание;</li> <li>• индивидуальное запланированное обучение;</li> <li>• школы без классов;</li> <li>• двойной план прогресса;</li> <li>• групповое обучение;</li> <li>• микрообучение;</li> <li>• образовательное ТВ;</li> <li>• программированное обучение;</li> <li>• электронный класс;</li> <li>• обучение с помощью ЭВМ;</li> <li>• гибкое распределение учебных часов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• групповое обучение;</li> <li>• индивидуальная форма;</li> <li>• учение обучению;</li> <li>• бригадное обучение;</li> <li>• микрообучение в специализированных классах;</li> <li>• проблемное обучение (обучение через решение проблем преподавания);</li> <li>• программированное обучение в электронном классе;</li> <li>• записанные программированные материалы;</li> <li>• полупрограммированное обучение;</li> <li>• образовательное телевидение в открытой и замкнутой цепи;</li> <li>• комплексное обучение;</li> <li>• продленный день и др.</li> </ul>

Частичные нововведения, применяемые в системе российского образования:

- программируемое обучение с помощью программируемых учебников;

- систему респондентов;
- электронные классы;
- системное использование школьной радиосети;
- систематическое использование телепередач;
- кабинетное обучение;
- индивидуальные формы преподавательской работы;
- групповое обучение;
- применение графоскопа;
- применение магнитофона;
- фонолабораторию;
- использование диапозитивов и фильмов;
- введение нового обучения по математике в программу начальной школы;
- экспериментирование с новыми учебными планами и программами;
- попытки стандартизации программных требований;
- оценка работы с помощью текстов и других инструментов и др.

Из проведенного краткого анализа нововведений в образовании можно сделать следующие выводы:

- инновации в образовании тесно связаны с социально-экономическими и политическими изменениями и обусловлены ими;
- изменения в образовании и воспитании в первую очередь проявляются в целях и задачах;
- изменения в целях и задачах образования и воспитания влекут перемены в содержании (учебные планы и программы) образовательно-воспитательной работы, а затем и в других ее компонентах и элементах;
- изменения в содержании образовательно-воспитательной работы происходят каждые 5–7 лет;
- новаторские (реформаторские) мероприятия в образовании и воспитании, как правило начинаются с начальной школы, а затем захватывают среднюю и высшую.

**Таблица 3**

### **Классификация нововведений**

<b>По инновационному потенциалу (по типу новшеств)</b>	<b>По особенностям механизма осуществления</b>	<b>По объемам, целям, социальным последствиям</b>	<b>По особенностям инновационного процесса</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• радикальные;</li> <li>• комбинаторные;</li> <li>• модифицирующие.</li> </ul>	Единичные- диффузные Завершенные- незавершенные Успешные- неуспешные	Точечные Системные, много- целевые Стратегические	Абсолютная новизна (нет аналогов) или от- носительная новизна (местная, в данном ли- це, регионе впервые) Целесообразная новизна

Трудно провести четкую границу между плановыми (систематическими) и спонтанными новшествами или между теми, которые возникают извне или появляются изнутри самого образования. Поэтому зачастую инновации в образовании требуют помощи, поддержки и влияния, формального подкрепления извне от родителей, граждан, членов внешних самоуправляемых органов, общественно-политических организаций и объединений и др. Это касается и крупных (больших) и мелких (малых) нововведений. Некоторые авторы к крупным новшествам относят программное обучение (учебники), респондентские классы, электронные классы, компьютеризированное обучение, фонолаборатории и внутреннее ТВ, а другие – только новшества в системе образования и воспитания. Конечно, любая классификация страдает схематизмом, недостаточной полнотой и последовательностью, поскольку практически невозможно в несколько категорий втиснуть все возможные новшества, с одной стороны, и, с другой, «незначительно количество таких новаций, которые можно строго классифицировать только в один вид». Тем не менее независимо от очевидных трудностей мы считаем, что необходимо и возможно провести определенную классификацию, но при условии предварительного утверждения критериев, на основе которых она будет проводиться. По нашему мнению, важнейший первый критерий зависит от сферы, в которой осуществляются новшества. Вторым общим критерием можно было бы считать способ возникновения новаторского процесса, третьим – широту и глубину новаторских мероприятий, а четвертым – основу, на которой появляются, возникают новшества. По первому критерию, т.е. в зависимости от того, в какой области, в каком секторе образования проводятся нововведения (что обновляется), можно выделить следующие новшества:

- в содержании образования;
- в технологии;
- в организации;
- в системе и управлении;
- в образовательной экологии.

В зависимости от способа осуществлений нововведений их можно разделить на:

- систематические, плановые, заранее задуманные;
- стихийные, случайные, спонтанные.

В зависимости от широты и глубины новаторских мероприятий можно говорить о:

- массовых, крупных, глобальных, систематических, радикальных, фундаментальных, стратегических, существенных, глубоких и др.;

- частичных, малых, мелких.

Каждое новшество в своем движении проходит определенные стадии. В инноватике их называют жизненным циклом новшества. Новшество когда-то возникает, используется, а по прошествии какого-то времени заменяется другими, более совершенными продуктами творчества. Существует несколько вариантов жизненного цикла новшества.

Т.И. Шамова, П.И. Третьяков в книге «Управление развитием инновационных процессов в школе» (М., 1995) указывают на следующий жизненный цикл инновации:

- разработка новшеств, создание модели, проекта;
- создание новшества;
- широкое использование его;
- устаревание новшества – исчерпание возможностей, появление альтернативного новшества

С.Д. Поляков в своей работе «В поисках педагогической инноватики» (М., 1993) выделяет следующие стадии жизненного цикла новшества:

- зарождение нового;
- освоение его на определенном объекте;
- диффузия (распространение на другие объекты);
- рутинизация (превращение нововведения в традицию).

В.И. Загвязинский в книге «Инновационные процессы в образовании и педагогическая наука// Инновационные процессы в образовании». (Тюмень, 1990) предлагает более детализированную структуру жизненного цикла: старт, возникновение, быстрый рост (в борьбе с оппонентами и скептиками), зрелость, насыщение, связанное с более или менее широким продвижением в практику, кризис и финиш, связанные, как правило, со снятием нововведения, как такового, в новой, более эффективной, нередко более общей системе.

Сластенин В.А., Подымова Л.С. в своей работе «Педагогика: инновационная деятельность», (М., 1997), обобщая имеющиеся в литературе варианты жизненного цикла новшества, выделяют в структуре инновационного процесса следующие шесть стадий (этапов):

- Этап рождения новой идеи или возникновения концепции новшества; условно его называют этапом открытия, которое является результатом, как правило, фундаментальных и прикладных научных исследований (или мгновенного «озарения»).
- Этап изобретения, т.е. создания новшества, воплощенного в какой-либо объект, материальный или духовный продукт-образец.
- Этап нововведения, на котором находит практическое применение

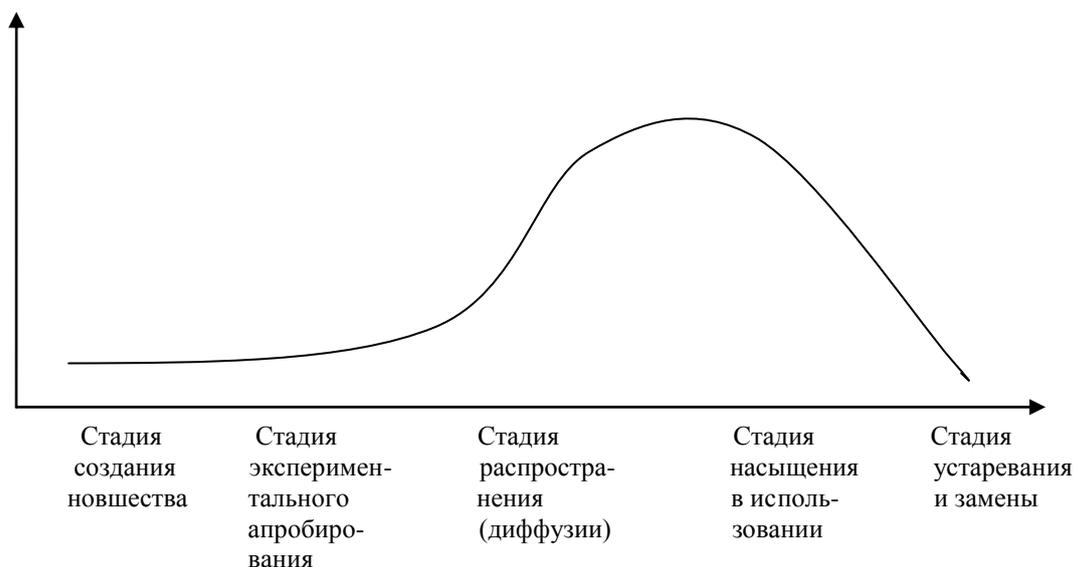
полученное новшество, его доработка; завершается этот этап получение устойчивого эффекта от новшества.

В фазе использования новшества выделяют следующие три этапа:

- Этап распространения новшества, заключающийся в его широком внедрении, диффузии (распространении) новшества в новые сферы.
- Этап господства новшества в конкретной области, когда собственно новшество перестает быть таковым, теряя свою новизну. Завершается этот этап появлением эффективной альтернативы или замены данного новшества более эффективным.
- Этап сокращения масштабов применения новшества, связанный с заменой его новым продуктом.

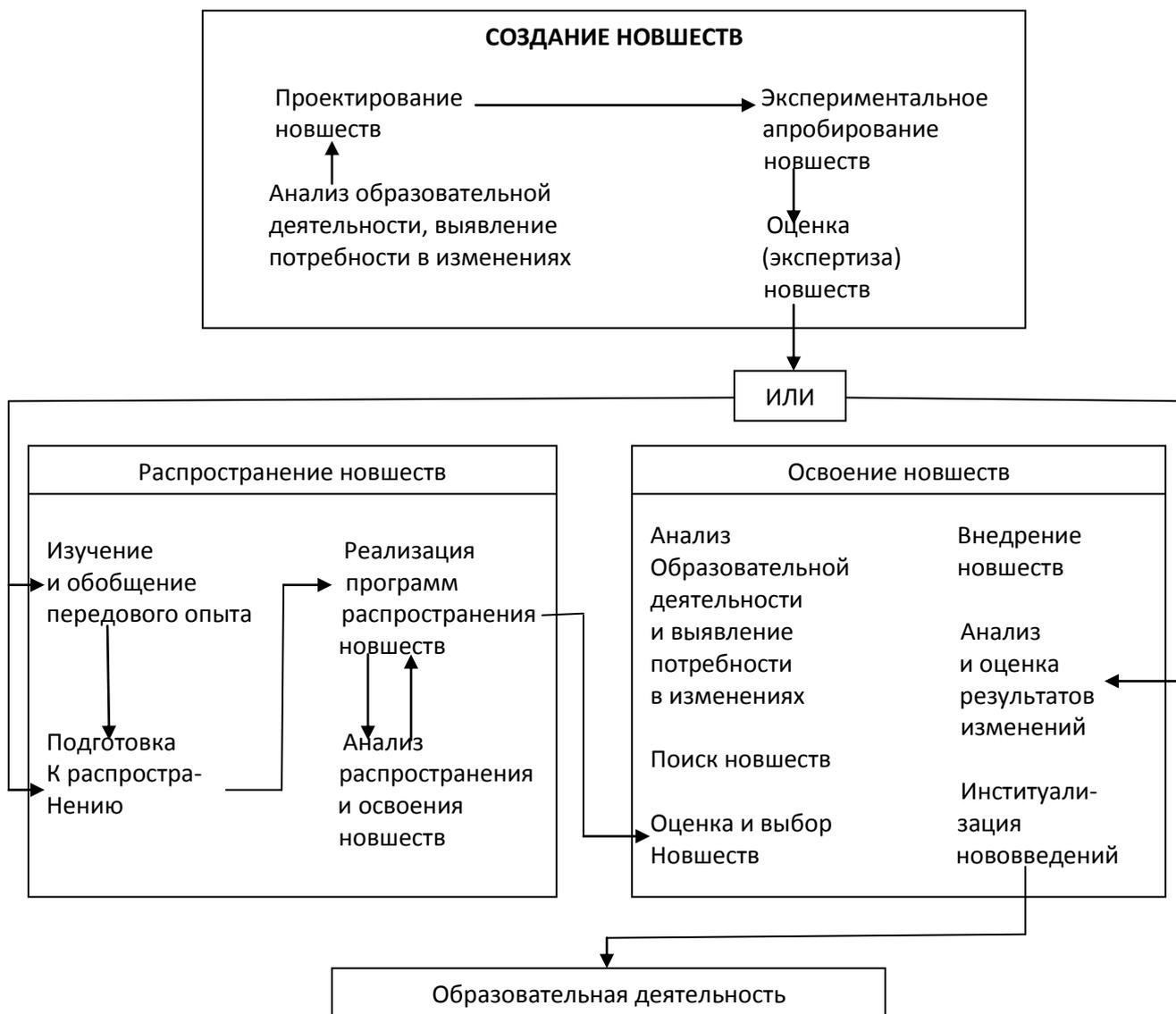
Но эта линейная структура последовательно сменяющих друг друга временных этапов инновационного процесса представляет собой упрощенную схему его реального разворачивания. Конкретный инновационный процесс не обязательно должен включать все рассмотренные этапы в их строгой последовательности.

В.С. Лазарев в книге «Управление инновациями в школе» (М., 2008) пишет, что по мере продвижения от стадии к стадии область его распространения сначала расширяется, а затем сходит на нет.



*Рис.. Изменение области распространения новшества на стадиях жизненного цикла*

На рисунке 1 представлена обобщенная модель инновационного процесса.



*Рис.1 Обобщенная модель инновационного процесса (по В.С. Лазареву)*

Распространение новшеств требует решения специальных задач, включающих (по В.С. Лазареву):

- издание необходимых учебных средств и дидактических материалов;
- доведение информации о новшестве до потенциальных потребителей;
- создание учебных программ для подготовки учителей;
- оказание консультативной помощи современным муниципальным лицам.

Обращаем внимание: распространение новшества может идти успешно или, наоборот, не так, как хотелось бы тем, кто его продвигает в практику. Поэтому должен осуществляться анализ хода распространения новшества, должны выявляться факторы, мешающие этому, и реализоваться меры по их устранению.

Следующая стадия инновационного процесса проходит в образовательных организациях. Найденные новшества или новшества, информация о которых поступает из каких-либо источников, должны пройти внутреннюю экспертизу. При этом экспертиза, которая осуществляется на стадии освоения – имеют как общее, так и различное содержание. Задача, решаемая на этой стадии, состоит не только в том, чтобы оценить достоинства и недостатки новшества, но и возможность его внедрения.

Процесс внедрения может быть разделен на два этапа:

- предварительного (экспериментального) внедрения;
- полного внедрения.

Последняя фаза процесса внедрения – институализация новшества, т.е. переход от режима внедрения в режим постоянного применения.

В теоретической, но особенно в практической педагогике острой, а нередко и конфликтной является проблема соотношения инновации и нормы, хотя и та и другая одновременно необходимы. В современной лицейской практике понятие «норма», «традиция» очень устойчивы и для директоров так же привлекательны, как и понятие «инновация». Норма хранит существующее, инновационная деятельность его меняет. Их подвижное взаимодействие делает возможным одновременное существование и функционирования, и развития. Описаны варианты взаимодействия инновации и нормы: они колеблются от восприятия нового как патологии до превращения нормы в предрассудок. Новшество может выражать как отклонение от нормы, ее нарушение, так и необычное употребление. Известно несколько способов повышения восприимчивости нормы к новшествам: это может быть рационализация нормы, сопоставление нормы с потребностью, выведение инновации из нормы.

Развитие современного муниципального лицея (то есть переход его в новое качественное состояние) не может быть осуществлено иначе, чем через освоение нововведений, через инновационный процесс. Дабы эффективно управлять этим процессом, его необходимо понять, а потому – познать. Последнее предполагает изучение его строения или, как говорят в науке, – структуры.

Всякий процесс (особенно когда речь идет о современном муниципальном лицее да еще о его развитии) представляет собой сложное динамическое (подвижное, нестатичное) образование – систему. Последняя же полиструктурна, а потому сам инновационный процесс (как и всякая система) полиструктурен.

М.М. Поташник считает, что руководитель современного муниципального лицея, обладающий не линейным, не одноаспектным, не односторонним, а системным мышлением, всегда видит множество реально существующих

структур инновационного процесса в своем современном муниципальном лицее.

- Процесс (лат. processus – продвижение) – совокупность последовательных действий для достижения какого-либо результата.
- Полиструктурность – многообразие, множественность структур.
- Структура (лат. structura) – взаиморасположение и связь составных частей чего-либо, строение, устройство.

**Таблица 4**

**Структура инновационного процесса (по М.М. Поташнику)**

<b>Структура</b>	<b>Основное содержание</b>
Деятельностная	Представляет собой совокупность следующих компонентов: мотивы – методы – результаты. Действительно, все начинается с мотивов (побудительных причин) субъектов инновационного процесса современного муниципального лицея (директора, учителей, лицеистов и др.), определения целей нововведения, декомпозиции цели в «веер» задач, разработки содержания инновации и т.д. Не будем забывать, что все названные компоненты деятельности реализуются в определенных условиях (материальных, финансовых, гигиенических, морально-психологических, временных и др.), которые в саму структуру деятельности, как известно, не входят, но при игнорировании коих инновационный процесс был бы парализован или протекал бы неэффективно.
Субъектная	Включает инновационную деятельность всех субъектов развития современного муниципального лицея: директора, его заместителей, учителей, ученых, лицеистов, родителей, спонсоров, методистов, преподавателей вузов, консультантов, экспертов, работников органов образования, аттестационной службы и др. Субъектная структура учитывает функциональное и ролевое соотношение всех участников каждого из этапов инновационного процесса современного муниципального лицея. В ней также отражаются отношения участников планируемых частных нововведений. Достаточно директору сейчас написать в столбик функции каждого из названных субъектов и расположить их в порядке значимости выполняемых в инновационном процессе ролей, как моментально весомой, значимой увидится эта структура.
Уровневая	Отражает взаимосвязанную инновационную деятельность субъектов на международном, федеральном, региональном, районном (городском) и лицейском уровнях. Очевидно, что инновационный процесс в современном муниципальном лицее испытывает на себе влияние (как позитивное, так и негативное) инновационной деятельности более высоких уровней. Чтобы это влияние было только позитивным, нужна специальная деятельность руководителей по согласованию содержания инновации, инновационной политики на каждом уровне. Кроме того, мы обращаем внимание руководителей на то, что, как установили эстонские ученые, управление процессом развития современного муниципального лицея требует рассмотрения его как минимум на пяти уровнях: индивидуальном, уровне малых групп, уровне всего современного муниципального лицея, районном (городском) и региональном уровнях.

Содержательная	Внедрение инновационного процесса в современном муниципальном лицее предполагает рождение, разработку и освоение новшеств в обучении, воспитательной работе, организации учебно-воспитательного процесса, в управлении современным муниципальным лицеем и т.д. В свою очередь каждый компонент этой (как и любой другой) структуры имеет свое сложное строение. Так, инновационный процесс в обучении может предполагать нововведения в методах, формах, приемах, средствах (то есть в технологии), в содержании образования или в его целях, условиях и пр.
Жизненного цикла	Особенностью инновационного процесса является его циклический характер, выражающийся в следующей структуре этапов, которые проходит каждое нововведение: возникновение (старт) – быстрый рост (в борьбе с оппонентами, рутинерами, консерваторами, скептиками) – зрелость – освоение диффузия (проникновение, распространение) – насыщение (освоенность многими людьми, проникновение во все звенья, участки, части учебно-воспитательного и управленческого процессов) – рутинизация (имеется в виду достаточно длительное использование новшества – в результате чего для многих людей оно становится обычным явлением, нормой) – кризис (имеется в виду исчерпанность возможностей применить его в новых областях) – финиш (нововведение перестает быть таковым или заменяется другим, более эффективным, или же поглощается более общей эффективной системой). Некоторые нововведения проходят еще одну стадию, называемую иррадиацией, когда с рутинизацией новшество не исчезает как таковое, а модернизируется и воспроизводится, нередко оказывая еще более мощное влияние на процесс развития современного муниципального лицея.
Генезиса	Взята из теории нововведений в сфере материального производства. Но при наличии у читателя достаточно развитого воображения вполне поддающаяся перенесению на инновационные процессы в современном муниципальном лицее: возникновение – разработка идеи – проектирование (то, что на бумаге) – изготовление (то есть освоение в практической работе) – использование другими людьми.
Управленческая	Предполагает взаимодействие четырех видов управленческих действий: планирование – организация – руководство – контроль. Как правило, инновационный процесс в современном муниципальном лицее планируется в виде концепции новой школы или – наиболее полно – в виде программы развития современного муниципального лицея, затем организуются деятельность коллектива современного муниципального лицея по реализации этой программы и контроль за ее результатами. Обратим внимание на то, что инновационный процесс в какой-то момент может быть стихийным (неуправляемым) и существовать за счет внутренней саморегуляции (то есть всех элементов приведенной структуры как бы нет; могут быть самоорганизация, саморегулирование, самоконтроль). Однако отсутствие управления такой сложной системой, как инновационный процесс в современном муниципальном лицее, быстро приведет к его затуханию. Поэтому наличие управленческой структуры является стабилизирующим и поддерживающим этот процесс фактором, что, разумеется, не исключает элементов самоуправления, саморегуляции в нем.

Обращаем внимание: каждый компонент данной структуры имеет свое строение. Например, планирование включает:

- проблемно-ориентированный анализ деятельности школы;

- формирование концепции новой школы и стратегии ее реализации;
- целеполагание и разработку операционного плана действий.

В.С. Лазарев считает, что для руководителей, которым трудно сразу перейти на емкую четырехкомпонентную структуру управленческих действий, приведенную здесь, можно предложить ее прежнюю – более объемную (а потому – менее рациональную) разновидность, называемую еще организационной структурой инновационного процесса в современном муниципальном лицее. Она включает следующие этапы: диагностический – прогностический – собственно организационный – практический – обобщающий – внедренческий.

Обращаем внимание: кроме названных, во всяком инновационном процессе нетрудно увидеть и такие структуры, как создание новшеств и использование (освоение) новшеств; комплексный инновационный процесс, лежащий в основе развития современного муниципального лицея, состоящий из взаимосвязанных микроинновационных процессов.

Знание всех структур необходимо директору современного муниципального лицея еще и потому, что именно инновационный процесс и является объектом управления в современном муниципальном лицее, а руководитель обязан досконально знать объект, которым он будет управлять.

Обращаем внимание читателей на то, что все приведенные структуры состоят из частей или этапов, причем каждую часть можно рассматривать как этап, а каждый этап как часть, ведь процесс – это смена состояний, этапов. Необходимо одновременно видеть и все части, и все этапы, и их взаимопереходы.

И еще одно важное аналитическое наблюдение. Все приведенные структуры органично скреплены между собой не только горизонтальными, но и вертикальными связями, и более того: каждый компонент любой структуры инновационного процесса реализуется в компонентах других структур, то есть этот процесс системен.

Нововведение не может считаться завершенным, если оно остановилось на любой из промежуточных стадий. Как отмечает А.И. Пригожин, жизненные циклы новшества и нововведения различаются между собой по диапазонам развития, так как рутинизация нововведения может и наступить, а новшество еще не устарело, или новшество создано, но широкого применения не получило. Оба жизненных цикла объединяются более общим понятием – «инновационный процесс», в содержание которого исследователи вкладывают и наличие условий для успешного протекания нововведений (организационных, социальных, экономических и пр.)

Инновационный процесс является картой всего поля эволюции новшеств и осуществления нововведения. Рассмотрим подробно его этапы (по Т.И. Ша-

мовой, П.И. Третьякову):

1 этап. Зарождение новшества. Нововведение или решение о нововведении всегда связано с возникновением проблемной ситуации. Проблемная ситуация возникает по мере осознания субъектом противоречий между актуальными социально-значимыми и существующими результатами деятельности современного муниципального лица, учителя, руководителя, между необходимым и существующим состоянием системы. Труд педагогов-новаторов можно сравнить с трудом изобретателя.

Наличие потребностей и способностей педагогов, руководителей современного муниципального лица видеть и находить проблемы, определять те из них, для решения которых нужны инновации и нововведения, является:

- во-первых, условием успешности инновационных процессов, т.к. создание проблемы позволяет более точно определить цель и пути изменения;
- во-вторых, показателем их инновационного потенциала, готовности к участию в развитии образовательной организации.

Нам представляется необходимым включение педагогов образовательной организации:

- во-первых, во все виды управленческой деятельности: в информационно-аналитическую, плано-прогностическую, организационно-исполнительскую, контрольно-диагностическую, регулирующую с целью более глубокого осознания проблем, существующих в практике современного муниципального лица;
- во-вторых, в поисковую, исследовательскую деятельность с целью формирования умений наблюдать, сравнивать, анализировать, делать обобщения;
- в-третьих, в деятельность по самоанализу, самоконтролю, с целью осознания противоречий в собственной деятельности;
- в-четвертых, в деятельность по изучению и обобщению собственного опыта и опыта коллег;
- в-пятых, в специальные формы занятий – различные игры, в том числе инновационные, тренинги с целью формирования проблемного мышления, умений оценивать собственные возможности для достижения конкретных целей, прогнозировать будущие результаты и отклонения от них. Крайне необходимым является стимулирование самообразования педагогов, своевременная оценка динамики развития каждого.

2 этап. Поиск новшеств. Когда явление, требующее изменения, введения чего-то нового, найдено, замечено, начинается процесс поиска новшеств – своеобразный процесс стягивания этого явления и всевозможных знаний, все эти наблюдения и факты как бы примеряются к центральной точке этого явле-

ния и соотносятся с задачей человека. Происходит, по выражению С.Л. Рубинштейна, мысленное экспериментирование ведущего поиск нового человека, связанное с деятельностью воображения. Решение обычно первоначально не дается в конкретно-образной форме. Оно зарождается в уме в виде общего принципа решения. Его нужно перевести в модель, проект, систему действий, т.е. в нечто конкретное.

Какова деятельность руководителя современного муниципального лица на данном этапе?

Она может складываться из следующей системы действий:

- установление связей с наукой (организация теоретических проблемных семинаров, научное консультирование, научное руководство);
- создание творческих групп по осуществлению поиска новшеств (организация изучения зарубежного, отечественного опыта, обсуждение собственных идей);
- организация специальных инновационных игр с целью формирования поля новшеств;
- создание информационного банка инноваций в современном муниципальном лицее, районе, городе.

III этап. Разработка новшества. В разработке нуждаются не только те новшества, которых нет на сегодняшний день в практике, но и новшества, которые уже используются, однако применительно к современному муниципальному лицу требуют дополнительной проработки, разъяснения, осознания. Разработка педагогических инноваций предполагает определенную логическую последовательность этапов:

- Первый. Необходимо четкое определение и формулирование проблемы, т.е. необходимо дать ответ на вопрос, что заставило нас осуществлять изменения, вводить новшества? Почему мы это решили сделать? В чем была главная причина? Иначе говоря, необходимо дать характеристику предпосылок нововведений.

- Второй. Необходимо обосновать цель нововведения или новшества. Цель, по определению психологов, является осознанной моделью будущего результата, системообразующим компонентом в процессе организации деятельности. Формулируя цель, мы должны ответить на вопрос: что хотим получить в результате введения и освоения конкретного новшества? Цель должна преследовать два аспекта: предметный – создание модели нового типа современного муниципального лица, разработка учебника, учебного плана, учебной программы, методики (или корректировка, или использование, или апробирование конкретного новшества), т.е. здесь формулируется образ того новшества, которое должно быть создано; в цели должен быть спрогнозирован и конечный ре-

зультат — что даст данное новшество лицеисту, учителю, какие изменения повлечет?

- Важным этапом в разработке новшества является формирование научной идеи, которую исследователи считают путеводной звездой в создании новшества, освещающей весь замысел дальнейшей деятельности. Формулирование идеи — процесс достаточно сложный, ее трудно обнаружить в готовом варианте, это можно сделать посредством теоретического обобщения. Не менее трудоемким является и процесс формулирования собственной новой идеи. Собственно педагогическая идея может родиться лишь в результате длительного, целенаправленного педагогического наблюдения, опыта и знания теории. В науковедении идея рассматривается как элемент теории, составляющий ее основу, т.е. идея отражает саму сущность новшества.

- Четвертый. Важным в разработке новшества является определение показателей качественно нового результата. Как и цель, они охватывают два направления: предметное — характеристика (свойства, отличительные черты, новые положительные качества, подготовленные условия и пути внедрения того новшества, которое создано, или которое мы собираемся адаптировать; конечный результат, в котором необходимо сформулировать изменения в развитии лицеистов.

Разработка новшества в современном муниципальном лицее всегда должна содержать прогноз относительно возможных отклонений, нежелательных последствий и препятствий. Г.И. Шаповой и П.И. Третьяковым разработана инновационная карта, как форма, в которую может быть заложена разработка инноваций.

**Таблица 5**

**Карта разрабатываемых  
в современном муниципальном лицее инноваций**

Основные параметры	Содержание разработки инновации		
	1	2	3...
1. Название инновации			
2. Направление поиска			
3. Проблема, на решение которой направлено новшество (противоречие)			
4. Цель инновации			
5. Научная идея			
6. Содержание инновации			
7. Ожидаемые качественные результаты			
8. Кто разрабатывает			
9. На каком этапе находится нововведение (этап создания проблем; этап поиска, внедрения опытно-экспериментальной работы; диффузии) указать год начала эксперимента.			

10. Препятствия			
11. Проблемы, которые предстоит решить			
12. Проводилась ли экспертиза			

**Таблица 6**

**Карта используемых в современном муниципальном лицее инноваций**

Основные параметры	Содержание разработки инновации		
	1	2	3...
1. Название инновации			
2. Направление поиска			
3. Проблема, на решение которой направлено новшество (противоречие)			
4. Цель инновации			
5. Научная идея			
6. Содержание инновации			
7. Сущность качественно нового			
8. Кто разработчик. Кто использует.			
9. На каком этапе находится нововведение (этап создания проблем; этап поиска, внедрения опытно-экспериментальной работы; диффузии)			
10. Препятствия на пути использования			
11. Проблемы, которые предстоит решить			

Разработка инноваций и закладка в инновационные карты позволяет систематизировать все новшества, получить информацию об уровне целостности процесса нововведений (охват нововведениями учебно-воспитательного) процесса в целом, участие педагогов современного муниципального лицея в нем), выявить затруднения учителей и проблем, которые, возникают и ходе внедрения новшеств. Можно сказать, что инновационные, карты служат основой для диагностики и прогнозирования развития инновационных процессов в современном муниципальном лицее, развитии современного муниципального лицея в целом и составляют базу для информационного банка инноваций в современном муниципальном лицее.

IV этап. Создание и освоение новшества. Этап создания и освоения новшества также имеет свои специфические особенности. Содержанием данного этапа является освоение собственной инновационной разработки или заимствованного новшества (постоянное отслеживание – получение обратной информации об адаптируемости его и эффективности, анализ информации и регулирование процесса освоения – внесение своевременных коррективов, осуществление производных изменений). Обязательным, условием успешности нововведений, составной частью данного этапа являются педагогический эксперимент и опытная работа. Педагогический эксперимент как преднамеренное внесение в практику обучения, воспитания, управления современного муниципального ли-

ция нового в соответствии с целью преобразования предмета и проверки эффективности новшества. Эксперимент выполняет три функции в инновационном процессе, диагностическую, конструктивную, развивающую (регулирующую). Диагностическая функция состоит в выявлении проблем, связанных с внедрением новшества, а также в оценке новшества на предмет его целесообразности. Поэтому эксперимент называют комплексной диагностикой новшества и пробным нововведением – частью переходного механизма нововведения. Цель его в данном случае – дать обоснование для решения.

Обращаем внимание: Педагогический эксперимент отличается от эксперимента в любом другом виде деятельности, потому что там может быть отрицательный результат и он будет ценен. В современном муниципальном лицее мы изначально должны быть настроены на успех и поэтому крайне важна тщательная разработка новшества. Диагностика новшества требует определения показателей, отбора методов и методик отслеживания оценки, систематического изучения и анализа хода и результатов нововведений. Не менее значимой, а может быть и решающей является функция конструктивная, созидательная. В ходе эксперимента мы создаем, отработываем варианты решения проблемы и различные пути достижения цели. Идет введение и проверка эффективности различных условий, средств и т.д., то есть, иначе говоря, формируется опыт, ведется исследование.

Регулирующая функция тесно связана с конструктивной и диагностической. Регулирование является механизмом развития нововведения, оно преследует достижение конечной цели эксперимента – создание или адаптацию новшества с целью кардинального изменения, обновления отдельных компонентов или всей системы учебно-воспитательного процесса современного муниципального лицея, получения качественно нового положительного результата.

Проведение эксперимента требует разработки программы, включающей в себя цель, задачи, гипотезу, содержание деятельности, этапы, показатели, методы и будущий результат.

Таким образом, управление инновационными процессами требует знания особенностей и закономерностей этого процесса. Для руководителей современного муниципального лицея важно знать, где может быть источник возникающих проблем. Знание противоречий инновационного процесса, своевременное снятие их составляет прогностическую направленность управления инновационными процессами в современном муниципальном лицее.

Процесс взаимоадаптации новшества и современного муниципального лицея проходит через ряд этапов:

- восприятие новшества педагогическим коллективом, лицейстами, родителями;

- трансформацию содержания новшества и отношений между участниками педагогического процесса, управление современным муниципальным лицеем, в изменении ролей членов лицейского коллектива — от исполнителей, реализаторов до создателей и разработчиков новшеств;

- типизацию или отторжение новшества.'

Т.И. Шамова и П.И. Третьяков утверждают, что все эти этапы носят противоречивый характер, а именно:

Первая группа противоречий. В начале внедрения, новшества, особенно радикальные, могут наталкиваться на сопротивление, связанное со старыми стереотипами, сомнениями по поводу того, что новое принесет успех и т.д. Поэтому важным является формирование педагогической среды:

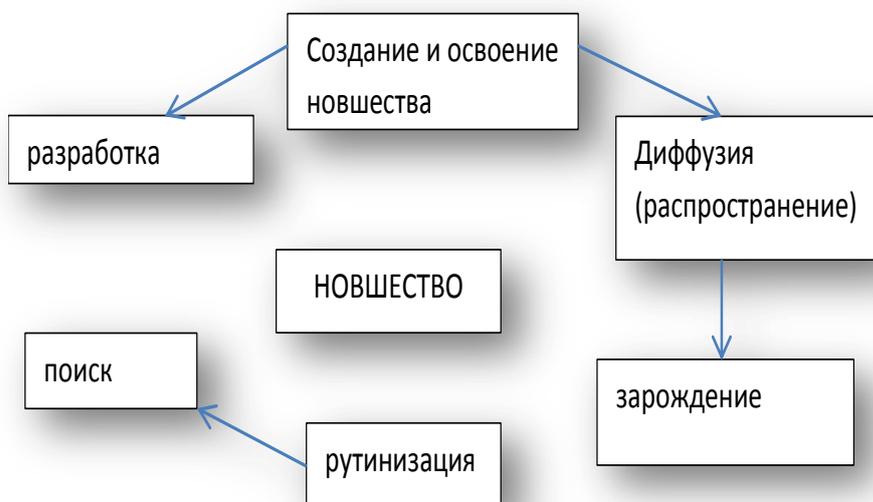
- изучение потребностей в новшествах, отношение к новшествам;
- изучение ресурсов для нововведений (творческий потенциал коллектива, интересы, ценности, финансовые, материальные, кадровые условия);
- формирование мотивов и потребностей в создании и использовании новшеств через включение педагогов в поисковую деятельность и организацию интенсивного взаимодействия и коммуникации;
- осуществление целенаправленного обучения, исходя из роли участника в инновационном процессе (организатор, создатель новшества, реализатор).

Вторая группа противоречий лежит между единообразием, сходством новшества и уникальностью его внедрения, адаптации в связи со специфичностью условий разных образовательных организациях. Поэтому современный муниципальный лицей и каждый учитель, участвующий во внедрении, должны пройти этап оценки новшества на предмет адекватности к своим условиям и возможностям и обязательно учесть особенности этих условий при разработке или использовании новшества, внести определенные коррективы и обеспечить процесс внедрения опытно-экспериментальной проверки.

Третья группа. Противоречие находится между изменением и объемом последствий. Освоение каждого новшества может производные, вторичные изменения, которые способны превысить эффект первоначального новшества, или быть нежелательными. Усиливается риск, возрастают трудности и ответственность. В этом случае необходимо опережающее управление, связанное, прежде всего с научной обоснованностью разработки новшества и программы его освоения. Это одно из самых серьезных противоречий, оно указывает на вероятностный характер инновационных процессов, идущих в современном муниципальном лицее, т.е. на непредвиденность результатов даже при достаточно тщательном планировании и прогнозировании.

Четвертая группа противоречий связана с целостным, динамическим ха-

рактором инновационных процессов. Инновационные процессы протекают последовательно через ряд этапов или стадий или образуют определенный «жизненный цикл».



*Рис. 2. Новшество в современном муниципальном лицее*

Успешность инновационного, процесса будет зависеть от полноты этапов жизненного цикла, качества каждого из них, согласованности взаимосвязей. Инновационным процессам присущ динамизм, который требует определенного темпа развития от стадии к стадии («замерзание», торможение на какой-то стадии может свести к нулю все предыдущие усилия) необходимо активизировать данный процесс с помощью специальной системы мер, частично названных нами выше. Определенный темп необходим и от цикла к циклу. Рутинизация новшества должна смениться новым жизненным циклом, ибо система развивается до тех пор, пока она изменяется и в ней живут противоречия, новые противоречия вызывают к жизни инновации. Задача руководителя современного муниципального лицея совместно с лицейским коллективом постоянно искать эти противоречия, опираясь на исследования состояния учебно-воспитательного процесса современного муниципального лицея как системы, изучение глобальных тенденций и проблем образования в стране и за рубежом, и, исходя из этого, определять адекватные им новшества.

Очень важное основание группировки нововведений по типам – инновационный потенциал. Тут мы выделяем модификационные, комбинаторные и радикальные инновации (по М.М. Поташнику):

- модификационные нововведения связаны с усовершенствованием, рационализацией, видоизменением, модернизацией того (программы, методики, структуры, алгоритмы, разработки и т.д.), что имеет аналог или прототип. Обратим внимание: модернизация может быть направлена на технологическую,

так и на личностную сторону обновляемого средства. Можно видоизменить известную методику, можно применить ее к новому предмету, а можно, проявив свои личностные качества, иначе ее исполнить, обогатить и тем самым существенно повысить ее эффективность;

- комбинаторные нововведения предполагают новое конструктивное соединение элементов ранее известных методик, которые в данном сочетании прежде не использовались. Речь идет не об эклектическом соединении фрагментов каких-то технологий, программ, а именно о конструктивном соединении, то есть таком, при котором появляются новые, ранее не существовавшие системные свойства, порождающие новый интеграционный эффект. Этот процесс иногда еще называют аглютинацией и в качестве примера приводят создание некогда нового транспортного средства – троллейбуса, конструктивно вобравшего в себя идеи (элементы) других транспортных средств – трамвая и автобуса.

Обращаем внимание: нововведения могут быть трех уровней, а именно:

**Таблица 7**

<b>Уровни</b>	<b>Основное содержание</b>
Первый	Внешняя структура современного муниципального лицея и прежде всего количество классов, степень образования (возраст) и деление на различные дисциплины (курсы) обучения.
Второй	Распорядок и планы учебных дисциплин с указанием поставленных целей и содержания обучения в современном муниципальном лицее.
Третий	Методы обучения преподавателя, способ работы лицеистов, образовательные материалы (средства), какой материал изучается и формы оценки.

При этом единственным критерием, по мнению О.Г. Хомерики, является уровень, на котором вводятся новшества. По существу новшества группируются, в один иерархический ряд в зависимости от уровня, на котором реализуется процесс нововведений в образование. Гудлад, как и Марклунд, дает три уровня развития нововведений, учебный план, политический уровень, институционально-инструктивный. Майлс описывает 11 примеров новшеств в зависимости от трех аспектов: целей образования: адаптации и применения. Роджерс различает материальные и нематериальные новшества, а Барнет – новшества в человеческих мыслях и отношениях и материальные новшества. Новшества чаще всего различаются по широте своего применения, значению и последствиям в той области образования, к которой они в первую очередь и относятся, что они направлены на изменение целей образования (это считается самым важным) и методов и средств обучения, добавляет, что «вероятно, целесообразно новшества различать по крупным секторам образования, к которым они в первую очередь относятся:

- новшества в организации;

- новшества в технологии;
- изменения программ.

Советуем руководителям рассмотреть нововведения прежде всего с точки зрения их отнесенности к той или иной части учебно-воспитательного процесса. Если это сделать, то легко выявляются группы (типы) нововведений (по М.М. Поташнику):

- в содержании образования;
- в методиках, технологиях, формах, методах, приемах, средствах учебно-воспитательного процесса в современном муниципальном лицее;
- в организации учебно-воспитательного процесса в современном муниципальном лицее;
- в управляющей системе современного муниципального лицея.

В рамках этой группировки полезно рассмотреть деление нововведений по масштабу (объему) преобразований:

- на частные (локальные, единичные), не связанные между собой;
- на модульные (комплекс частных, связанных между собой, относящихся, например, к одной группе предметов, одной возрастной группе лицестов и т.д.);
- на системные (охватывающие весь современный муниципальный лицей) нововведения.

Нововведения в образовании можно сгруппировать в три существенные категории:

- нововведения в лицейской системе;
- новшества, относящиеся к структуре и содержанию планов и программ образовательно-воспитательной работы;
- новшества, относящиеся к организации, формам и методам работы и чаще всего связанные со средствами обучения.

Новшества могут быть:

- глобальными - являются систематическими, организованными в совокупную систему образования (реформы лицейской системы, новые учебные планы и программы и др.);
- частичными – проявляются в отдельных типах школ, отдельных учебных предметах и т.п.;
- организованные – могут быть предложены школой (современным муниципальным лицеем) или образовательными организациями;
- спонтанные – возникают у преподавателей, которые стремятся развивать преподавание, в т.ч. и в условиях современного муниципального лицея.

Отметим, что слабо развитый инновационный процесс в образовании тес-

но связан с исследовательской деятельностью. Научно-исследовательская работа представляет собой основу любого новшества. Исследования, проводимые в области инноваций, часто носят стихийный характер, фрагментарны и часто временны, поэтому вызывают главным образом общественный интерес, а их носителями становятся неорганизованные лица – энтузиасты, работающие в скромных материальных условиях. В последние годы научно-исследовательская работа переносится в центр общественного внимания, общество все более превращается в главного организатора, направляющую силу, инвеститора и пользователя результатами этой работы. При этом из-за слабого развития научно-исследовательской работы в педагогике снижается процент новшеств в образовании. Нововведения в образовании по своей природе не так просты, чтобы можно было принимать серьезные решения только на основе отдельных наблюдений или частичных исследований без изменения соответствующей науко-исследовательской методологии.

Мурей И.М. пишет, что образование, по-существу, является консервативной силой, оно играет роль стабилизатора в большинстве обществ (хотя, как ни парадоксально, представляют собой и клетку революционности), а учитель одновременно является стабилизирующим фактором и фактором изменения, но по природе своей функции он часто сопротивляется изменениям и новшествам.

Образование – составная часть общества, учителя – это члены его структуры и, как и другие люди, не имеют иммунитета новшествам, но и не лишены определенных традиций, консерватизма. В социологии существуют разные мнения о природе человека:

- одни считают, что человек по своей природе склонен к изменениям (нововведениям);
- другие считают, что человек в большей степени ориентируется на существующее, известное, и в меньшей степени на новое, пока еще непроверенное.

Мы убеждены, что истина находится посередине, т. е. люди в общей степени склонны к новому, к изменениям, хотя и тяготеют к устоявшемуся, известному. Поэтому в обществе как объединении индивидуумов уживаются и «традиции», и «новшества», и нечто, что влечет назад, сопротивляется новому, но и то, что стремится к новому, неизвестному, что постоянно ориентировано на новое, на перемены.

Эта констатация в равной степени относится и к учителям как представителям общества, и к отдельным общественным группам. Поэтому нельзя утверждать, что учителя консервативнее других представителей общества, т. е. что они дают отпор новшествам.

В связи с новаторской деятельностью учителей и их отношением к нов-

шествам социология делает попытки классифицировать субъектов, усваивающих новшества в зависимости от времени их готовности к освоению. Самой удачной считается классификация Роджерса: идеальные типы категорий субъектов-реализаторов новшеств.

**Таблица 8**

<b>Тип</b>	<b>Основное содержание</b>
Новаторы	В одном эмпирическом исследовании новаторов до 2,5%. Они характеризуются авантюрным, духом и поглощены новшествами. Поэтому они всегда открыты к новому, которым постоянно интересуются, извлекают новое из общения с локальными группами, из любых контактов и космополитически ориентированы. Интенсивные связи групп новаторов сильно выражены и в случаях, когда они разделены большими расстояниями. Их авантюрная природа может быть решающим фактором для будущих новшеств в обществе.
Ранние реализаторы	Они составляют; 13,5% субъектов одной эмпирической популяции, а их основной характеристикой является то, что их ценят. Они следуют за новаторами; хотя, и отличаются от них тем, что в большей степени интегрированы, в свое местное объединение (ячейку общества) и тем самым сильно влияют, на него. Другие категории реализаторов смотрят на «ранних» как на информаторов и советников, потому, что они не рискуют и слепо не идут за нововведениями (за всем, что ново), а только рассчитывают и поэтому ценятся как разумные реализаторы.
Предварительное большинство	Эта группа составляет 34% субъектов определенной эмпирической популяции, которая осваивает новшество непосредственно после «ранних реализаторов», но до «средних». Отличается свободой действий. Субъекты этой группы, свободно и интенсивно общаются с первыми группами, но редко, выступают в роли лидеров. Они представляют собой очень значительную связь между предыдущими и; следующими категориями. Им требуется гораздо больше времени для принятия решения о внедрении новшеств, они не хотят ни выступать вперед, ни плестись в хвосте у других.
Позднее большинство	В это большинство входят следующие 34% субъектов эмпирической популяции. Общей характеристикой этих субъектов; является скепсис. Они осваивают, новшества как «средние» субъекты, в результате оценки собственных потребностей, в них, а также под давлением социальной среды. Из-за скептичности они не осваивают инновации до тех пор, пока не образуется большое количество групп и общество не начнет ясно высказываться в пользу определенного новшества.
Колеблющиеся	В одной эмпирической группе их насчитывается около 16%. Основной их характеристикой является ориентация на традиционные ценности. Они последними осваивают новшества. Чаще всего они не являются лидерами в мышлении и настроены лояльно; зачастую они социально изолированы. Ориентируются на прошлое. Решения принимают с учетом опыта предыдущих поколений. Контактуют в первую очередь с себе подобными. Сомневаются и в новаторах, и в инициаторах изменений. Являются тормозом для распространения новшеств, у них сильно выражено расхождение во времени между первыми знаниями о новшествах и их освоением. Быстрые изменения в мире их не интересуют, в то время как большинство членов общества смотрит в будущее, их интересует прошлое.

Существуют и другие классификации. Так, согласно одной из них, предлагается разделить субъектов на 6 групп: пионеры, лидеры, ведомые, конформисты, традиционалисты, консерваторы. Согласно другой, так называемой кривой Гаусса (кривая нормального распределения) субъекты подразделяются:

- первая- группа (пионеры) составляет 2,5%;
- вторая группа (лидеры) – 13,5%;
- третья группа (ведомые) – 34%;
- четвертая группа (конформисты) – 34%;
- пятая группа (традиционалисты) – 13,5%;
- шестая группа (консерваторы) – 2,5%.

Обращаем внимание: практически все исследователи типологию Роджерса считают в сущности приемлемой и полезной, применимой для групп общественных субъектов. Поэтому несомненно в процессе диффузии новшеств существуют различные категории групп людей, которые рано или поздно их осваивают и используют, как и отдельные лица.

Многие ученые посвящают свои исследования обоснованию факторов, которые влияют на новаторство реализаторов инноваций. Особое внимание обращается возрасту и новаторской жилке, затем степени образования (лицейская подготовка), информированности и т.п. Одни исследователи считают, что молодые люди более склонны к новаторству, другие считают, что – более зрелые. Джонс, Колман, Роджерс и другие в своих исследованиях установили, что молодые люди более склонны к новаторству, а Хафер и Стенгланд наоборот считают, что к нему тяготеют зрелые лица. Последние установили, что существует положительная корреляция между образованием и тягой к новшествам, т.е. чем больше уровень образования, тем больше склонность к новаторству. Соответственно существует также положительная корреляция между информированностью и новаторством преподавателей.

Есть еще одно полезное распределение нововведений – их группировка по отношению к своему предшественнику. При таком подходе нововведения относят либо к замещающим, либо к отменяющим, либо к открывающим, либо к ретровведениям (по М.М. Поташнику):

- Замещающее новшество вводится вместо какого-то конкретного устаревшего средства. Примером таких инноваций служат многочисленные театральные и художественные студии, спортивные секции, кружки, ансамбли, школы балета и танцев, хоры, клубы и тому подобные платные и бесплатные формы внеурочной воспитательной работы с детьми, пришедшие на смену пионерской и комсомольской работе в школе.

- Сутью отменяющего нововведения является, к примеру, прекращение деятельности какого-то органа, формы работы, объединения, отмена про-

граммы без замены их другими, если они неперспективны с точки зрения развития современного муниципального лица или тормозят его развитие. Собственно в отмене, снятии, прекращении и состоит новизна.

- Открывающее нововведение предполагает освоение новой программы, нового вида образовательных услуг, новой технологии и т.п., если вообще у них не было предшественников, то есть если нововведение несопоставимо с функциональными предшественниками ни по назначению, ни по цели, ни по способу использования, ни по имеющейся педагогической ситуации. Примером открывающего нововведения является компьютеризация образовательного процесса современного муниципального лица, переход к новым информационным технологиям. Обычно каждое открывающее нововведение сопровождается более мелкими частными, которые поддерживают, закрепляют его положительный эффект.

- Ретровведения – освоение современным муниципальным лицом нового для него в данный момент, но когда-то уже использовавшегося в образовательной практике. Это ныне новое (забытое старое) долгое время не использовалось, либо когда-то было упразднено по ошибке, либо утратило свою актуальность, но в настоящее время стало злободневным.

## **Глава 2. Условия успешного и эффективного развития инновационных процессов в современном муниципальном лицее**

Т.И. Шамова и П.И. Третьякова считают, что под успешностью в инноватике понимается своевременность, результативность и полнота завершения цикла нововведений. При этом результативность рассматривается как степень определенной эффективности новшества по сравнению с затратами. Более того, эффективность связывается и с определенным тиражированием новшеств.

Исходя из общих подходов к определению успешности и эффективности инновационных процессов и особенностей школы (в нашем случае, современного муниципального лицея). Шамовой Т.И. и Третьяковым П.И. сформулированы следующие показатели успешности:

- эффективность инновационных процессов;
- широта, масштабность распространения новшеств;
- непрерывность и воспроизводимость;
- своевременность.

Под эффективностью инновационных процессов в современном муниципальном лицее понимается влияние на их достижение конкретных целей современного муниципального лицея максимально оптимальными путями, т.е. с минимальными затратами сил, средств, времени для данных конкретных условий.

В.С. Лазарев считает, что успеху внедрения новшеств способствуют:

- гибкость организационной структуры, проявляющаяся в способности современного муниципального лицея создавать временные структурные единицы, ориентированные на достижение четко поставленных конечных целей, и обеспечивать горизонтальную, а не вертикальную координацию совместных действий (под вертикальной координацией понимают согласование действий участников совместной деятельности, осуществляемое руководством организации; под горизонтальной координацией понимают согласование действий, осуществляемое самостоятельно их исполнителями без участия руководства).
- культура современного муниципального лицея;
- стиль руководства современного муниципального лицея;
- информированность членов современного муниципального лицея о существующих проблемах;
- информированность членов современного муниципального лицея о достоинствах новшества;
- вовлечение персонала современного муниципального лицея в процесс планирования внедрения и управления им;
- наличие четко поставленных целей;

- хорошее планирование процесса изменений;
- наличие поддержки основных влиятельных групп в современном муниципальном лицее;
- мотивированность исполнителей (существование адекватных вознаграждений);
- способность руководства современного муниципального лица анализировать причины сопротивления и применять адекватные методы для его преодоления;
- организация обучения персонала современного муниципального лица;
- регулярный и эффективный контроль хода процесса внедрения;
- наличие отлаженной системы коммуникаций.

Практика деятельности МБОУ «Лицей № 27» показывает, что внедрение новшества в условиях современного муниципального лица предполагает участие не одного человека, а целой группы. По мнению В.С. Лазарева, формирование таких временных рабочих групп — дело не простое, и от того, насколько хорошо оно будет выполнено, во многом зависит результативность и эффективность внедрения.

Кроме того, в современном муниципальном лицее (как и в любой другой образовательной организации) существует определенная система ценностей, нормы, правила, традиции, обычаи, разделяемые и принимаемые всеми или большинством ее членов и выступающие в функции регуляторов их совместной деятельности и отношений. Эту совокупность регуляторов называют организационной культурой. Существующая в современном муниципальном лицее организационная культура достаточно сильно влияет на внедрение новшеств.

Общеизвестно, что как качество педагогической, так и качество инновационной деятельности в современном муниципальном лицее очень зависят от действий руководителей. У каждого руководителя в процессе деятельности формируется своя управленческая концепция. В зависимости от нее руководители придают разное значение решению тех или иных управленческих задач и используют разные методы их решения. Реализуемый способ руководства может побуждать творческую активность подчиненных или порождать их пассивность.

Обращаем внимание: эффективное внедрение новшеств невозможно без хорошего планирования. Необходимо, чтобы все участники внедрения четко знали, какие результаты и к какому сроку они должны получить. Наличие хорошо проработанного, плана внедрения, известного всем участникам, облегчает задачу согласования их усилий, при достижении конкретных результатов, дает возможность своевременно выявлять проблемные ситуации в ходе внедрения и

находить эффективные способы выхода их них. Ну и, конечно же, всякая совместная деятельность предполагает коммуникацию между ее участниками, как по вертикали, так и по горизонтали, т.е. передачу информации от одного к другому.

Мы убеждены, что потенциал какого-либо способа внедрения новшеств обеспечивать результативность и эффективность этого процесса определяется тем, в какой мере он использует условия, позитивно влияющие на этот процесс, и снижает влияние негативных факторов.

Шамова Т.И. в своей работе «Инновационные процессы в школе как содержательно-организационная основа механизма ее развития. Методика исследования». (М., 1993) выделяет основной критерий и основной показатель успешности инновационных процессов, которые тесно связаны с эффективностью:

- основным критерием успешности является степень достижения основной цели современного муниципального лица – реализация каждым лицеистом права на получение образования, соответствующего его интересам, склонностям, возможностям.

- основным показателем успешности инновационных процессов является наличие баланса интересов всех участников педагогического процесса, т.е. удовлетворенность современным муниципальным лицеем, учителями, родителями.

Показатели успешности развития инновационных процессов в современном муниципальном лицее:

- удовлетворенность современным муниципальным лицеем, лицеистами, их родителями (это основной показатель);

- активное участие большинства членов коллектива современного муниципального лица в инновационной деятельности;

- целостный характер инновационных процессов – охват инновациями всех компонентов современного муниципального лица как системы;

- непрерывный характер инновационных процессов в современном муниципальном лицее.

Теория и практика свидетельствуют, что основным фактором – условием, обеспечивающим успешность инновационных процессов является инновационный потенциал организации, современного муниципального лица.

П.И. Третьяков считает, что инновационный потенциал организации (современного муниципального лица) – это достаточно сложное образование, предполагающее совокупность условий и ресурсов для успешного и эффективного осуществления инновационных процессов и их развития, который включает в себя:

- инновационный потенциал руководителя современного муниципального лица;
- инновационный потенциал коллектива современного муниципального лица;
- социальные, материальные, социокультурные условия;
- соответствие структуры и содержания управления изменениям в его объекте.

Т.И. Шамова считает, что системообразующим компонентом этой системы условий является инновационный потенциал личности руководителя современного муниципального лица. При этом понятие «инновационный потенциал личности руководителя» касается внутренних ресурсов инновационной деятельности человека и рассматриваться должно в контексте инновационного — потенциала личности.

Научно-исследовательские изыскания показывают: общая структура инновационного потенциала личности рассматривается с участием закономерностей функционирования мотивационной, эмоционально-волевой сферы, познавательных процессов, индивидуальных психологических особенностей субъекта деятельности (прежде всего способность к творчеству).

П.И. Третьяков утверждает, что одним из компонентов является хорошо известная так называемая когнитивная сфера и, в частности, система субъективных представлений человека о сущности и инновационной деятельности и психологических особенностях участников создания и внедрения новшеств.

М.В. Чигринова считает, что повышение инновационного потенциала личности может осуществляться посредством перестройки индивидуальных концепций, предметом которых являются требования к личностным ресурсам эффективного инноватора. При этом перестройка индивидуальной концепции личности возможна в рамках организационного обучения с применением активных методов.

Качественные различия в индивидуальных концепциях между успешными и эффективными инноваторами и уклоняющимися от инновационной деятельности (по М.В. Чигриновой):

- в представлениях руководителей о своей роли в инновационном процессе;
- в творческом подходе в решении инноваторских задач;
- в стратегиях психологического воздействия на коллектив;
- в отражении значимости коммуникативной компетентности в профессиональной деятельности.

Американский ученый Р. Стогдилл сделал вывод: что хотя во многих случаях эффективные руководители отличались интеллектом, знаниями, ответ-

ственно, надежностью, социальным участием, однако человек не становится лидером только благодаря тому, что он обладает набором каких-либо личных свойств, иначе говоря, нет личностных качеств, однозначно связанных с эффективностью деятельности человека в роли лидера.

В.С. Лазарев пишет, что важно не то, какими качествами обладает руководитель, а то и как он делает, какова его манера взаимодействия с подчиненными, его «управленческий почерк», т.е. его стиль руководства. При этом какого-либо одного лучшего, эффективного стиля в природе не существует. Однако, чтобы быть эффективным, руководство должно быть ситуационным, гибким, а руководитель должен уметь выбирать и использовать те формы взаимодействия на поведение подчиненных, которые наиболее эффективны в соответствующей ситуации.

Деятельность руководителя современного муниципального лица в условиях обновления отличается инновационным характером принимаемых решений. Инновационный характер проявляется в новизне решений (руководитель обычно начинает с недостаточно определенной проблемы, к которой не подходит ни одно из известных решений. Поэтому первое, что требуется – сосредоточить ресурсы и организовать людей с целью активизации их творческой деятельности, возможно потребуются создание новшеств в управлении), в вероятностном их характере (непредвиденность результатов).

Общеизвестно, что основное (но не единственное) средство влияния руководителя на поведение подчиненных – реализация властных отношений.

Власть нередко понимают очень ограниченно: как влияние, основанное на принуждении (угрозе применения силы). Но это лишь одна из форм властных отношений. Наряду с ней могут реализоваться иные формы власти (по В.С. Лазареву):

- власть, основанная на вознаграждении;
- экспертная власть (власть знания);
- эталонная власть (власть примера);
- нормативная власть (законная власть, основанная на принимаемых подчиненными нормах и правилах, носителем и хранителем которых выступает руководитель);
- информационная власть (базируется на возможности доступа к какой-то информации, передача которой подчиненным может влиять на принимаемые ими решения).

Каждая форма властных отношений оказывает влияние на человека, поскольку воздействует на те или иные его потребности.

Таблица 9

Форма властных отношений	Основное содержание
Власть, основанная на принуждении	Это влияние через страх, воздействие на потребность в безопасности. Там, где основным является этот способ воздействия на сотрудников, в большинстве случаев: наблюдается высокая текучесть, низкая удовлетворенность, низкие производительность и качество работы. Но определенных ситуациях этот метод может оказаться эффективным.
Обещание вознаграждения	Один из наиболее часто используемых и эффективных методов влияния на поведение людей. Эффективность его применения зависит от того, предлагаются ли людям действительно значимые для них ценности в ответ на ожидаемые от них действия и результаты. Но этот метод не безобиден. Вознаграждение – это внешнее стимулирование. Его отсутствие может вызывать сильную негативную реакцию у подчиненных и неадекватные интересам современного муниципального лица действия. Кроме того, руководители далеко не всегда располагают значимыми для подчиненных ценностями.
Власть эксперта	Это власть человека, знаниям, опыту, умениям которого доверяют. Поэтому подчиненные верят, что следование советам и распоряжениям руководителя современного муниципального лица отвечает их интересам и ведет к лучшему. Они полагаются на его мнение как эксперта. Но, если подчиненные слишком привыкают доверяться мнению руководителя современного муниципального лица, при групповом обсуждении проблем и поиске их решения это может оказаться сильным негативным фактором.
Власть примера	Это харизматическая власть. Чтобы быть харизматическим лидером, руководителю современного муниципального лица нужно обладать особыми личностными качествами, привлекательными для подчиненных и побуждающими их стремиться быть похожими на него. Это доступно не многим. Но эта форма власти способна компенсировать отсутствие возможностей для вознаграждения.
Власть традиций	Одна из наиболее древних. Ее особенность в том, что она безлика. Но традиции действуют как регуляторы поведения, если есть их носители и эти носители способны влиять на тех, кто не следует им. Традиции трудно формируются, но от них трудно и отказаться. Это может стать сильным негативным фактором при осуществлении изменений. Но руководители должны придавать важное значение и прикладывать усилия к формированию традиций, соответствующих духу и целям современного муниципального лица.
Власть информации	Основана на убеждении человека, что доступ к ней позволяет ему быть более успешным и не совершать ошибок, которые без нее могли бы быть совершены, или использовать возможности, которые без нужной информации не были бы использованы.

Обращаем внимание: не все из возможных форм власти доступны каждому руководителю. Немногие руководители обладают качествами харизматического лидера. Далеко не все руководители могут использовать эталонную власть, т.е. служить примером для подчиненных и побуждать их по принципу «действуй, как я». Не всегда также руководители обладают такими специаль-

ными знаниями, чтобы их мнение действительно принималось сотрудниками как экспертное. Но у руководителя современного муниципального лица всегда есть административная власть и власть вознаграждения.

Таким образом, руководителю современного муниципального лица доступны многие формы власти, которые необходимо использовать с учетом ситуации. Руководитель современного муниципального лица может влиять на поведение подчиненных, не только используя те или иные формы власти, но и посредством убеждения, привлечения к управлению, влияния на окружение. Поэтому особенности современного муниципального лица и связанный с этим характер управленческих решений требует определенных квалификационных требований к деятельности руководителя современного муниципального лица, личность которого складывается из:

- профессиональной компетентности;
- готовности к организации инновационной деятельности;
- наличия потребности в инновационной деятельности;
- системы личностно-деловых качеств.

Практика управленческой деятельности МБОУ «Лицей № 27» показывает, что руководитель современного муниципального лица должен владеть управленческими знаниями:

- методологических основ управления (системный, деятельностный, исследовательский, ситуационный подходы в управлении);
- теоретических основ социального управления;
- теоретических основ педагогического управления (знание принципов, целей, методов, форм управления педагогическим процессом, виды управленческой деятельности, особенности управления разными типами учебных заведений);
- основ психологии управления (знание теоретических основ изучения и формирования педагогического коллектива и творческих групп, мотивации труда и развития личности, бесконфликтного управления, делового общения, стилей управления, лидерства);
- теоретических основ управления развитием инновационных процессов в современном муниципальном лицее (знание цели, закономерностей, путей создания, и освоения педагогических инноваций, показателей успешности инновационного процесса);
- теории развития социально-педагогических систем;
- критериев и показателей успешности управленческой деятельности, результативности работы современного муниципального лица.

Кроме того, руководитель современного муниципального лица должен

владеть профессиональными знаниями и умениями по:

- созданию целостной системы информационного обеспечения управления современным муниципальным лицеем;
- созданию банка инновации в современном муниципальном лицее;
- оценке инновационных процессов (должен знать показатели и критерии эффективности инноваций и нововведений, должен уметь применить методы и методики оценки хода и результатов инновационного процесса, оценивать инновационный потенциал педагогического коллектива, межличностные отношения);
- выявлению и оценке динамики развития современного муниципального лицея;
- оценке критериев и удовлетворенности всех участников педагогического процесса современного муниципального лицея;
- оценке конечных результатов работы современного муниципально-го лицея;
- оценке роста профессионализма и педагогического мастерства педагогов современного муниципального лицея;
- оценке оптимальности путей достижения положительных результатов в современном муниципальном лицее;
- мотивации участников педагогического процесса современного муниципального лицея. Для этого осуществлять управление по целям; изучать и оценивать мотивы и потребности педагогов в трудовой деятельности; выявлять и оценивать восприимчивость к новшествам и причины сопротивления им;
- управлению развитием мотивов и потребностей, должны быть адекватны методы мотивации с учетом личностно-индивидуальных особенностей;
- планированию работы на основе использовании комплексно-целевых программ;
- разработке управленческих решений на основе исследовательского подхода;
- осуществлению прогностического подхода в управлении за счет построения собственной концепции развития современного муниципального лицея, учитывающей современные глобальные тенденции в образовании, образовательные потребности населения микрорайона и основывающейся на глубоком аналитическом обосновании долгосрочного планирования, на научнообоснованных программах экспериментов, их гипотезах и отслеживаемых результатах, на коллегиальной разработке планов;
- формированию коллектива и творческих групп;
- созданию благоприятного психологического климата в коллективе,

ориентации участников педагогического процесса современного муниципального лицея на успех;

- рациональному к целесообразному распределению и перераспределению обязанностей, ответственности, объема работы;
- установлению продуктивного взаимодействия между новыми системами;
- координированию зоны влияния (власть, полномочия, ответственность) управленческого аппарата и коллегиальных органов, содержания деятельности творческих групп, направлений и темпов исследований научно-методических кафедр;
- осуществлению педагогической диагностики (аналитический срез и оценка состояния изучаемого объекта на основе сравнения этого состояния с заранее избранными параметрами, оценка динамики развития процесса);
- переводу современного муниципального лицея в режим развития;
- адаптированию новшеств к учебно-воспитательному процессу современного муниципального лицея;
- осуществлению регулирования на всех уровнях и по всему объекту управления.

Руководитель современного муниципального лицея должен обладать следующими личностно-деловыми качествами:

**Таблица 10**

<b>Качествами, способствующими успешному решению профессиональных задач</b>	<b>Качествами, способствующими созданию комфортного психологического климата в коллективе</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• восприимчивость к новому (способность предвидеть ход и результаты работы, потребность в постоянном профессиональном росте);</li> <li>• целеустремленность и организованность (способность рационально организовывать свой труд, труд подчиненных, доводить начатое дело до конца и в срок; требовательность);</li> <li>• интеллектуальный потенциал (способность решать нестандартные задачи);</li> <li>• энергичность, самостоятельность, решительность (способность работать быстро на высоком уровне, четко и ясно ставить задачи).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• желательность (способность объективно оценивать труд подчиненных, проявлять о них заботу);</li> <li>• выдержанность (способность управлять собой, быть тактичным и вежливым в общении, терпимость к мнению других);</li> <li>• лидерство (способность убеждать, сплачивать подчиненных для решения общих целей и задач);</li> <li>• нравственно-этические качества (патриотизм, честность, обязательность, верность слову).</li> </ul>

**Обращаем внимание:** данная модель требований может служить основой: для разработки плана и программ обучения руководителей современного муниципального лицея (его аттестации), для разработки плана и программ обучения руководителей образовательных организаций, для самооценки руководи-

телей.

Практика показывает, что многочисленные неудачи с внедрением новшеств в различных сферах деятельности стимулировали поиск эффективных технологий и форм организации процесса внедрения. В результате этого сформировался проектный подход к внедрению.

Обращаем внимание: под проектом (от лат. *projectus* – брошенный вперед) понимается деятельность по созданию какого-то ранее не существовавшего продукта (изделия, услуги, художественного произведения, зрелища, метода, знания и т.п.).

Проект отличается от регулярно воспроизводимого процесса тем, что (по В.С. Лазареву):

- он имеет единичный жизненный цикл с фиксированными временными рамками начала и окончания;
- он ориентирован на достижение четко определенной конечной цели;
- его продукт по-своему уникален, у него могут быть прототипы, аналогично, вместе с тем, он обладает какими-то только ему присущими особенностями;
- он имеет более высокую неопределенность в части своего исхода, поскольку эмпирический опыт не может служить надежной основой для прогнозирования его последствий.

Таблица 11

### Сравнительная характеристика проекта и регулярного процесса

Проект	Процесс
1. Временный процесс: имеет единичный жизненный цикл.	1. Постоянный процесс: регулярно воспроизводятся одни и те же действия.
2. Результат уникален для системы, в которой реализуется проект.	2. Результат одинаков (с небольшими вариациями) при каждой реализации процесса.
3. Не существует стандартной организации исполнения проекта, для всякого проекта она создаётся.	3. Существующая регламентированная организация исполнения.

Стадии жизнедеятельности проекта:

- Первая: проектирование – это комплекс интеллектуальных действий, в результате выполнения которых создается образ нового продукта и способа его получения.
- Вторая: внедрение – это форма организации внедрения новшеств в деятельность современного муниципального лица, реализующего идеи проектного подхода.

### Принципы проектного подхода к внедрению новшеств

Принцип	Основное содержание
Принцип актуальности	Проект актуален, если он направлен на решение значимой для современного муниципального лица проблемы, т.е. если выбор новшества обоснован и связан с эффективностью деятельности современного муниципального лица, а не определяется какими-то малозначимыми факторами (например, модой).
Принцип преемственности	Всякое новшество внедряется в уже действующую педагогическую систему, построенную по определенному принципу. Кроме того, в каждом педагогическом коллективе складываются свои нормы, правила, представления, традиции, ломка которых очень болезненна.
Принцип направленности	Считается, что всякие действия людей целенаправленны, т.е. имеют определенную цель. В действительности это далеко не так. Во многих случаях цели бывают определены неконкретно. Реализация принципа целенаправленности предполагает четкий ответ на вопрос: «Какой результат ожидается благодаря применению данного новшества?». Это также предполагает определение критериев, с помощью которых будет устанавливаться соответствие цели проекта и его результата.
Принцип системности	Этот принцип требует, чтобы реализуемый проект, независимо от его масштаба: <ul style="list-style-type: none"> <li>• во-первых, обеспечивал органичное включение новшества в образовательную систему современного муниципального лица и не вызывал в ней деструктивных напряжений;</li> <li>• во-вторых, обеспечивал полноту и согласованность действий, необходимых для получения желаемого результата. Принцип системности требует, чтобы внедряемое новшество было так включено в образовательную систему современного муниципального лица, чтобы она как целое улучшала свои характеристики. В другом аспекте реализация принципа системности требует полноты состава и структуры действий, осуществляемых для достижения желаемых результатов внедрения новшества.</li> </ul>
Принцип научности	Внедрение всякого новшества основано на предположении о том, что если изменить часть существующей в современном муниципальном лице педагогической системы, то это приведёт к желаемым улучшениям в результатах ее функционирования. Реализация принципа научности предполагает, что основная идея каждого новшества соответствует научному знанию и опирается на него.
Принцип координации	Этот принцип устанавливает, что планы и действия каждого участника проекта или их целых групп должны быть согласованными с планами и действиями других.
Принцип участия	Этот принцип определяет, что внедрение новшества будет более эффективным, если в постановке целей, планировании, организации и контроле хода внедрения будут участвовать все исполнители проекта. Участий в управлении проектом всех его исполнителей имеет, кроме того, следующие преимущества: <ul style="list-style-type: none"> <li>• каждый член группы понимает, как выполняемая им часть проекта отразится на результатах работы в целом;</li> <li>• когда в разработке решений принимают участие все члены группы, решения бывают более рациональными;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• совместное принятие решений усиливает чувство причастности и ответственности за общие результаты;</li> <li>• легче достигаются компромиссы между членами группы в затруднительных ситуациях.</li> </ul>
Принцип Ресурсной обеспеченности	Конечная цель нововведения не может быть достигнута, если современный муниципальный лицей не располагает необходимыми для этого финансовыми и материально-техническими ресурсами, и если участники проекта не обладают необходимой для его реализации компетенцией.
Принцип непрерывности планирования	Чаще всего гарантирование бывает не непрерывным. Однажды разработанный план продолжает существовать в неизменном виде, хотя, реальный ход внедрения давно уже не соответствует запланированному. Из-за событий, которые не были и не могли быть предусмотрены, ни один план, как бы тщательно он ни был подготовлен, не выполняется так, как ожидалось. Поэтому существует необходимость в постоянном соотношении реального хода работ с фактическим и в корректировке планов, если они перестают соответствовать действительности.
Принцип контролируемости	Для того, чтобы своевременно выявлять различные угрозы эффективности, возникающие в ходе реализации проекта, и принимать необходимые для минимизации их негативного влияния меры, проект должен иметь специальную систему контроля и регулирования хода работ. Для этого необходимо определить промежуточные результаты (цели), достижение или недостижение которых будет свидетельствовать о нормальном или, наоборот, ненормальном, ходе проекта. Нужно также обеспечивать соответствующую периодичность контроля и принимать решения в случае возникновения нежелательных ситуаций.

Наша практика показывает, что логическая последовательность этапов внедренческого процесса выглядит следующим образом:

- Оценка и выбор новшества.
- Формирование рабочей группы проекта и выдача задания на проектирование.
- Разработка внедренческого проекта.
- Экспертиза проекта.
- Внедрение новшества.
- Оценка результатов внедрения и институализация новшества.

Проектная структура – это временная структура, создаваемая для решения какой-то определенной задачи с конечным результатом. Ее смысл в том, чтобы собрать в одну команду группу сотрудников, способных решить поставленную задачу. В группу могут также, привлекаться на временную работу сотрудники «со стороны». Проектная структура прекращает свое существование после решения задачи.



**Рис. 3. Принципиальная схема матричной организации структуры (по В.С. Лазареву)**

Логическая последовательность этапов внедрения комплексного новшества:

- Первый этап – процесс внедрения комплексного новшества начинается с его оценки и принятия решения о внедрении.
- Второй этап – формирование рабочей группы, задачей которой станет проект модернизированной образовательной системы современного муниципального лица. Такая задача при внедрении единичного новшества не решается.
- На третьем этапе рабочая группа разрабатывает проект модернизированной образовательной системы современного муниципального лица на основе введения комплексного новшества.
- Четвертый этап внедрения комплексного новшества – экспертиза и принятие проекта модернизированной образовательной системы современного муниципального лица;

- На пятом этапе разрабатывается укрупненный план-график модернизации образовательной системы современного муниципального лица;
- На шестом этапе формируются рабочие группы разработки и реализации единичных внедренческих проектов, входящих в структуру комплексного нововведения и перед ними ставят задачи.
- На седьмом этапе разрабатываются единичные внедренческие проекты. Но здесь могут возникнуть особые задачи, связанные с согласованием связей между единичными проектами.
- Восьмой этап – экспертиза единичных внедренческих проектов. На этом этапе каждая рабочая группа представляет свой проект, и он оценивается на соответствие предъявляемым к нему требованиям.
- Девятый этап – осуществление запланированных изменений в образовательной системе современного муниципального лица.
- Десятый этап – оценка результатов внедрения и институализации новшества.

**Таблица 13**

**Оценка комплексных новшеств осуществляется по тем же критериям и в той же последовательности, что и единичных**

<b>Критерий</b>	<b>Основное содержание</b>
Первый критерий: обладает ли данное новшество потенциальной полезностью для современного муниципального лица?	Рекомендуемая шкала оценки потенциальной полезности: <ul style="list-style-type: none"> <li>• очень высокая полезность;</li> <li>• высокая полезность;</li> <li>• полезность не высокая, но и не низкая;</li> <li>• низкая полезность.</li> </ul> Следующий вопрос при оценке потенциальной полезности новшества – как долго оно морально не устареет? Еще один вопрос – каков риск не получить от внедрения профильного образования тот полезный эффект, который предполагается в теории?
Второй критерий оценки новшества – его ресурсоемкость.	Рекомендуемая шкала оценки общего объема потребных ресурсов: <ul style="list-style-type: none"> <li>• большой;</li> <li>• не большой, но и не маленький;</li> <li>• небольшой.</li> </ul>
Третий критерий оценки – реализуемость новшества.	Рекомендуемая шкала оценки: <ul style="list-style-type: none"> <li>• не существует каких-либо ограничений для внедрения новшества;</li> <li>• существуют небольшие ограничения для внедрения новшества;</li> <li>• существуют большие, но преодолимые ограничения внедрения новшества;</li> <li>• существуют непреодолимые ограничения для внедрения новшества.</li> </ul>

При оценке реализуемости новшества нужно ответить на вопросы (по В.С. Лазареву):

- может ли педагогический коллектив современного муниципального лица время, которое необходимо для освоения данного новшества;
- соответствует ли уровень подготовки учителей современного муниципального лица требованиям, предъявляемым данным новшеством, и если нет, то можно ли это компенсировать;
- соответствует ли уровень организационной готовности современного муниципального лица требованиям, предъявляемым данным новшеством;
- соответствует ли материально-техническая база современного муниципального лица требованиям, предъявляемым данным новшеством, и если нет, то можно ли это компенсировать;
- существуют ли какие-то нормативно-правовые, санитарно-гигиенические или иные ограничения, делающие невозможным внедрение данного новшества в современном муниципальном лице;
- доступны ли материалы (учебные программы, методические рекомендации, инструкции и т.п.), необходимые для внедрения данного новшества?

На основе оценок по трем названным выше критериям делается общая оценка целесообразности внедрения новшества и принимается соответствующее решение.

Источники развития современного муниципального лица (по М.М. Поташнику):

- Первым и наиболее важным источником идей развития современного муниципального лица являются потребности страны, региона, города (района), то есть то, что мы называем социальным заказом современного муниципального лица на выпускника. Требования социального заказа всегда шире тех, которые современный муниципальный лицей выполняет сейчас, а потому этот источник неисчерпаем, ибо речь идет о требованиях к выпускнику не сегодняшнего дня, а прогнозируемого будущего. Социальный заказ школе теперь формулируется самим директором современного муниципального лица.
- Второй источник – директивные и нормативные документы федеральных, региональных и муниципальных органов власти и управления образованием. Будучи связанным с предшествующим источником, он все же имеет свою специфику. Сопоставив оценки реального положения дел в современном муниципальном лице с должным (а оно всегда выражено в нормативных актах), руководитель может выделить те участки, которые не соответствуют требованиям органов образования разных уровней к современному муниципальному лицу и потому нуждаются в развитии, совершенствовании, обновлении.
- Третий источник идей – достижения, разработки всего комплекса наук о человеке: педагогики, психологии, социологии, нейрофизиологии и обя-

зательно – разных направлений медицины. Обращаем внимание: этот источник явно недооценивается и должен быть использован в полном объеме, ибо даже при реализации достижений педагогической науки сильный крен, перекося в содержании большинства педагогических проектов всегда бывает в сторону образовательного компонента и очень часто в ущерб психическому и физическому здоровью лицеистов.

Работа с анализируемым источником идей для развития современного муниципального лицея предполагает как использование имеющихся научных разработок, рекомендаций, так и совместную с учеными работу по их подготовке. В последнем случае освоение современным муниципальным лицеем новой идеи начинается уже в процессе создания интересующего его новшества.

- Четвертый источник идей для развития современного муниципального лицея – педагогическая практика, передовой и массовый педагогический опыт. Передовой (состоявшийся, обобщенный, показанный или описанный, оцененный) педагогический опыт разделяют на опыт, рожденный учителями своего современного муниципального лицея, и опыт, рожденный в других образовательных организациях. К этому же источнику мы относим исследовательскую и опытно - экспериментальную работу, ведущуюся учителями современного муниципального лицея: поскольку в ее итоге возникают новые эффективные технологии, программы, а то и просто радикально новые идеи.

- Пятым источником новых идей для развития современного муниципального лицея могут послужить собственный профессиональный опыт руководителей и учителей, интуиция, практическое педагогическое мышление, то есть собственное творчество. Этот источник предполагает личное продуцирование (выработку, изобретение, придумывание, догадку и т.п.) идей. Разумеется, это может сочетаться и с научным консультированием, и изучением литературы, и мысленным экспериментированием, проведением мозговых штурмов, организационно-деятельностных, рефлексивно-ролевых и других инновационных игр, в процессе которых рождаются идеи, структуры, разработки, алгоритмы, программы развития и т.п.

- Шестой источник – анализ результатов и процесса функционирования современного муниципального лицея. Преодоление выявленных в ходе анализа недостатков функционирования в рамках решаемых современным муниципальным лицеем педагогических задач – это традиционный подход руководителя к совершенствованию работы современного муниципального лицея. Для развития такой подход явно недостаточен.

Раньше под недостатком понимали несоответствие имеющейся системы и нормы. Идеи развития современного муниципального лицея вводились из углубления знаний о норме (как правило, путем повторного изучения требова-

ний нормативных документов, инструкций, приказов органов образования, стандартов, рекомендаций и т.д.). Этот подход может быть использован и сегодня, но в первую очередь нужно стремиться видеть (искать, изобретать) идеи для устранения недостатков в работе тех участков, которые наиболее перспективны для развития современного муниципального лица, а не только и не столько тех участков, оптимизация работы которых обеспечит цели функционирования.

Но и этим не исчерпывается анализ как источник идей развития современного муниципального лица. Искать, находить, видеть в анализе нужно не только недостатки, но и (а может быть, и прежде всего) «точки роста», возможные перспективы развития различных участков работы современного муниципального лица, то есть достижения тех учителей (или групп учителей), творческие поиски которых совпадают с тенденциями развития прогрессивной практики и научных разработок.

М.М. Поташник считает, что носителями информации о возможностях развития современного муниципального лица (то есть об идеях для выбора) могут быть:

- Печатные издания (российские педагогические газеты: «Учительская газета», «Первое сентября», «Педагогический калейдоскоп»; журналы: «Народное образование», «Педагогика», «Директор школы»; методические журналы; книги ученых и практиков и т.п.);
- Люди (научные работники, методисты, преподаватели вузов, НИИ, школьные практики);
- Техно-информационные системы (радио, телевидение, компьютерные сети).

Обращаем внимание: в совокупности вся информация о возможных идеях развития современного муниципального лица должна составить инновационный фонд идей, разработок, технологий и т.п. Этот фонд нуждается в первичной организации и накоплении. Речь идет о группировке или даже классификации идей по каким-то разделам (графам, тетрадам, папкам, дискетам и т.п.), например: «Содержание образования», «Методики обучения», «Организация учебно-воспитательного процесса», «Типы школ», «Программы воспитательной работы», «Развитие творчества лицеистов», «Работа с педагогическими кадрами» и т.д.

Прислушаемся к совету М.М. Поташника, который пишет, что инновационная (развивающаяся) школа не создается вдруг, с наскока, за вечер, неделю или даже за год. Необходимо осознать, что зачастую новые идеи для развития современного муниципального лица, существуя объективно, не существуют субъективно. Это обстоятельство существенно ограничивает потенциальные

желания, намерения, устремления учителей и руководителей образовательных организаций в решении задач развития. Собственный банк идей нужно создавать каждому уважающему себя руководителю хотя бы и потому, что хорошая образовательная организация в той или иной мере развивается всегда, и любая идея, даже та, которая не может быть реализована (из-за отсутствия необходимых условий) или неактуальна сегодня, может стать ведущей идеей развития завтра. Значимость, весомость, актуальность идей развития меняется во времени. Важно, чтобы при возникновении потребности в обновлении, всегда в запасе были идеи, разработки и т.п.

Думается, что создание банка инновационных идей по названным источникам, их группировка – дело заместителя директора современного муниципального лицея по научной (научно-методической, опытно-экспериментальной, исследовательской) работе, если такая должность в современном муниципальном лицее уже есть. А если нет, то нужно ее немедленно создавать.

Ошибки руководителей образовательных организаций при внедрении нововведений (по М.М. Поташнику):

- у одних – стремление почти без всякого выбора внедрить, освоить буквально все, чего раньше не было, что где-то услышали, увидели (неслучайно о таких школах с едкой иронией говорят, что они так бешено развиваются, что не успевают нормально функционировать);
- у других – стремление перепробовать, освоить новое подряд, дабы таким образом найти оптимальную для своей школы идею. Это, фактически, работа вслепую (слепые пробы и естественно – многочисленные ошибки);
- у третьих – стремление осваивать непременно то, что осваивают соседи из окрестных школ, дабы выдержать конкуренцию в борьбе за контингент учащихся, за хорошее мнение родителей, руководителей органов управления образованием своего района (города) о школе;
- у четвертых – отчетливо прослеживается стремление любой ценой не отстать от моды, быть на гребне ее, а потому они очертя голову стремятся к статусу инновационной школы и непременно с вычурным, сложным названием;
- у пятых – готовность принять к осуществлению любую рекомендацию, любое указание местных органов управления образованием, касающееся освоения той или иной новой идеи.

Обращаем внимание: все эти подходы к нововведениям в современном муниципальном лицее чреватy серьезными издержками, такими, как колоссальные перегрузки и учителей, снижение успеваемости по тем предметам, которые не охвачены «экспериментальной» работой, поскольку освоение неактуальной, неоптимальной чужой идеи да еще освоение неграмотное отнимает у учителей, охваченных этой деятельностью, все силы и время, что неизбежно

приводит к дестабилизации педагогического процесса в современном муниципальном лицее.

Оценка по нижеприведенным параметрам позволяет руководителям современного муниципального лицея проранжировать идеи, дабы учесть это в процессе выбора (по М.М. Поташнику):

**Таблица 14**

<b>Параметры</b>	<b>Основное содержание</b>
Актуальность оцениваемого нововведения	Определяется по степени его соответствия потребностям современного муниципального лицея социальному заказу, возможностям устранения каких-то существенных недостатков в работе, по мере решения проблем, выявленных в результате анализа работы современного муниципального лицея, соответствия региональной и местной политике в развитии образования, по степени значимости той проблемы, на решение которой направлена инновация (последнее определяется по рангу проблемы).
Соответствие частной новой идеи общей идее развития современного муниципального лицея	Осознаем; не всякая новая идея, технология, разработка может оказаться средством развития современного муниципального лицея. При оценке инновации по этому основанию следует посмотреть, насколько предлагаемое новшество, если можно так выразиться, встраивается в концепцию развития современного муниципального лицея. Эта концепция является важной составной частью программы развития образовательного учреждения.
Результативность нововведения	Оценивается либо по аналогии с освоением этой идеи в другом месте, либо экспертным путем (на основе интуиции, изучения потенциала идеи и т.п.).
Творческая новизна (инновационный потенциал) идеи	Вовсе не обязательно решать актуальные проблемы современного муниципального лицея только с помощью радикальных инноваций (высшая степень творческой новизны), не имеющих доселе ни аналогов, ни прототипов. Если существует, хотя и не новая, но эффективная, технология, или программа, то не следует их отвергать только потому, что они не новы. Будем всегда помнить: прогрессивно то, что эффективно, независимо от того, когда оно рождено – давно или только что. Вместе с тем не будем забывать, что, если новая идея так же эффективна, как и другие – известные, то она имеет преимущество при освоении из-за сопровождающего всякое нововведение эффекта так называемого стартового взрыва (замечено, что люди всегда с большим интересом, энтузиазмом, с большей энергией осваивают новое, чем используют известное).
Методическая разработанность идеи	Предполагает наличие конкретных описаний ее содержания, структуры, а также, этапов, технологии ее освоения. Отсюда, правда, не следует, что если инновация существует на уровне именно идеи и методически не разработана, то от нее следует отказаться. При отсутствии описанных разработок, методик, технологий идея все же может быть принята к освоению в форме эксперимента, в ходе которого все эти технологии разрабатываются: сначала в виде гипотезы, исследовательского проекта и т.п., а затем уже и в виде проверенной, обоснованной практики.

Возможности потенциальных участников освоения новшества	Определяются сложностью и доступностью технологии, характером и силой мотивации участников, степенью заинтересованности учителей и руководителей во введении новшества, мерой необходимости в дополнительной подготовке и переподготовке членов педколлектива современного муниципального лица т.д.
Баланс интересов разных групп учителей лица по отношению к нововведению	Не будем забывать, что любая выбранная из ряда возможных идея может в большей или меньшей мере соответствовать вкусу и интересам влиятельных в коллективе учителей, неформальных групп педагогов, тех или иных структур – например, каких-либо методобъединений.
Возможное сопротивление нововведению	Сопротивление может возникать со стороны тех педагогов, предложения которых не прошли; недавних носителей передового опыта (так как освоение конкретного нововведения рождает новых новаторов, как бы отодвигая прежних в тень); тех педагогов, которым нововведение не по силам; тех, для кого инновации оборачиваются беспокойством и исчезновением условий тихого, безмятежного, ленивого существования; тех, кого освоение инновации обрекает на уход из современного муниципального лица или нежелательное для них изменение должности, на выполнение дополнительных функциональных обязанностей, переход на работу в другую параллель или класс и т.п.
Время, необходимое для освоения	Лицейское образование, к примеру, можно дать ребенку в течение одиннадцати лет, а ситуация, например, такова, что школа в силу объективных условий через несколько лет должна быть перепрофилирована или реформирована, в ней должен начаться капитальный ремонт и учащиеся будут разделены на несколько школ. Этот пример показывает: планируя нововведения, педагоги должны учитывать тот факт, что как время, необходимое для освоения новшества, так и число этапов в его освоении зависят от условий работы школы. Кроме того, каждое новшество требует для своего освоения разного времени (при одинаковом или разном конечном результате). Для одной школы может быть важнее получение не очень объемного, но быстрого результата, для другой – как раз наоборот: нужен полный результат, а затраченное время большой роли не играет.
Финансовые затраты на освоение новой идеи его материально-техническое обеспечение	Деньги нужны не только на приобретение оборудования, необходимого для подготовки и организации нововведения. Они могут понадобиться и на зарплату учителям (например, если новшество предполагает уменьшение наполняемости классов в интересах лучшей дифференциации и индивидуализации обучения). Они могут быть нужны и для оплаты научных консультаций, экспертизы разработок, программ развития современного муниципального лица, для приглашения специалистов с целью оказания методической помощи учителям при освоении новых идей. Деньги могут быть нужны для приобретения дополнительной информации (разработок, методик и т.п.), с ведением которой связана реализация новой идеи.
Организационные условия	В современном муниципальном лицее не быть структурных подразделений или должностей, необходимых для претворения инноваций в жизнь. Например, для создания школы нового типа необходимо введение должности заместителя директора по научно-методической или опытно-экспериментальной работе – на полную ставку или ее часть (0,5; 0,25) в зависимости от радикальности преобразования. Необходимо, может быть, распустил предметные методические

	объединения и создать вместо них кафедры (что ни при каких условиях не равноценно методобъединению) либо творческие микрогруппы переменного состава, сформированные на основе психологической совместимости (независимо от преподаваемого предмета) или компенсаторных возможностей учителей.
Нормативно-правовая обеспеченность	Целый ряд инноваций, особенно если они предполагают эксперимент (то есть деятельность с заранее неочевидным результатом), требует разрешения соответствующего органа образования, согласования с другими учебными заведениями, заключения хозяйственных договоров, трудовых соглашений, медицинской или иной экспертизы и т.п.
Привлекательность идеи	Этот фактор очень индивидуален, субъективен и целиком зависит от личных вкусов, интересов, взглядов тех людей, кто выбирает оптимальные идеи нововведений. Поскольку школа развивается не безликими унифицированными педкадрами, а конкретными людьми со своими пристрастиями, характером и уровнем культуры, нельзя не учитывать этого объективного обстоятельства. Данное основание выбора настолько индивидуально, что одна и та же новая идея для внедрения может у педагога с психологией конформиста (легко подстраивающегося под существующие тенденции, общественное настроение, особенно – под моду) вызвать одобрение, а у другого – полное неприятие как раз потому, что идея находится в русле существующей в данный момент моды. Для тех руководителей, кто любит точный язык науки, это основание выбора выглядит так: соответствие инновации личным интересам и вкусам тех педагогов, которые будут ее осваивать.

Обращаем внимание на необходимость продумывания всего организационного механизма выбора, включающего сбор предложений учителей, лицейств и родителей с помощью собеседований и анкетирования, выявление предпочтений всех групп людей, участвующих в инновационном процессе современного муниципального лицея, обсуждение отобранных инноваций на заседаниях методобъединений, творческих микрогрупп, кафедр, а в случае необходимости – на заседании педсовета. Идти в достижении той цели нужно не только и не столько от себя (так сказать «сверху»), сколько от других («низов») – исполнителей, реализаторов будущих нововведений. Очень важно, чтобы именно они сами участвовали в поиске, оценивали и выбирали новые идеи для освоения. Иначе их работа не будет иметь нужной мотивировки и не будет никакого обновления в способах управления инновациями в современном муниципальном лицее.

Примерный перечень документов, необходимых для получения школой статуса экспериментальной площадки для апробации новых моделей организации образования (новых типов, видов школ):

1. Концепция и программа развития современного муниципального лицея (включая концепцию школы нового типа, выбор и обоснование путей и средств перехода к новой школе).

2. Проект Устава современного муниципального лицея.
3. Решение совета современного муниципального лицея или педсовета (заявка на изменение статуса школы).
4. Договор учителей (учредительный договор) современного муниципального лицея.
5. Справка о состоянии, традициях, кадровом, творческом и материальном потенциале современного муниципального лицея.
6. Документы о согласовании вопроса с органами местного самоуправления, муниципальными органами управления образованием.
7. Договора о сотрудничестве современного муниципального лицея с вузами, научными учреждениями, предприятиями, договора с попечителями (спонсорами).
8. Пакет образовательных программ (в том числе подлежащих государственному финансированию), отрецензированных экспертами, а также учебные пособия и программы.
9. «Индивидуальный» учебный план (с соответствующей рецензией) современного муниципального лицея.
10. «Индивидуальное» штатное расписание (с визой специалиста УНО).
11. Проект программы деятельности научно-методического центра, лаборатории, организующей эксперименты (исследования) на базе создаваемого современного муниципального лицея.
12. Документальное подтверждение готовности современного муниципального лицея работать в условиях финансовой самостоятельности.
13. Данные социологических исследований, подтверждающие:
  - наличие социальной потребности в современном муниципальном лицее и профиля;
  - прогнозирование контингента лицеистов, исходя из географического положения современного муниципального лицея, развития сети современных муниципальных лицеев;
  - мнение родителей, лицеистов о целесообразности преобразования существующей школы в современный муниципальный лицей.

### Глава 3. Инновации и управление современным муниципальным лицеем

Мы не откроем большого секрета, если скажем, что любая (даже весьма успешно и эффективно работающая) организация требует постоянного обновления, внесения организационных изменений, которые делают ее конкурентно-способной, адаптированной к новым условиям окружающей среды. Как известно, деятельность организации и управление ею принято оценивать по двум показателям (индикаторам):

- эффективность деятельности организации;
- действенность деятельности организации.

При этом эффективность характеризует управленческие процессы, затраты материальных, финансовых и людских ресурсов на достижение поставленных целей, Через показатель действенности оцениваются результаты работы организации. Действенно то, что актуально, отвечает потребительскому спросу. В теории менеджмента утверждается, что эффективным и действенным может стать только то предприятие, или учреждение, которое наряду с традиционными методами и формами организации производственных процессов и управления ими апробирует и использует инновационные.

По нашему убеждению, все сказанное имеет непосредственное отношение к развитию современного муниципального лицея, современной российской школы. При этом вслед за Т.И. Шамовой и П.И. Третьяковым зададимся рядом вопросов:

- Какую роль в повышении эффективности и действенности образовательной организации (современного муниципального лицея) играют педагогические и управленческие инновации?
- Как осуществляется их выбор, апробация, экспертиза и освоение?
- Как свести инновационный риск к минимальному?

Практика деятельности МБОУ «Лицей № 27» показывает, что прежде всего необходимо уяснить, каковы характерные признаки инновационного режима работы современного муниципального лицея (или любой другой образовательной организации), который предлагает введение и освоение новшеств, которые могут касаться самых разных сторон работы современного муниципального лицея. Новшества рождаются благодаря теоретическим (научным) разработкам и передовой практике и призваны установить соответствие образовательного учреждения тем изменениям, которые происходят в обществе и образовательных потребностях населения.

Т.И. Шамова утверждает, что в инновационном режиме деятельности, независимо от того, является ли новшество осваиваемым или создается самим

педколлективом, всегда рождается новый педагогический опыт, а образовательная организация меняет свое качественное состояние. Степень новизны опыта может быть различной, носить как объективный, так и субъективный характер. Инновационные способы решения лицейских проблем относительно. Освоенные массовой практикой, они постепенно переходят в традиционные.

П.И. Третьяков указывает, что инновационный режим характеризуется динамичностью, вероятностным характером развития процессов, открытостью и особым напряжением, которое связано со сложными отношениями к новому создателей, организаторов и потребителей инноваций.

По нашему убеждению, всем этим и обусловлены особенности управления современной образовательной организацией, современным муниципальным лицеем. При этом одна из особенностей как раз и состоит в том, что управление современным муниципальным лицеем осуществляется в условиях инновационного риска, под которым понимается неопределенность, с которой непременно сталкивается руководитель при обновлении традиционного режима деятельности. Отметим, что неопределенность имеет место в связи со сложностью прогноза положительных и отрицательных последствий освоения новшества. Вся деятельность коллектива современного муниципального лицея и его руководителей носят в инновационном режиме поисковый характер и поэтому не гарантируют получение положительного результата, особенно, если новшество создается самим коллективом современного муниципального лицея. Плохо предсказуемы и разнообразные поведенческие реакции сотрудников современного муниципального лицея, некоторые из которых могут вносить негативный компонент в процесс освоения новшества.

В инновационном режиме практически любой выбор связан с риском принятия, не самого лучшего или неудачного решения. Однако, по нашему мнению инновационный риск можно уменьшить: если правильно управлять процессом введения и освоения новшества.

Этапы управленческой деятельности, через которые должен пройти руководитель современного муниципального лицея (из опыта управленческой деятельности администрации МОЦ «Лицей № 27»):

- Первое: этап осознания необходимости изменений.
- Второе: этап объективной оценки ситуации, выявления истинных причин проблем и возникновения необходимости в обновлении. Сбор информации со всех уровней управления и ее объективная экспертная оценка.
- Третье: этап пересмотра старого опыта и восприятие новых точек зрения на свою собственную деятельность.
- Четвертое: этап поиска инновационного способа решения проблемы.

- Пятое: этап экспериментального испытания новшества.
- Шестое: этап мотивации сотрудников на принятие инновации.
- Седьмое: этап внесения в организацию структурных изменений, стимулирующих развитие инновационного процесса в современном муниципальном лицее.
- Восьмое: этап контроля, анализа и регулирования состояния инновационных процессов в современном муниципальном лицее.

Таким образом, данные этапы позволяют обеспечить непрерывность инновационного процесса и постоянное обновление образовательной организации, современного муниципального лицея.

Обращаем внимание: вся деятельность администрации современного муниципального лицея должна быть пронизана духом обновления: инициативы, исходящие снизу, должны поддерживаться на верху, деятельность новаторов должна стимулироваться. Руководство современного муниципального лицея должно постоянно искать и применять новые, более эффективные, методы и технологии управления, стремиться быть успешным инноватором.

Практика деятельности МБОУ «Лицей № 27» показывает, что обновление должно стать элементом организационной структуры современного муниципального лицея, что целесообразно зафиксировать в Уставе современного муниципального лицея, Положениях об аттестации учителей современного муниципального лицея и экспериментальной работе в современном муниципальном лицее. При этом в число показателей оценки качества педагогического труда целесообразно включить показатель успешности инновационной деятельности или количества освоенных, а также самостоятельно разработанных новшеств. Важно создать традиции современного муниципального лицея, с помощью которых закрепить нормы, поддерживающие развитие инновационной деятельности современного муниципального лицея.

По каким же критериям необходимо осуществлять выбор актуальных проблем? На наш взгляд, основным должен быть критерий ориентации проблемы на лицеиста, и учителя. Прежде всего нужно устранить препятствия, мешающие:

- Развитию личности лицеиста и учителя в современном муниципальном лицее;
- Гуманизации и деполитизации педагогического процесса современного муниципального лицея;
- Повышению уровня социализации и самоопределения личности лицеиста;
- Повышению действенности образования в условиях современного муниципального лицея.

Приоритет нужно отдавать решению тех проблем, устранение которых поможет избавиться и от многих других. Степень актуальности проблемы определяется также сроком ее возникновения, продолжительностью существования и силой влияния на результат работы современного муниципального лица:

- с одной стороны, руководитель должен уметь выявлять уже существующие и так называемые застаревшие проблемы;
- С другой стороны, руководитель должен уметь прогнозировать, с какими проблемами современный муниципальный лицей может столкнуться в ближайшем будущем.

При этом необходимо понимать, что далеко не все актуальные проблемы могут быть разрешены инновационным способом.

Зададимся вопросом: как осуществить правильный выбор необходимого для решения проблемы новшества? По мнению Т.И. Шамовой, осуществляя выбор, нужно ответить на следующие вопросы:

- на сколько сильным будет влияние новшества на разрешаемую проблему;
- каких затрат, материальных, финансовых и человеческих оно потребует от современного муниципального лица;
- есть ли в наличии эти ресурсы;
- какие усилия потребуются для их создания;
- есть ли в современном муниципальном лицее педагоги, для которых новшество будет посильным и интересным;
- с какими трудностями может столкнуться педколлектив современного муниципального лица при его освоении, ценой каких усилий сможет их преодолеть;
- на сколько гарантированы положительные результаты и какие негативные последствия возможны;
- какие другие, взаимосвязанные с основной, проблемы поможет оно устранить;
- будет ли инновационный процесс оптимальным для современного муниципального лица;
- в какой степени освоенное новшество позволит стать современному муниципальному лицу эффективной и действенной образовательной организацией.

**Обращаем внимание:** выбор осуществим лишь в тех случаях, когда для обсуждения и экспертного заключения предлагается не один вариант нового способа решения проблемы, а несколько. Тогда возможно провести сравнительный анализ и оценку предлагаемых инноваций.

Практика показывает, что многие из осваиваемых новшеств должны сопровождаться структурными изменениями в современном муниципальном лице. В современных школах, работающих в инновационном режиме, наблюдаются следующие основные направления в изменении структуры образовательной организации:

- увеличение числа линейных руководителей, заместителей директора и управленцев низшего уровня: заведующих кафедрами, проблемными группами, кружками качества;
- разделение между заместителями директора функций по обеспечению режима функционирования и развития современного муниципального лица;
- осуществление управления инновационными процессами через работу предметных и проблемных кафедр;
- увеличение степени децентрализации управления инновационными процессами; привлечение непосредственных исполнителей к участию в управлении современным муниципальным лицеем;
- создание служб, решающих психологические проблемы развития инноваций.

П.И. Третьяков и Т.И. Шамова в данных структурных изменениях видят определенный смысл и целесообразность, а именно:

- во-первых, они направлены на профессионализацию управления инновационными процессами;
- во-вторых, они позволяют осуществлять объективную экспертизу результатов новшеств;
- в-третьих, они позволяют избавиться от жесткой и мелочной регламентации, способствуют развитию самостоятельности и повышают степень их ответственности.

При этом структура современного муниципального лица, работающего в инновационном режиме, должна быть весьма гибкой, т.е. в нем необходимо наметить лишь основные линии подчинения и взаимодействия, не осуществляя тщательной проработки деталей, т.к. достаточно жесткая регламентация скорее всего будет препятствовать свободному осуществлению поисковой деятельности.

Вместе с тем как бы идеально ни была сконструирована образовательная организация, люди будут действовать в ней, руководствуясь собственными ценностями, потребностями, интересами, сложившимися неформальными отношениями. И если мы выше уже писали о стиле управления, формах власти и влиянии на подчиненных, то сейчас необходимо остановиться на развитии неформальных организаций.

Внутри любой формальной организации создаются малые неформальные организации. Остановить и предотвратить этот процесс невозможно.

Неверно так же считать наличие неформальных организаций следствием неэффективного управления. Люди вступают в неформальные организации, чтобы удовлетворить свои потребности в социальных контактах, в помощи, защите и общении. Однако неформальные организации создают немало проблем для руководителей, одна из них – сопротивление переменам.

Формы такого сопротивления, по мнению В.С. Лазарева, могут быть весьма различными: от прямого отказа участвовать в нововведении до имитации активности с одновременной демонстрацией того, что новшество не дает позитивных результатов.

В качестве основных причин сопротивления нововведениям в литературе по менеджменту называют неопределенность, ощущение потерь, убеждение, что перемены ничего хорошего не принесут, непонимание и отсутствие доверия, неадекватные системы вознаграждения.

В управленческой литературе рекомендуется ряд способов преодоления сопротивления при проведении изменений.

**Таблица 15**

<b>Способ</b>	<b>Основное содержание</b>
Образование и консультирование	Этот способ предполагает специальную подготовку сотрудников, открытое обсуждение идей и мероприятий, дающее возможность членам коллектива современного муниципального лица убедиться в необходимости перемен до того, как они будут осуществлены. Здесь могут использоваться индивидуальные беседы, выступления перед группой, проведение дискуссий. Данный способ рекомендуется, если причины сопротивления – отсутствие информации, неточная информация или неадекватный анализ. Минусы способа – может потребовать много времени, если в этот процесс вовлечено много людей.
Участие и привлечение	Данный способ предполагает, что возможные противники должны привлекаться к планированию и осуществлению изменений. Это даст им возможность свободно выразить свое отношение к предлагаемым переменам, лучше представить последствия преобразований. Способ рекомендуется там, где имеются значительные возможности для сопротивления. Минусы способа – может потребовать много времени и привести к ошибкам в проведении изменений.
Помощь и поддержка	Нередко сотрудники нуждаются в советах, которые помогут им преодолеть вызываемые изменениями страх и беспокойство. Руководитель современного муниципального лица может оказать эмоциональную поддержку, внимательно выслушав сотрудников, у которых возникают напряжения, дать им какое-то время для отдыха. Может также появиться необходимость в дополнительной профессиональной подготовке для повышения квалификации сотрудников современного муниципального лица, чтобы они могли справиться с новыми требованиями. Рекомендуется для случаев, когда сопротивление оказывается только из страха перед личными проблемами. Минусы способа – может отнять много времени, дорого стоить и все же не помочь.

Переговоры и соглашения	Для обеспечения одобрения новшества организуется обмен мнениями и достигается компромисс. Для компенсации возможных потерь сотрудников современного муниципального лица, чьи интересы затрагивает новшество, могут использоваться материальные или иные стимулы. Применяется в ситуациях, где кто-то один или группа явно теряют при введении новшества и где они имеют большие возможности оказать сопротивление. Минусы способа – может быть слишком дорогим и настроить других добиваться согласия так же.
Кооптация	Предполагает предоставление лицу, которое может оказать сопротивление переменам, ведущей роли в принятии решений о введении новшеств и их осуществлении. Рекомендуются в специфических ситуациях, когда другие способы связаны с большими расходами или вообще не осуществимы. Минусы способа – может создать проблемы, если те, кого кооптируют, сознают, почему это делается.
Принуждение	Этот способ довольно распространен, но его следует применять лишь в исключительных случаях. Он предполагает передачу информации о возможных действиях администрации и осуществление действий, чтобы сопротивляющиеся осознали, что сопротивление приведет к каким-то существенным потерям для них. Применяется в ситуациях, где необходима быстрота и где инициаторы перемен обладают значительной властью; когда разногласия носят фундаментальный характер и оппозиция не склонна к компромиссам. Минусы способа – большой риск и неопределенность последствий. Может вызвать агрессивную ответную реакцию или иную форму отчуждения.

**Обращаем внимание:** данные способы могут применяться в разных сочетаниях. Но следует помнить, что принуждение хуже, чем вовлечение сотрудников в процессы преобразования. Однако верно и то, что далеко не всегда попытки вовлечения могут быть успешными.

Т.К. Шамова утверждает, что единственно разумная тактика со стороны руководителя современного муниципального лица по отношению к неформальным организациям – это управление ими. Угроза их существованию и игнорирование может привести к созданию оппозиции. Чтобы уменьшить сопротивление переменам со стороны неформальных организаций, руководителю необходимо (по П.И. Третьякову):

- признать их существование;
- спокойно выслушивать мнение членов и лидеров неформальных групп;
- разрешать группе или ее лидерам участвовать в принятии инновационных решений;
- перед тем, как предпринять какие-либо действия, просчитать их возможное отрицательное влияние на неформальную организацию и найти способы предотвращения негативных последствий.

Последовательность разработки и реализации внедренческого проекта предполагают реализацию ряда этапов (по В.С. Лазареву):

- первый этап – оценка и выбор новшества;
- второй этап – формирование рабочей группы, которая будет разрабатывать и реализовывать проект;
- третий этап – разработка внедренческого проекта, включая определение цели (целей) внедрения новшества и планирование процесса внедрения;
- четвертый этап – экспертиза внедренческого проекта;
- пятый этап – собственно освоение новшества и осуществление всех необходимых изменений в образовательной системе современного муниципального лица;
- шестой этап – оценка результатов внедрения и институализация новшества, т.е. превращение его в действующий компонент образовательной системы современного муниципального лица.

## ОПРОСНЫЙ ЛИСТ ЭКСПЕРТА

Уважаемая(ый) \_\_\_\_\_,  
 просим дать свои оценки (наименование оцениваемого новшества) по приведенным ниже критериям:

1. Потенциальная полезность внедрения новшества для современного муниципального лица:

а) актуальна ли для современного муниципального лица проблема, которая может решаться посредством внедрения оцениваемого новшества:

- очень актуальна
- достаточно актуальна
- слабо актуальна или не актуальна

б) в какой мере в результате внедрения этого новшества может быть решена эта проблема:

- полностью
- в большей части
- частично или в небольшой степени

в) известны ли какие-то другие, более перспективные способы решения той же самой проблемы?

- да
- нет

г) в какой перспективе можно ожидать морального устаревания новшества?

- новшество устареет только в отдаленной перспективе
- новшество устареет в среднесрочной перспективе

- новшество устареет в ближайшей перспективе

д) какова вероятность того, что в процессе внедрения возникнут неожиданные обстоятельства, которые сделают внедрение данного новшества невозможным или нецелесообразным? возникнут неожиданные обстоятельства, которые сделают внедрение данного новшества невозможным или нецелесообразным?

- это почти невероятно
- это маловероятно
- это вполне вероятно

е) какова вероятность того, что результат внедрения новшества окажется значительно хуже, чем ожидалось?

- это почти невероятно
- это маловероятно
- это вполне вероятно

ж) общая оценка потенциальной полезности новшества?

- очень высокая
- высокая
- не высокая, но и не низкая
- низкая

2. Ресурсоемкость новшества:

а) объем потребных трудозатрат на внедрение:

- большой
- небольшой, но и не маленький
- небольшой

б) объем потребных на внедрение материально-технических ресурсов:

- большой
- не большой, но и не маленький
- небольшой

в) объем потребных финансовых средств:

- большой
- не большой, но и не маленький
- небольшой

г) общий объем потребных ресурсов:

- большой
- не большой, но и не маленький
- небольшой

3. Реализуемость нововведения:

а) может ли педагогический коллектив современного муниципального

лица выделить то время, которое необходимо для освоения данного новшества?

- да, но с трудом
- да
- нет

б) соответствует ли уровень подготовки учителей современного муниципального лица требованиям, предъявляемым данным новшеством?

- в основном соответствует, больших усилий на обучение не требуется
- частично соответствует, но нужна краткосрочная подготовка учителей
- мало соответствует, нужна специальная программа долгосрочной подготовки учителей

в) соответствует ли уровень организационной готовности современного муниципального лица требованиям, предъявляемым данным новшеством?

- в основном соответствует
- частично соответствует
- мало соответствует

г) соответствует ли материально-техническая база современного муниципального лица требованиям, предъявляемым данным новшеством?

- в основном соответствует
- частично соответствует
- мало соответствует

д) существуют ли какие-то нормативно-правовые, санитарно-гигиенические или иные ограничения, делающие невозможным внедрение данного новшества в современном муниципальном лице?

- да
- нет

е) доступны ли материалы (учебные программы, методические рекомендации, инструкции и т.п.), необходимые для внедрения данного новшества?

- да
- частично
- нет

ж) общая оценка реализуемости новшества:

- не существует каких-либо ограничений для внедрения новшества
- существуют небольшие ограничения для внедрения новшества
- существуют большие, но преодолимые ограничения для внедрения новшества

новшества

- существуют не преодолимые ограничения для внедрения новшества

#### 4. Общая оценка целесообразности внедрения оцениваемого новшества:

- новшество следует внедрить
- новшество следует внедрить, если возможно устранить ряд негативных факторов
- новшество не следует внедрять

Краткое обоснование оценки \_\_\_\_\_

---

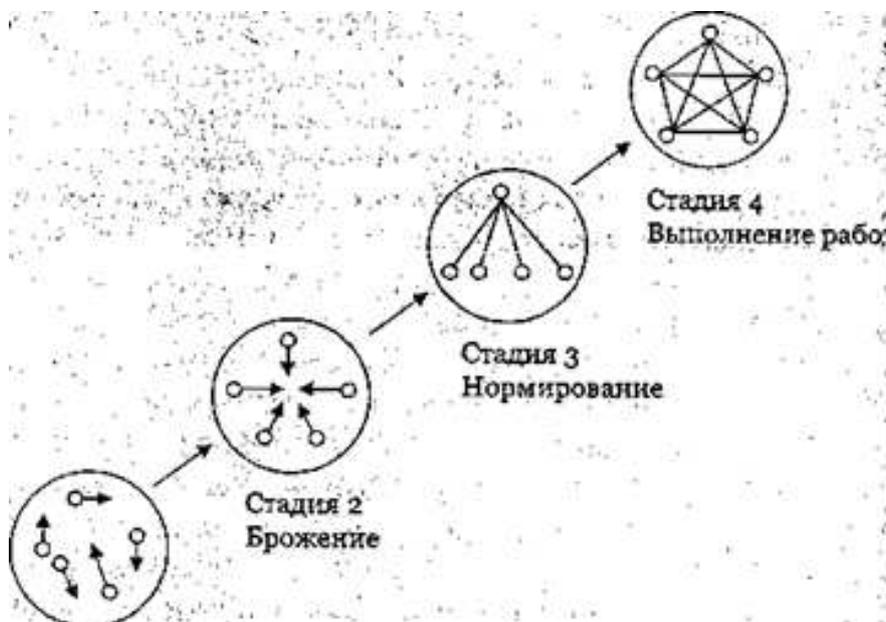
---

---

Эксперт \_\_\_\_\_

Рабочая группа проекта – это совокупность двух или более человек, участвующих в планировании и освоении новшества, выполняющих разные обязанности, зависящих друг от друга, координирующих свои действия и сознающих себя как единое целое. В состав группы могут входить не только сотрудники современного муниципального лица, но и специалисты, ученые из других организаций.

Рабочая группа создается по решению руководства современного муниципального лица. Все члены рабочей группы должны быть ознакомлены с результатами экспертизы новшества. На рисунке 4 представлены основные стадии становления группы как субъекта реализации внедренческого проекта.



*Рис. 4. Стадии становления рабочей группы в современном муниципальном лице*

Таблица 16

Стадия	Основное содержание
Формирования	На этой стадии члены группы находятся в ситуации неопределенности. Они плохо представляют, чего ждут от каждого из них. На этой стадии участники проекта не только узнают о его общих целях, но и осознают себя членами группы.
Брожения	Для этой стадии характерно проявление участниками проекта различий в интересах, представлениях, мнениях, и возникновение между ними напряжений и конфликтов. Члены группы обнаруживают, что те, с кем им предстоит вместе работать, имеют специфические интересы, другие приоритеты или руководствуются иными мотивами. Разногласия возникают и по поводу того, что нужно делать и кто будет делать. Некоторые участники проекта выражают недовольство тем, что работа в группе занимает слишком много времени, в то время как им приходится участвовать в решении других задач. Стадия брожения длится большую часть процесса планирования совместной работы.
Нормирования (стабилизации)	Эта стадия наступает; как правило, в конце процесса планирования. На этой стадии происходит формирование организационной структуры группы, общих норм совместной работы. Члены группы имеют уже достаточно четкие представления об особенностях друг друга. Они начинают конструктивно приспосабливаться к своим коллегам, находят адекватные способы совместной работы, формируют набор принимаемых ими норм ожидаемого поведения, согласуют подход к выполнению задания. Участники проекта принимают на себя те или иные роли в группе. Члены команды находят общий язык, что приводит к возрастанию эффективности их совместной деятельности. Напряжения, существовавшие на предыдущей стадии, спадают, и на передний план выходит цель совместной работы.
Выполнения работы	На этой стадии завершается становление группы как субъекта совместной деятельности. Каждый член группы выполняет принятые на себя обязательства, отношения в группе определяются содержанием совместной работы. Группа становится единым, целенаправленным субъектом, целью действий которого является реализация проекта. Члены группы ощущают свою причастность к совместной работе и ответственность не только за процесс, но и за отношения внутри группы.

Процесс группообразования завершается с окончанием проекта и расформированием рабочей группы.

В исследованиях групп были выделены роли их членов, баланс которых способствует эффективности групповой работы.

Роли членов группы (из опыта МБОУ «Лицей №27»).

Таблица 17

Тип	Характеристики
Исполнитель	Дисциплинированный, надежный, консервативный и эффективный. Умеет реализовать идеи в практических действиях.
Координатор	Зрелый, уверенный, хороший председатель. Умеет четко формулировать цели, продвигает решения, делегирует полномочия.

Организатор	Динамичный, бросает вызов, оказывает давление. Его мужество и энергия позволяют преодолевать любые трудности, ненавидит проигрывать.
Генератор	Изобретателен, обладает богатым воображением человек с идеями, умеющий решать нестандартные проблемы.
Искатель	Экстраверт, энтузиаст, общителен. Исследует возможности, устанавливает контакты, по природе своей - сетевой работник.
Математик	Рассудителен, проницателен, обладает стратегическим мышлением. Видит все альтернативы, все взвешивает инспектор.
Командный игрок	Мягкий, восприимчивый, дипломатичный. Умеет слушать, предотвращает трения членов команды - чувствителен по отношению и к индивидам, и к ситуациям.
Финишер	Старателен и добросовестен. Ищет ошибки и упущения. Контролирует сроки выполнения поручений.
Специалист	Себе на уме, одиночка. Профессионал в узкой области знаний.

Исследования также показали, что наилучших результатов достигают группы, располагавшие:

- способным «председателем»;
- сильным «генератором идей»;
- по меньшей мере одним «интеллектуалом», стимулирующим «генератора идей»;
- «математиком» – сотрудником, способным вовремя «просчитать» недостатки обсуждаемых предложений.

В малочисленной группе один и тот же ее участник может реализовать разные функции.

Первым шагом проектирования нововведения является разработка целей проекта. В теории менеджмента выделяют следующие требования к целям:

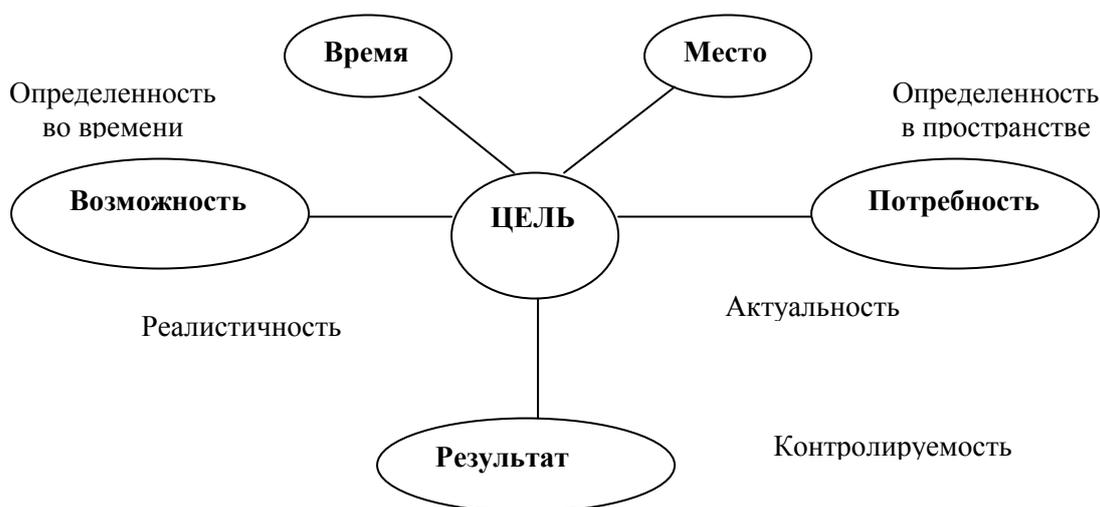
- они должны быть конкретными и измеримыми (верифицируемыми);
- они должны быть четко ориентированы во времени, т.е. иметь конкретный горизонт прогнозирования;
- цель должна быть достижимой, чтобы служить повышению эффективности организации; установление цели, которая превышает возможности организации или из-за недостаточности ресурсов, или из-за внешних факторов, может привести к катастрофическим последствиям;
- чтобы быть эффективными, множественные цели организации должны быть взаимно поддерживающими – действия и решения, необходимые для достижения цели, не должны мешать достижению других целей.

Таким образом, цель – это не просто образ желаемого результата, а такой его образ, в котором:

- во-первых, результат определен операционально, т.е. задан так, что всегда можно сравнить фактически полученный результат с ожидаемым;

- во-вторых, фиксировано время и место его получения;
- в-третьих, он соотнесен с возможностями его получения к требуемому сроку;
- в-четвертых, он реально побуждает субъекта действовать в направлении его достижения (декларируя цель, субъект может стремиться получить совсем другой результат, в этом случае декларируемая цель – псевдоцель).

При проектировании целей и оценке качества их постановки рекомендую опираться на модель цели, изображенную на рисунке 5. Эта модель определяет основные отношения и свойства цели.



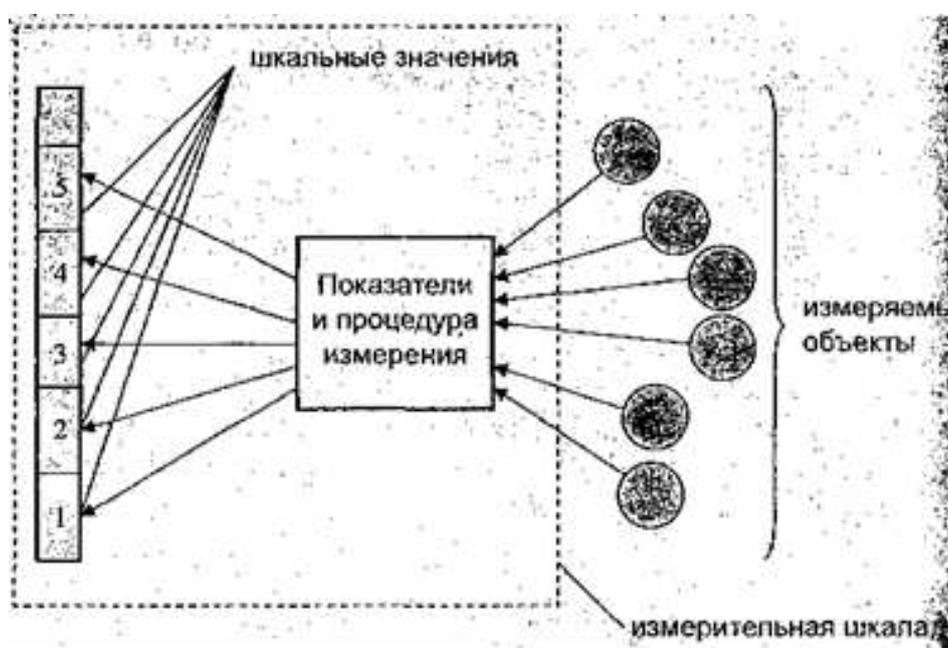
*Рис. 5. Свойства и отношения цели*

**Таблица 18**

<b>Отношения</b>	<b>Свойства</b>
«Цель-потребность»	Всякая цель как образ желаемого результата соответствует некой потребности и отражает ее в своем содержании. Это свойство цели будем называть актуальность.
«Цель-возможность»	Всякая цель не может быть достигнута, если для этого нет соответствующих условий. Содержание цели должно быть таким, чтобы соответствовать имеющимся ресурсам и ограничениям. Это свойство цели будем называть реалистичность.
«Цель-результат»	Цель - образ желаемого результата. Этот образ должен быть таким, чтобы можно было сравнить желаемый и фактически достигнутый результаты. Свойство цели быть средством контроля будем называть контролируемость.
«Цель-время»	Цели бывают конечными или бесконечными во времени. Бесконечные цели – это идеалы. Практические цели всегда конечны. Но во всех случаях должен быть определен момент или интервал времени; когда цель должна быть достигнута: Это свойство цели будем называть временная определенность.
«Цель-место»	Всякий желаемый результат должен быть получен в том или ином месте пространства. Свойство цели определять место получения желаемого результата будем называть пространственной определенностью.

**Обращаем внимание:** наиболее часто встречаются два взаимосвязанных недостатка целей: они определяются неконкретно и неоперационально.

Чтобы ожидаемые результаты внедрения были контролируемы для каждого из них должна быть построена (или принята готовая) измерительная шкала. В теории измерений под шкалой понимают алгоритм, с помощью которого каждому наблюдаемому объекту ставится в соответствие некоторое число — шкальное значение (рис. 6).



*Рис.6. Модель измерения*

**Таблица 19**

Тип	Содержание
Номинальная (или наименований)	<p>Создается путем классификации объектов измерения по группам. Каждой группе приписывается число и (или) имя, которое является шкальным значением. Например, при различении объектов по цвету могут выделяться группы объектов красного, синего, желтого, зеленого цветов и эти группы могут нумероваться 1, 2, 3, 4. Каждый объект, отнесенный к какой-либо группе, определяется одним и тем же числом. Различение людей по полу – пример номинальной шкалы.</p> <p>Шкала этого типа позволяет лишь отличать одни объекты от других, поскольку содержит только отношения равенства или неравенства объектов по какому-либо признаку.</p>
Порядковая	<p>В отличие от номинальной не только разделяет измеряемые объекты по какому-либо признаку на группы, но и определяет отношения порядка между ними типа «хуже–лучше», «больше–меньше». Шкала порядка позволяет показать, что один объект А по какому-то свойству лучше (больше) другого объекта В, но хуже (меньше) Третьего объекта С. Однако, насколько объект А лучше объекта В, а тот, в свою очередь, лучше объекта С посредством порядковой шкалы определить нельзя. Значения порядковой шкалы называют иногда рангами. Места, которые могут занять спортсмены в соревновании, являются примером шкалы порядка.</p>

	Традиционная школьная оценка также базируется на шкале порядка. Лицеист, получивший годовую оценку по предмету «4», освоил учебный материал лучше тех, кто получил оценку «3» и хуже тех, кто получил оценку «5». Но насколько его знания лучше первых и хуже вторых сказать нельзя.
Равных интервалов	Эта шкала не только упорядочивает объекты, но и позволяет сравнивать: насколько велика разница между, ними. Это оказывается возможным благодаря использованию специальных единиц измерения. Такими единицами, например, являются, градус, метр и др. При использовании этой шкалы гарантируется, что $5-2 = 9-6$ . Этого нельзя гарантировать при порядковой шкале. В ее случае вообще нельзя применять математические операции сложения, вычитания и др. Двоечник и троечник в сумме не знают, по данному предмету столько же, сколько один отличник.
Равных отношений	Как и шкала равных интервалов, она предполагает существование, единицы измерения. Поэтому всегда можно сказать на сколько раз А больше объекта, принимаемого за единицу. Но шкала равных отношений позволяет еще определять во сколько раз А больше этого объекта.

Таким образом, исходя из общего понятия цели, цель внедренческого проекта можно определить как образ желаемых изменений педагогической системе современного муниципального лицея, соответствующих ее актуальным проблемам и возможностям, определенный с той степенью конкретности, которая обеспечивает возможность сравнивать желаемый результат с фактически достигнутым.

Вторым шагом проектирования нововведения является планирование внедрения новшества.

План по своему смыслу – это не документ, который служит для того, чтобы его демонстрировали проверяющим, а модель деятельности, определяющая совокупность действий и связей между ними, реализация которых позволит достичь желаемого результата (цели).

Назначение планирования состоит в том, чтобы:

- устранить отрицательный эффект неопределенности;
- сосредоточить внимание на главных задачах;
- добиться экономичного функционирования;
- облегчить контроль;
- облегчить координацию;

Опыт деятельности МБОУ «Лицей № 27» показывает, что при разработке плана внедрения новшества необходимо определить:

- состав действий, необходимых и достаточных для достижения поставленных целей внедрения (что должно быть сделано);
- ожидаемые результаты действий (что получено в результате действий);
- сроки начала и окончания действий (когда должны быть выполнены

действия);

- ответственных исполнителей (кто исполнитель).

Исходя из результатов эффективной и успешной деятельности МБОУ «Лицей № 27» мы можем утверждать: чтобы план внедрения новшества мог эффективнее выполнять свое назначение, он должен отвечать определенным требованиям:

- обеспечивать полноту состава действий, необходимых для достижения поставленной цели;
- устанавливать связи между действиями и тем самым обеспечивать их скоординированность и согласованность по содержанию и срокам выполнения;
- быть реалистичным с точки зрения ресурсного обеспечения и сроков реализации;
- обладать чувствительностью к сбоям, т.е. возможным отклонениям от запланированных целей за счет контролируемости процесса по промежуточным результатам;
- быть рационально детализированными, т.е. устанавливать такой временной интервал между контролируемыми промежуточными целями, когда оптимизируется соотношение между затратами усилий на контроль и его результативностью.

Рассмотрим в качестве примера планирование внедрения рейтинговой оценки деятельности учителей МБОУ «Лицей № 27».

Руководитель внедренческого проекта выделил условия, которые необходимо обеспечить в процессе внедрения, и определил состав соответствующих действий.

**Таблица 20**

<b>№ п/п</b>	<b>Виды обеспечения</b>	<b>Обеспечивающие действия</b>
1.	Организационное	1. организация обсуждения в педагогическом коллективе новой методики оценки деятельности учителей. 2. Формирование групп экспертов для оценки деятельности разных групп учителей. 3. Подготовка и издание приказа о проведении рейтинговой оценки деятельности учителей.
2.	Кадровое	Подготовка экспертов.
3.	Информационное	1. Ознакомление учителей с новой методикой оценки их деятельности. 2. Ознакомление учителей с изменениями в условиях и порядке стимулирования их деятельности.
4.	Материально-техническое	Тиражирование опросников для учителей и экспертов.
5.	Мотивационное	1. Разработка (корректировка) Положения о стимулировании

	деятельности учителей. 2. Разработка Положения о порядке рейтинговой оценки деятельности учителей.
--	---

Кроме того, были выделены действия проведения оценки. В результате на основе опыта МБОУ «Лицей № 27» был определен следующий состав планируемых действий:

- Подготовка и издание приказа о проведении рейтинговой оценки деятельности учителей современного муниципального лицея.
- Ознакомление учителей с новой методикой оценки их деятельности в современном муниципальном лицее.
- Обсуждение в педагогическом коллективе современного муниципального лицея методики оценки деятельности учителей.
- Формирование групп экспертов для оценки деятельности разных групп учителей современного муниципального лицея.
- Подготовка экспертов.
- Разработка Положения о порядке рейтинговой оценки деятельности учителей современного муниципального лицея.
- Разработка (корректировка) Положения о стимулировании деятельности учителей современного муниципального лицея.
- Ознакомление учителей с изменениями в условиях и порядке стимулирования их деятельности в современном муниципальном лицее.
- Тиражирование опросников для учителей и экспертов.
- Проведение оценки и самооценки.
- Обработка и анализ экспертных оценок.
- Обсуждение результатов оцениваемыми и оценщиками.
- Разработка учителями индивидуальных планов совершенствования своей деятельности в современном муниципальном лицее.
- Утверждение индивидуальных планов самосовершенствования учителей современного муниципального лицея.
- Контроль реализации индивидуальных планов самосовершенствования деятельности в современном муниципальном лицее.
- Обсуждение результатов реализации планов, самосовершенствования деятельности в современном муниципальном лицее.
- Анализ и оценка результатов нововведения в современном муниципальном лицее.

Когда состав и логическая последовательность действий определены, нужно составить план-график реализации нововведения для решения этой задачи используется так называемая ленточная диаграмма Ганта. Эта диаграмма

имеет форму таблицы, в левом столбце которой перечислены планируемые действия, а по горизонтали дана временная шкала. Напротив каждого действия наносится отрезок прямой, длина которого соответствует продолжительности действия, а сам отрезок располагается так, чтобы его начато совпадало с соответствующей точкой на временной шкале.

Работы	Годы и месяцы													
	2007 год					2008 год								
	8	9	10	11	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.....	■	■												
2.....			■	■	■	■								
3.....		■	■	■	■	■								
4.....							■	■	■					
5.....							■	■						
6.....									■	■	■			
7.....										■	■			
8.....												■	■	■

*Рис.7 Ленточная диаграмма Гантта*

Календарный план-график Гантта наглядно показывает, что сбои в сроках реализации одного действия отразятся на всей цепочке и могут привести к другим сбоям. Таким образом, четкое представление о связях между действиями позволяет заранее предвидеть проблемы, которые будут возникать из-за отклонений от плана, и принять необходимые меры для их недопущения.

Внедренческий проект оформляется в виде текстов, графиков таблиц, раскрывающих его содержание. Он должен, по нашему мнению, включать в себя:

- определение проблемы и обоснование ее актуальности для современного муниципального лица;
- характеристику внедряемого новшества;
- определение и обоснование целей проекта;
- план-график реализации проекта;
- состав исполнителей и распределение обязанностей между ними;
- необходимые финансовые и иные ресурсы;
- организацию и способы контроля хода и результатов проекта.

Оценка проекта осуществляется по следующим критериям:

- Полнота содержания проекта.
- Качество постановки проблемы и обоснование ее актуальности.
- Качество постановки цели (целей) проекта.

- Качество проработки плана реализации проекта.
- Определенность состава исполнителей и распределения ответственности между ними.
  - Наличие и обоснованность оценок потребных для реализации проекта финансовых и материально-технических ресурсов.
  - Определенность механизма контроля реализации проекта и его соответствие своему назначению.

По завершении проекта нужно представить отчет о его ходе и результатах. В отчете следует отразить:

- проблему, для решения которой был реализован проект;
- цели проекта;
- что и как планировалось сделать для решения проблемы;
- ход реализации проекта;
- полученные результаты и их сравнение с целями;
- причины несоответствия целей и результатов, если таковые будут иметь место;
- выводы о продолжении новой практики (институализации новшества) или предложения о дальнейших действиях.

Обращаем внимание: отчет о реализации проекта представляется руководству современного муниципального лица. Важно, чтобы он был обсужден не только в узком кругу его участников и руководства, но всем педагогическим коллективом современного муниципального лица. При этом сам проект, т.е. образ желаемой образовательной системы оформляется в виде текстов, рисунков, схем, таблиц и т.п. Его назначение, по нашему убеждению, состоит в том, чтобы дать ориентиры для поиска способов трансформации существующей образовательной системы.

Он должен быть (по В.С. Лазареву):

- актуальным, т.е. соответствовать потребностям развития современного муниципального лица;
- реалистичным, т.е. соответствовать имеющимся или прогнозируемым возможностям современного муниципального лица;
- системным, т.е. определять необходимый и достаточный состав компонентов, из которых будет состоять обновленная образовательная система, и обеспечивать скоординированность связей между ними;
- контролируемым, т.е. таким, чтобы по окончании программы развития можно было проверить, построена желаемая система или нет.

Как показывает практика, в проекте должен быть представлен общий замысел обновленного современного муниципального лица, его концепция. По-

этому такой обобщенный, еще не разработанный в деталях проект и называется концептуальным.

Концепция (от латинского *conceptio* – понимание, система, определенный способ понимания, трактовки каких-либо явлений, основная точка зрения, руководящая идея для их освещения, ведущий замысел, конструктивный принцип различных видов деятельности (Советский энциклопедический словарь. – М., 1985).

Концепция – это определенный способ понимания, трактовки какого-либо предмета, явления, процесса, основная точка зрения на предмет или явление (Философский энциклопедический словарь. – М., 1983).

Одним из условий успешного обновления современного муниципального лица является системный подход к реализации инновационных процессов с четкой ориентацией на цель, на понятие «идея», потому что чаще всего инновации связаны с определенными идеями и устремлены в будущее.

Идея (греч.) – форма отражения в мысли явлений объективной реальности. Постигая действительность, идея включает в себя сознание цели дальнейшего познания и практического преобразования мира. Идеи обобщают результаты предшествующего развития знания и служат в качестве принципов объяснения явлений (Советский энциклопедический словарь. – М., 1985).

Идея – мысль, ключевое положение о преобразовании, о основных факторах и условиях перехода от существующего к потребному будущему. Новизна и продуктивность идеи – важнейшее условие успешности исследовательского поиска (В.И. Загвязинский).

Понятие «идея» для нашего разговора актуально, т.к.:

- во-первых, оно входит составной частью в понятие «педагогическая инновация»;
- во-вторых, идеи способствуют общественному прогрессу, а педагогические идеи – развитию и саморазвитию современного муниципального лица, школы как социально-педагогической системы.

Понятие «система» определено следующим образом. Система (греч.) – целое, состоящее из частей, соединение. Множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, образующих определенную целостность, единство.

Система, по мнению П.И. Пидкасистого, это множество закономерно связанных друг с другом элементов (предметов, явлений, взглядов, знаний и т.д.), образующих устойчивое единство и целостность, обладающее интегративными свойствами и закономерностями, представляющее собой некоторое органическое образование, единство.

Основные этапы формирования концепции современного муниципально-

го лица:

- Шаг первый. Определение цели развития современного муниципального лица на основе анализа его деятельности и сканирования социальной среды.
- Шаг второй. Выявление структурных элементов системы, концепции.
- Шаг третий. Обеспечение условий, при которых элементы взаимодействуют.
- Шаг четвертый. Обеспечение взаимодействия системы с внешней средой.
- Шаг пятый. Создание условий для развития системы.

Используя успешный и эффективный опыт работы МБОУ «Лицей № 27», приведем в качестве примера – «Структура концепции управления развитием современного муниципального лица».

- Аналитическое обоснование.
- Актуальность проблемы.
- Целеполагание (перенос мотива деятельности на цель).
- Сущность концепции. Основные теоретические положения по обновлению системы управления (соотношение централизации и децентрализации, перевод системы управления на горизонтальную основу и т.д.).
- Содержание образования (сочетание базисного и школьного компонентов; лицейский компонент формируется с учетом разнопрофильной подготовки).
- Методы обучения и формы организации познавательной деятельности в современном муниципальном лице.
- Структура учебно-воспитательного процесса (пятидневка, шестидневка, расписание учебных занятий: цикло-блочная, цикло-поточная; сочетание цикло-блочной и цикло-поточной форм обучения, модульное обучение) современного муниципального лица.
- Обновление системы внутрилицейского управления (цели, задачи, содержание, методы, формы управления развивающей и развивающейся школой).
- Качества личности лицеиста: физическое здоровье; нравственные, моральные качества; духовный мир с учетом национальных и интернациональных традиций; образование на уровне мировых стандартов; коммуникативные качества, высокий уровень общения; отношение к семье, гражданину; предприимчивость с учетом рыночных отношений; умение самовыразиться, самоопределиваться, самопознавать, саморазвиваться; умение видеть новое и с учетом это-

го перестраивать свою деятельность.

Структура концепции развития учебно-воспитательного процесса современного муниципального лица:

- Анализ образовательной среды с позиции дифференциации и индивидуализации обучения с учетом разноуровневой и разнопрофильной подготовки.
- Сущность концепции, цели и задачи обновления учебно-воспитательного процесса (его развитие на гуманистической основе) современного муниципального лица.
- Содержание, методы, формы организации познавательной деятельности с учетом разноуровневого и разнопрофильного обучения в современном муниципальном лице.
- Обучение как процесс управления в современном муниципальном лице.
- Качества личности выпускника современного муниципального лица.

Обращаем внимание: данные структуры являются примерными и могут быть дополнены другими содержательными компонентами с учетом специфики функционирования образовательной организации.

Система действий руководителя современного муниципального лица по формированию и реализации концепции (из опыта МБОУ «Лицей № 27»).

**Таблица 21**

<b>Направление</b>	<b>Основное содержание</b>
Разработать аналитическое основание концепции, вскрыть главные противоречия в практике обучения, воспитания и развития.	Система действий руководителя – проанализировать: качество знаний, умений, навыков; качество преподавания; уровень воспитанности и качество воспитательной работы; состояние здоровья лицеистов; качество работы с кадрами; уровень материально-технической базы. Выявить главные противоречия в практике обучения, воспитания и развития. Сделать сканирование социальной среды (выявить социальный заказ общества и государства, систему внешних связей современного муниципального лица, способную обеспечить реализацию концепции развития современного муниципального лица. Сформулировать основную идею, развития современного муниципального лица.
Обеспечить мотивацию деятельности коллектива современного муниципального лица.	Система действий руководителя современного муниципального лица: разработать систему приемов, обеспечивающую мотивацию учения; разработать принципы стимулирования труда учителя, деятельности родителей, спонсоров и т.д.

<p>Разработать план опытно-экспериментальной работы по освоению концепции развития современного муниципального лица.</p>	<p>Система действий руководителя современного муниципального лица: сформулировать цель, задачи, объект, предмет исследования, его гипотезу, методы, определить содержание экспериментальной работы; выявить основные ограничения, разработать систему компенсаторных мер, направленных на поддержание качественных характеристик работы современного муниципального лица; определить сроки эксперимента, его результаты; провести экспертизу плана опытно-экспериментальной работы; разработать целостную совокупность комплексно-целевых программ, реализующих основную идею развития современного муниципального лица (три программы, связанные с решением задач, подготовительного, основного и заключительного этапов вхождения в экспериментальный режим работы).</p>
--	--

Когда принципиальная модель образовательной системы выбрана, нужно определить соответствующую ей миссию современного муниципального лица, под которой понимается – «сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, то есть миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от её подоных» (Виханский О.С., Наумов О.В. Менеджмент. – М., 1995).

Общеизвестно, что в современном менеджменте миссия призвана излить весьма важную роль в организации. Так, Мескон М.Х. в своей работе «Основы менеджмента» (М., 1992) пишет, что значение соответствующей миссии, которая формально выражена и эффективно представлена сотрудникам организации, невозможно преувеличить, выработанные на ее основе цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений...

Без определения миссии как ориентира руководители имели бы в качестве основы для принятия решений только свои индивидуальные ценности. Результатом мог бы быть скорее огромный разброс усилий, а не единство цели, имеющее существенное значение для успеха организации, современного муниципального лица.

По мнению В.С. Лазарева, сформулированная миссия современного муниципального лица служит:

- во-первых, средством представления современного муниципального лица во внешней среде и формирования ее имиджа, определяя, к чему стремится современный муниципальный лицей, в чьих интересах она действует, и что для этого готова делать;
- во-вторых, средством интеграции коллектива школы, формирования командного духа, определяя смысл совместной деятельности и становясь основой для формирования организационной культуры современного муници-

пального лица.

Обращаем внимание: при определении миссии современного муниципального лица следует, прежде всего, задаться вопросом, в чьих интересах осуществляет свою образовательную деятельность современный муниципальный лицей, удовлетворение чьих потребностей для современного муниципального лица является приоритетным?

Таким образом, приоритетные интересы – первое основание определения миссии современного муниципального лица, а второе основание – это та образовательная модель, на которой предполагается строить образовательный процесс современного муниципального лица. Что и определяет, какие интересы потенциальных потребителей и в какой мере современный муниципальный лицей может удовлетворить.

И еще: цель, служившая ориентиром на этапе проблемно-ориентированного анализа, и сформулированная миссия современного муниципального лица должны в полной мере соответствовать друг другу.

После того, как концепция развития современного муниципального лица сформирована, следует этап ее освоения, связанный с разработкой комплексно-целевых программ. При этом необходима разработка комплекса целевых программ, объединяющих локальные программы в единую взаимосвязанную педагогическую систему, которая охватывает важнейшие аспекты обновления деятельности современного муниципального лица.

Т.И. Шамова считает, что в основу управления разработкой и реализацией программ должны быть положены, следующие принципы:

- сочетания единоначалия руководителя и коллегиальных полномочий органов лицейского самоуправления для совместного принятия решений;
- организация единого органа управления на всех стадиях разработки, и реализации программ;
- соблюдение сроков и сбалансированности используемых средств, ресурсов и педагогических технологий; оперативное управление работой исполнителей программных мероприятий, своевременная корректировка их деятельности на всех этапах разработки и реализации программы.

Практика деятельности МБОУ показывает, что для разработки КЦП формируется:

- рабочая группа;
- координационный совет.

Сам проект программы готовится на основе концепции с учетом предложений всех структурных подразделений современного муниципального лица, при этом он должен отвечать основным требованиям:

- конкретность и реализуемость на каждом этапе;

- четкое обоснование ожидаемого социально-педагогического, психологического и других прогнозируемых результатов
- учет принципа оптимальности;
- обеспечение комплексного решения поднимаемых проблем управления обучением, воспитанием и развитием учащихся современного муниципального лицея.

Обращаем внимание: все цели программы для их результативного достижения должны быть конкретными, с выраженными характеристиками рубежности (конечности), определенности (четкости и ясности постановки), краткосрочности и технологичности (содержать предложения о способах освоения).

Требования к составлению КПЦ:

- знание прогнозируемых конечных результатов при определении целей и задач;
- наличие средств и ресурсов;
- способы организации освоения;
- технологический профессиональный контроль за обнаружением отклонений и способы коррекции нововведений.

П.И. Третьяков пишет, что ядром КПЦ является генеральная цель, декомпозированная под задачи, доведенная до каждого подразделения современного муниципального лицея и исполнителя.

Исходя из опыта успешной деятельности МБОУ «Лицей № 27» можно утверждать, что в структуру КПЦ должно входить:

- краткое описание состояния проблемы;
- исходные научно-теоретические положения;
- генеральная цель;
- система задач (подцелей), доведенных до исполнителей;
- показатели, характеризующие успешность достижения цели;
- сроки, исполнители;
- информационное обеспечение управления процессом решения задач;
- контроль за ходом выполнения программы;
- текущий и итоговый анализ;
- регулирование и коррекция выполнения программы.

Приведем пример фрагмента комплексно-целевой программы «Эффективное сотрудничество учителя и учащихся на уроке в условиях современного муниципального лицея», реализуемой МБОУ «Лицей № 27» и в основу которой были положены исходные теоретические положения о том, что одним важнейших направлений обновления российской школы является повышение качества

обучения, воспитания и развития лицеистов. В поисках решения данной глобальной стратегической цели проблема повышения эффективности урока занимает ведущее место, т.к, урок является основной формой реализации всех функций процесса обучения: образовательной, воспитательной и развивающей. На уроке осуществляется процесс, имеющий двусторонний характер: деятельность учителя (преподавание) и деятельность лицеиста (учение). Оба эти вида деятельности находятся во взаимосвязи, в основе которой лежит сотрудничество.

По нашему мнению, уровень целостности урока как системы зависит от наличия в нем необходимых взаимосвязанных структурных компонентов и полноты их функционирования. Реальный результат носит интегративный характер и зависит от уровня целостности урока как системы.

В программе используется классификация типов уроков по доминирующей педагогической цели:

- объяснение и первичное закрепление знаний;
- закрепление знаний;
- комплексное применение знаний;
- обобщение и систематизация знаний;
- проверка, оценка и коррекция обученности.

В основу построения структур урока положена логика учебно-познавательной деятельности лицеистов, зависящая от доминирующей цели урока. Программа предполагает вовлечение каждого учителя в исследовательскую деятельность с целью практически, на личном опыте анализировать промежуточные и конечные этапы своей работы (полугодие, год) и деятельность педколлектива по данной проблеме за три года.

I этап (первый год): выявление полноты функционирования каждого элемента в целостной системе — каждого этапа внутри урока, каждого элемента этапа, их соответствии ТДЗ (триединой дидактической задаче), выбор оптимального сочетания этапов в структуре уроков с целью выявления эффективных приемов сотрудничества учителя и лицеиста.

II этап (второй год): выявление полноты функционирования каждого типа урока в системе уроков. Оптимальный выбор типа урока в цепочке уроков по теме или разделу программы с целью выявления оптимальных приемов сотрудничества учителя и лицеиста.

III этап (третий год): выявление полноты функционирования всей системы, научно-обоснованных мер при оптимальном сочетании ее отдельных элементов с реальными результатами сотрудничества учителя и лицеиста и высокого уровня обученности и воспитанности. Эта программа нацелена на решение проблемы интенсификации учебно-воспитательного процесса на диагностиче-

ской основе.

Принимая во внимание исходное теоретическое положение об уроке как двустороннем процессе (преподавание и учение) в современном муниципальном лицее, спланирована деятельность лицеистов по развитию познавательных интересов, формированию общеучебных и специальных умений и навыков.

Главная цель: всей системой мер способствовать превращению лицеистов в субъект учебно-воспитательного процесса, развитию педагогического сотрудничества учителя и лицеиста на уроке, важного элемента демократизации и гуманизации жизни современного муниципального лицея. Прогнозируется конечный результат в работе с лицеистами: достижение высокого уровня знаний, умений, навыков, навыков самообразования и самовоспитания, что является конечной целью в реализации данной КПЦ.

Обоснование выбора проблемы, темы и характеристика программы сводится к тому, что данная программа имеет своей целью практически реализовать вышеизложенные теоретические положения через систему трехлетней КПЦ. Системообразующим элементом программы является дерево целей:

- подвести научные основы под управление комплексно-целевой программой;
- прогнозировать развитие творческого сотрудничества учителя и лицеиста на уроке в целях достижения конечного результата высокого уровня обученности и воспитанности лицеиста;
- практическое применение системно-деятельностного подхода к конструированию, анализу и самоанализу урока учителем с целью достижения высокого реального результата;
- показать конкретные цели каждого участника этой программы, декомпозицию для каждого учебного года и каждого организационно-педагогического мероприятия в частности.

Т.И. Шамова утверждает, что использование комплексных целевых программ на всех уровнях управления современным муниципальным лицеем дает свои положительные результаты за счет того, что:

- во-первых, выделяется наиактуальнейшая цель;
- во-вторых, четко разрабатываются меры под эту цель;
- в-третьих, конкретизируются усилия на ее достижение всех участников педагогического процесса современного муниципального лицея, происходит их кооперация. Усиливаются связи современного муниципального лицея с родителями, институтами и предприятиями, достижение актуальной цели обеспечивается всевозможными материальными средствами;
- в-четвертых, целенаправленно осуществляется управление деятельностью коллектива современного муниципального лицея по выполнению за-

программированных результатов.

Обращаем внимание: основными задачами управления реализацией комплексно-целевой программы является составление планов выполнения мероприятий, предусмотренных каждым блоком программы, осуществление контроля за фактическим ходом реализации запланированных мероприятий, выявление и анализ возникающих отклонений между запланированным и фактическим ходом их выполнения, создание условий, обеспечивающих устранение возникших отклонений.

Оперативное управление осуществляется в три последовательных этапа, каждый из которых повторяется с определенной периодичностью:

- сбор информации о фактическом выполнении запланированных мероприятий;
- обработка полученной информации;
- корректировка планов выполнения целевых программ и доведения их до исполнителей.

И как следствие: на основе информации о фактическом ходе выполнения целевой программы нововведения принимаются необходимые меры по устранению возникших отклонений, а также осуществляется моральное и материальное стимулирование индивидуального и коллективного труда в целях успешного освоения инновационных программ.

#### **Глава 4. Мотивация инновационной деятельности учителей современного муниципального лицея и действительность инновационных процессов**

Практика эффективной деятельности МБОУ «Лицей №27» показывает, что очень большое значение для успеха инновационной деятельности имеет мотивация учителей современного муниципального лицея. Мотивировать – значит побуждать людей действовать в определенном направлении, передавая им основания для принятия соответствующих решений. Под мотивацией в управлении понимается процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения как личных целей, так и целей организации, в т.ч. современного муниципального лицея.

Мы полагаем, что мотивация участия учителей в развитии начинается уже на стадии разработки программы современного муниципального лицея. При этом надо обратить внимание: если программу современного муниципального лицея разрабатывают только директор современного муниципального лицея и его заместители, а учителя по тем или иным причинам не включены в данный творческо-поисковый процесс, то тем самым делается весьма серьезный шаг так называемой антимотивации. Подчеркнем, что цели, в формировании которых человек не участвовал, - это совсем не его цели, а это, в свою очередь, ведет к пассивности не только учителя в отдельности, но и всего педагогического коллектива в целом.

Т.И. Шамова утверждает, что человека побуждают к действию потребности и мотивы. Потребность – это недостаток чего-либо. Потребности могут и не осознаваться человеком. Пока потребность не вполне осознается, индивид не может действовать направленно. Как только она становится осознанной, возникает ясная цель – удовлетворить ее – и мотив как способ достижения цели. Под мотивом в психологии понимается опредмеченная потребность. Это означает, что одну и ту же потребность человек может удовлетворить с помощью разных предметов, способов деятельности, линий поведения.

А.Г. Маслоу в своей работе «Мотивация и личность» (СПб., 1999) выделил пять качественно разных групп человеческих потребностей (рис. 8).

Высшие потребности  
(потребности)



Низшие  
потребности  
(нужды)

Потребности самореализации – стремление человека реализовать свой внутренний потенциал, сделать *то, что «только он» сможет сделать*, потребность в понимании и осмыслении.

Потребности самоутверждения – это потребности человека в позитивной оценке его другими, признании, одобрении.

Потребности в принадлежности (социальных связях) – это потребности в любви, дружбе, поддержке постоянных контактов с другими людьми, быть членом каких-то сообществ.

Потребности в безопасности – это стремление человека защититься от опасностей и неопределенности в будущем (сохранение определенного уровня жизни, предсказуемость и контроль за собственной жизнью), избежать опасностей, стресса.

Физиологические потребности – *это потребности, которые связаны с обеспечением выживания человека {пища, жилище, одежда и т.д.}*.

**Рис. 8. Иерархия мотивов по А. Маслоу**

Зададимся вопросами: что же является мотивом для включения учителей в инновационную деятельность, какие актуальные потребности удовлетворяют учителя таким способом? Каковы типичные поведенческие реакции человека на введение новшества и чем они вызваны?

П.И. Третьяков утверждает, что инновации и нововведения в психологическом плане для человека – это значительные изменения, перестройка окружающей среды, в которой индивид живет, взаимодействует, которая является для него источником активности. Изменения, по мнению Т.И. Шаповой, в значимой среде неизбежно приводят к изменениям в поведении и деятельности. Различные по характеру реакции на изменения вызваны тем, что (по Т.И. Шаповой):

- во-первых, человек неизбежно соотносит их с уже сформированными в его сознании понятиями, представлениями и эталонами; этот процесс имеет два аспекта: познавательный-деятельностный и эмоциональный;
- во-вторых, изменения в производственной среде требуют выработки новых способов действия и поступков, отвечающих возникшей;
- в-третьих, у человека происходит выработка ценностей, ценностных ориентаций по отношению к инновации, которая включает оценку значимости, степень ценности освоения, изменение содержания и напряженности нововведений, оценку новых деловых связей и развивающихся на их основе межличностных отношений;
- в-четвертых, выработка отношения к нововведению как личностно значимому факту обязательно имеет эмоциональную окраску, что выражается, прежде всего в удовлетворенности или неудовлетворенности новыми изменениями, происходящими в организации, в т.ч. в современном муниципальном

лицее.

Таким образом, в принятии, внедрении и распространении новшеств в образовательно-воспитательной работе современного муниципального лицея человеческий фактор играет самую важную роль, поскольку человек является и творцом и распространителем (производителем) новшеств, и их потребителем. Распространение новшеств в современном муниципальном лицее зависит и от их качества, т. е. от того, насколько они адекватны, благоприятны для успешной реализации задач, которые стоят перед современным муниципальным лицеем и соответствующим учебным предметом. Во всем этом решающее слово отводится учителю современного муниципального лицея, который должен воспринять и реализовать педагогические новшества. Когда мы говорим о принятии новшеств учителем современного муниципального лицея, мы думаем прежде всего о их мысленном усвоении, о подготовленности учителя современного муниципального лицея к восприятию определенных новшеств, оценке их как необходимых, о готовности к их внедрению в своей практике. Вполне естественно, что одни и те же новшества по-разному воспринимаются разными педагогами современного муниципального лицея. В частности, учитель как субъект по-разному смотрит на новое, на изменения, которые следует воспринять и применить, т. е. разные учителя современного муниципального лицея занимают различные позиции в отношении к новшествам. Условно принимая типологию Роджерса о пяти категориях учителей, мы высказываемся в основном за другие названия, которые, по нашему мнению, больше соответствуют пяти выделенным категориям:

**Таблица 22**

<b>Категория</b>	<b>Основное содержание</b>	<b>Отношение к новаторству</b>
Первая: новаторы	В эту категорию мы включаем преподавателей с ярко выраженным новаторским духом, которые всегда первыми воспринимают новое как только знакомятся с ним, и которые считают, что новое хорошо уже потому, что оно новое. Эта категория учителей смело воспринимает, внедряет и распространяет все новое.	6,69%
Вторая: передовики	Мы назвали этих учителей так, поскольку они идут впереди других в восприятии инноваций. Эта категория педагогов считает, что новшества следует внедрять немедленно после их появления в наших условиях. Их девиз: «Даже если не буду первым, но зато среди первых, принимающих новое». Эти учителя очень высоко ценятся в коллективе, и к ним обращаются другие за информацией и помощью в нововведениях, поскольку они первыми осуществляют практическую (экспериментальную) проверку ценности инноваций в конкретной среде, в конкретной образовательной организации.	44,74%

Третья: уверенные	Данная категория находится в середине, между первыми и последними двумя категориями. Эту категорию Роджерс называет первым большинством, а мы называем «умеренным», поскольку восприятие новшеств этой категорией учителей осуществляется очень умеренно, они не стремятся быть среди первых, но в то же время и среди последних. Их лозунг – «золотая середина». Другие любят экспериментировать, пусть они и проверяют ценность и прогрессивность нового, говорят такие преподаватели. Как только новое будет воспринято значительной частью коллег (например, половиной), воспримем его и мы. Главное – не оказаться среди последних. Они, конечно, не стоят за старое, но точно так же с трудом верят и в новое. Они не воспринимают новое до тех пор, пока оно не возобладает, пока его не воспримут большинство коллег.	17,78%
Четвертая: предпоследние	Сторонники этой модели мышления (по Роджерсу второе большинство) названы нами «предпоследними», так как представители этой категории предпоследними решаются к принятию нового. Эта категория учителей больше сомневается, чем верит в новое. Они больше за старое, чем за новое, отдавая старому большее предпочтение. Эта категория воспринимает новое только после того, как сформируется общее положительное общественное мнение к внедряемому, т.е. когда это новое воспримут большинство школ и учителей. Они не последние, но среди последних, предпоследние среди тех, кто принял новшества.	8,03%
Пятая: последние	Сторонниками пятой модели мышления, мы называем тех, кто последними решается принять новшества. Их принцип гласит: «Лучше поздно, но надежно. Даже если мы последние, нам нужно убедиться в правильности того, что мы совершаем». Эти преподаватели очень сильно связаны с традициями, со старым, консервативным.	22,75%

Из проанализированных данных можно сделать следующие выводы:

- учителя сильно различаются между собой по своему отношению к новшествам;
- наибольшее число учителей (44,74%) попадают во вторую категорию («передовики»), на втором месте, находятся последние (пятая категория) – 22,75%, на третьем – умеренные (третья категория) – 17,78%, на четвертом месте предпоследние (четвертая категория) – 8,33% и на последнем месте наименьшее число учителей, попавших в первую категорию – новаторы (6,69%);
- наибольшее число учителей, более половины (51,43%), отличаются ярко выраженным новаторством (первая и вторая категории), почти каждый пятый преподаватель (17,78%) находится в «золотой середине», несколько меньше трети (30,78%) весьма сдержанны к нововведениям (четвертая и пятая категории).

**Обращаем внимание:** существуют различные категории новаторства.

Несомненно, существует много причин, и факторов, повлиявших на повышение: уровня новаторства наших учителей по сравнению с категориями Роджерса. Отметим следующие:

**Таблица 23**

Причина, фактор	Основное содержание
Расстояние во времени	Роджерс свои исследования проводил в 1960 г., т. е. более 60 лет назад, когда инновации еще не вторгались так стремительно в нашу жизнь. Современный период характеризуется постоянными изменениями, и считается, что мы находимся перед еще более динамичной эпохой, в которой предстоят многочисленные бурные и крупные изменения.
Общественный климат	Под общественным климатом понимаются взгляды, отношения ко всем общественным, специальным, и научным факторам, к их программируемой, синхронизационной и направленной деятельности в области новшеств. Общественный климат. Благоприятный общественный климат - это первейшее, хотя и не единственное условие, для развития новаторских процессов. Инновационная атмосфера в нашем обществе и в школе создает благоприятную почву для развития новшеств, для увеличения числа учителей-новаторов, изменения отрицательного отношения к новшеству, т. е. для формирования положительного отношения, которое стимулирует новаторский процесс. Чуть больше половины преподавателей считают, что новшества в образовании стимулирует общественная среда (54,17% преподавателей считают, что общественная среда стимулирует только адекватные новшества, а 8,03% – что стимулирует любые новшества), 46,65% учителей отмечают, что эта среда безразлична к новшествам (только 1,15% считают, что среда консервативна), или почти 4/5 преподавателей считают, что школьная среда стимулирует новшества (64,43% – что стимулирует адекватно и 14,34% – что все новшества), и только 1/5 (20,08%) – что она безразлична, и лишь 1,15% считают, что она консервативна.
Характер общества	Самоуправление является существенной и важнейшей характеристикой нашего общества, как и наиболее эффективным путем, способом и средством его преобразования. С учетом того, что мы понимаем самоуправление как постоянную потребность нашего общества, поэтому и к инновациям мы относимся как к непрерывному процессу, как к органической части и компоненту образовательно-воспитательной работы современного муниципального лица. Это значит, что новаторство входит у нас в основу, характер и сущность нашего общества – в самоуправление.
Характер воспитания	Характер воспитания зависит от характера общества. Уже с созданием нового общества были созданы новые отношения в педагогике, т. е. новое воспитание как революционный и переходный педагогический процесс направлен на развитие новой, инициативной и творческой личности лица. Отсюда воспитание в атмосфере самоуправления как наиболее ценного новшества является потребностью и следствием нашего общественного развития.
Задача школы (современного муниципального лица)	С учетом целей воспитания основной задачей современного муниципального лица в наших условиях является подготовка молодого поколения к будущему, к тому, что должно произойти завтра, к новаторскому преобразованию общества. Это требует, чтобы таким творческим отношением к жизни отмечались учителя как непосредственные реализаторы

	задач современного муниципального лица. От современного муниципального лица и, соответственно, от учителей требуется, чтобы они воспитывали лицеистов в атмосфере новаторства.
Оценочный компонент	Новаторство в обществе, приобретает все большую ценность. Об этом говорит и провозглашение иерархии ценностей, которые будут преобладать в обществе в последующие годы: <ul style="list-style-type: none"> <li>• наибольшее значение приобретет творчество, т. е. стремление к новым решениям во всех областях труда и жизни людей;</li> <li>• удовлетворение материальных потребностей;</li> <li>• устранение различий между людьми.</li> </ul>
Цель новшеств	Страны с разными общественно-политическими системами вводят новшества вообще и в образовании в частности с различными целями и ждут от них разных результатов. Человек – это наша наибольшая ценность, и все другие ценности определяются его потребностями. Сущность развития и преобразования нашего общества заключается в гуманности, в приоритете фактора «человек» над всеми другими факторами. Сегодняшние изменения всеохватны — они проникают во все сферы общественного труда и жизни и, соответственно, образования. Сегодня, когда говорят о мировом кризисе образования, новшества считаются самым эффективным средством выхода из кризиса. Мы рассматриваем новаторскую деятельность как составную часть, компонент преобразования общества, образования и воспитания. Инновации обладают стимулирующей функцией развития общества и образования и воспитания и носят долгосрочный стратегический характер.
Методика внедрения новшеств	В качестве одной из основных причин медленного внедрения новшеств в образовании по сравнению с сельским хозяйством, промышленностью и медициной, например, в США Роджерс выделяет следующую: решения о внедрении новшеств в образовании не индивидуальные, а коллективные, общественные. Школа как социальная самоуправляемая организация, имеющая особое общественное: значение, просто обязана принимать меры и решения о нововведениях. Заинтересованное в этом общество обязывает учителей быть активными в новаторском процессе, чтобы они не ждали, пока другие создадут новое, а затем пассивно воспринимали его, чтобы они, работая творчески, изобретательно, ежедневно улучшали и совершенствовали свою работу, сами искали новшества, критически воспринимали созданное другими и в соответствии с конкретными условиями творчески его применяли на практике. В противном случае новшества всегда будут оставаться чужими для учителя и он станет их «прививать» в своей практической работе вместо органического внедрения в «кровь и плоть» своей деятельности, чтобы почувствовать их собственными. Необходимо во имя прогресса, чтобы новаторская деятельность стала повседневной формой работы учителей, ее самым качественным компонентом. И тогда учитель станет творцом творцов, новатором новаторов. Опыт нас учит, что новшества, навязанные извне, сверху, не воспринимаются учителями и очень недолговечны.
Мотивация учителей	Для восприятия новшеств многое значит характер мотивации. Результаты, полученные в нашем исследовании отношения учителей к внедрению новшеств в их образовательно-воспитательной работе современного муниципального лица, показывают, что новшества воспринимаются большинством как потребность для достижения лучших результатов. Это значит, что воспринимая и применяя новшества, учителя удовлетворяют свою потребность в новизне деятельности.

Риск	Новаторство учителей связано с риском из-за последствий, которые могут наступить при внедрении новшеств в образовании. Однако если нововведения приобретают функцию освобождения человека, повышают его творческие возможности, то риск последствий от внедрения новшеств не падает или почти падает на учителя.
------	--

Т.И. Шамова пишет, что каждое нововведение вызывает в сознании человека перестройку, повышение психической, а вслед за ней и поведенческой активности. При этом считается, что любое нововведение провоцирует напряжение, которое связано у человека с действием психологических барьеров, возникающих при встрече с новым из-за расхождения между субъективными представлениями и старыми системами действий и необходимостью выработки новых. Безусловно, и практика тому подтверждение, это расхождение может формировать устойчивые психические состояния страха, неуверенности, раздражения, беспокойства, которые и порождают негативные реакции на нововведения. Соглашаясь с наличием психологических барьеров, можно выделить и ряд других основных реакций человека на нововведения (по Т.И. Шамовой):

- принятие нововведения и активное участие в его реализации;
- пассивное принятие нововведений (под давлением обстоятельств или социально-психологических явлений, выражающихся в подражании и внушении);
- пассивное неприятие нововведения, выжидательная позиция, изучение отрицательных сторон нововведения;
- активное неприятие нововведения, выступления против аргументации в пользу старой теории и практики;
- активное неприятие нововведений, противодействие им.

**Таблица 24**

Позиция	Основное содержание
Первая. Эта реакция человека на нововведения характеризуется позитивно-активным отношением к ним.	<p>В основе данного отношения педагогов к инновациям в современном муниципальном лицее возможны следующие мотивы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• мотивы, основанные на установке педагога о необходимости осуществления нововведения в современном муниципальном лицее, когда уже невозможно жить и работать в старом режиме, когда нововведение – единственный выход из сложившегося положения, что подкреплено устойчивым общественным и коллективным мнением;</li> <li>• мотивы возможности осуществления личных целей учителя, когда нововведения открывают широкие возможности для реализации собственных педагогических концепций, планов на будущее, для профессионального роста, для самоутверждения и самораскрытия; для получения более высокого психологического статуса в педагогическом</li> </ul>

	<p>коллективе современного муниципального лицея;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• мотивы, основанные на чувстве долга, когда учитель сознательно ориентирован на общественно значимые ценности, высшие ценности профессии педагога, а нововведение предполагает достижение более высокого уровня развития современного муниципального лицея;</li> <li>• мотивы, основанные на индивидуально-психологических свойствах личности, связанных с особенностями темперамента, характера, способностями, когда можно говорить об определенной предрасположенности к нововведениям учителей, которые отличаются слабовыраженной ригидностью (психологическим консерватизмом), готовностью к смене деятельности, высокой коммуникабельностью, восприимчивостью к передовому педагогическому опыту, к новым идеям и подходам в теории и практике обучения и воспитания лицеистов.</li> </ul>
<p>Вторая. Позиция характеризуется пассивным принятием нововведения, учитель следует примеру, делает все, что от него требуется, но сам не осознает ни целей, ни задач, которые ставятся перед современным муниципальным лицеем, работающим в инновационном режиме. Это может быть связано с тем, что учитель не владеет достаточной информацией о том, что и для какой цели внедряется в современный муниципальный лицей, а это не дает ему возможности оценивать и сделать выводы о значимости и актуальности нововведения.</p>	<p>В основном для такого типа поведения характерны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• установка на следование мнению всего коллектива, особенно если тот педагогический коллектив сплочен и устойчив, а учитель является новичком или имеет низкий психологический статус;</li> <li>• мотивы, основанные на познавательном интересе учителя, который любит экспериментировать, вводить новшества, в первую очередь интересуется технической и технологической стороной нововведения.</li> </ul>
<p>Третья. Пассивное неприятие нововведения, выжидание и пристальное изучение недостатков и негативных черт нововведения, является промежуточной, характерны изменение ведущих мотивов и даже их борьба.</p>	<p>Пассивное неприятие как тип поведения основывается на следующих мотивах:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• полная удовлетворенность содержанием учебно-воспитательного процесса в современном муниципальном лицее, методами и формами его организации, взаимоотношениями с коллегами, лицеистами, их родителями, условиями, оплатой и результатами труда;</li> <li>• нежелание терпеть неудобства и различного рода напряжения в процессе осуществления нововведений иногда может быть связано с негативным опытом прошлых попыток нововведений, теми издержками и перенапряженностью, которые испытал учитель раньше. Однако нежелание терпеть неудобства и различного рода напряжения в процессе осуществления нововведений может следовать и из определенной привычки, сложившегося образа жизни человека.</li> </ul>

Обращает на себя внимание четвертая и пятая позиции, которые связаны с активным неприятием и даже противодействиям нововведениям в современном муниципальном лицее, с формированием психологических барьеров и выражаются в поведении, основанном на типичных мотивах:

- изменение содержания труда и связанная с ним перестройка знаний, умений и навыков, т.е. мотивы защиты привычных условий, форм и методов педагогической деятельности в современном муниципальном лицее;
- мотив информационной необеспеченности нововведений, когда в самом нововведении содержатся противоречия;
- конфликтные отношения в коллективе учителей современного муниципального лицея, а также в вертикальной системе директор – учитель, директор – завуч, завуч - учитель, когда в прошлом имел место межличностный конфликт, а при внедрении инновации необходимо сотрудничество;

Эти позиции требуют особого внимания руководителя современного муниципального лицея. Как указывалось выше, они связаны с формированием у подчиненных определенных психологических барьеров, активным образом препятствующих реализации инновации, создающих помехи в достижении целей и оценке их результатов.

Можно выделить следующие типы психологических барьеров активного неприятия нововведения, которые представлены в таблице.

**Таблица 25**

**Типы психологических барьеров активного неприятия нововведений**

<b>Название типа</b>	<b>Основные характеристики</b>	<b>Причины формирования</b>
Организационно-психологический	Активное неприятие нововведения из-а несовпадения с ценностями личности в субъектно-объектных отношениях.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• несовпадение ценностных ориентаций личности и целей инноваций;</li> <li>• неправильное распределение прав и ответственности;</li> <li>• наложение функций одной структуры на другую;</li> <li>• несоответствие представлений о профессионально-ролевой позиции реальному функционированию организации.</li> </ul>
Социально-психологический	Реакция на следствия нововведения, обусловленные личностными и групповыми особенностями в субъектно-объектных отношениях.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• отношения между людьми, личностные и групповые особенности;</li> <li>• несовпадение ценностных ориентаций;</li> <li>• образ жизни, своеобразие распределения времени на различные виды работы, предпочтения и вкусы;</li> <li>• различия в поступках и оценках действий.</li> </ul>

Когнитивно-психологический	Реакция на различие подходов, направлений в анализе предмета нововведений в процессе принятия решений в условиях неопределенности.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• расхождения в знаниях по предмету нововведений;</li> <li>• различное понимание проблемы;</li> <li>• критический подход к решению;</li> <li>• индивидуально-психологические свойства людей, связанные с сенсомоторными характеристиками (моторными умениями и навыками).</li> </ul>
----------------------------	--	---

Материалы таблицы также позволяют выделить причины формирования психологических барьеров активного неприятия нововведений со стороны подчиненных. Психологические барьеры – это завершающая фаза формирования отношения к нововведениям. Она развивается не всегда, а только в том случае, если в процессе осуществления нововведения недостаточно учитывались потребности и возможности подчиненных, тех учителей современного муниципального лица, которые являются исполнителями инноваций. На этапе введения новшества задача управленческой деятельности руководителя состоит в том, чтобы не допустить, на сколько это возможно, формирования у подчиненных отрицательного отношения к инновациям. Если же психологический барьер уже сформировался, то это будет требовать от руководителя принятия экстренных мер повышения значимости новшества и переориентации отношения к нему.

Из сказанного выше следует, что психологические барьеры могут быть обусловлены, с одной стороны, индивидуальными особенностями самого учителя и, с другой сформированы в результате управленческих действий руководителей современного муниципального лица. Эти действия могут оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на процесс восприятия и реализации новшества исполнителем.

В теории управления выделено четыре главных условия успешной мотивации сотрудников, при которых они сами усвершенствуют свою деятельность, ставят перед собой новые цели и добиваются их выполнения. Сотрудники активно включаются в новую для себя деятельность, если (по Т.И. Шамо-вой):

- они не удовлетворены уже достигнутыми результатами;
- уверен в том, что достижение поставленных целей приведет к получению значимого вознаграждения;
- уверены в том, что могут достичь поставленных целей, прилагая приемлемые для себя усилия;
- уверены в том, что значимые для них вознаграждения они не смогут получить никаким иным способом, то есть без включения в новую деятельность и получения ожидаемого от внедрения новшества результата.

Практика показывает, что образовательные организации в большинстве случаев имеют незначительные возможности для материального стимулирования учителей современного муниципального лица. Но материальные мотивы далеко не единственное, а часто, и не главное, что побуждает действия людей. Человек приходит на работу в современный муниципальный лицей, рассматривая его как инструмент для реализации своих интересов. Он хочет занять в ней определенное место, выполнять определенную работу, получать определенные вознаграждения. В зависимости от того, насколько его ожидания оправдываются, он выбирает стиль и направление своего поведения.

В.С. Лазарев предлагает перечень форм поощрения учителей современного муниципального лица, которые могут способствовать формированию у них позитивного отношения к участию в инновационной деятельности.

- Предоставление дополнительного времени на исследовательскую и методическую работу.
- Приоритетный учет пожеланий при составлении расписаний занятий.
- Представление к званию «Заслуженный учитель».
- Благодарность в приказе.
- Публичная похвала на собрании, представительном совещании, методическом Совете.
- Ценный подарок.
- Помещение фотографии на стенд.
- Предоставление оплачиваемого творческого отпуска в каникулярное время.
- Направление на различные проблемные конференции и семинары.
- Направление на престижные курсы переподготовки и повышения квалификации.
- Увеличение трудности решаемых задач.
- Работа в «продвинутых» классах.
- Снижение преподавательской нагрузки.
- Предоставление часов на методическую работу.
- Персональная выставка творческих достижений.
- Проведение курсовой подготовки, открытых уроков и семинаров.
- Перевод на самоконтроль.
- Получение бесплатных туристических путевок, путевок в санатории, дома отдыха в зависимости от успехов в инновационной деятельности.

Безусловно, разные поощрения имеют разное значение для одних и других учителей современного муниципального лица, и их применение вовсе не

гарантирует стремления всех включиться в инновационную деятельность. Лучшие мотиваторы – это не внешние стимулы, а внутренние побуждения. Если в педагогическом коллективе современного муниципального лицея сформировано понимание развития как ценности и это понимание существует как субкультурная норма, то внешнее стимулирование будет нужно, только чтобы поддерживать внутреннюю мотивацию.

Помимо факторов, положительно влияющих на мотивацию, существуют факторы, влияющие на нее негативно. Их действие нужно стремиться уменьшить. Один из главных факторов, негативно влияющих на мотивацию участия учителей в инновационной деятельности, — их неуверенность а успехе и боязнь неудачи. Мотив безопасности, защищенности для многих людей — один из важнейших при выборе ими способа своего поведения. Люди стремятся избегать возможных неудач, и в разной степени склонны к риску. Здесь важно, чтобы задачи, которые ставятся перед учителями, были напряженными, но сильными, и они понимали это. Вместе с тем, нужно обучать учителей методам инновационной деятельности. Человек не хочет делать того, чего он не умеет.

Оказывают негативное влияние на мотивацию участия в инновационной деятельности также следующие факторы (по В.С. Лазареву):

- неуверенность учителей в поддержке руководством их инновационной активности;
- неопределенность форм поощрения за достижения в этой деятельности, а также условий и правил распределения вознаграждений;
- неуверенность учителей в справедливости распределения вознаграждений за участие в инновационной деятельности;
- негативное отношение в коллективе к инициаторам нововведений;
- неадекватная оценка результатов образовательной деятельности.

Т.И. Шамова пишет, что на этапе завершения реализации инновации целесообразно проведение итоговых мероприятий, позволяющих представить, оцепить и обобщить новый педагогический опыт. К ним относятся уроки-панорамы, научно-практические конференции, педагогические чтения, профессиональные конкурсы. Они мотивируют учителя современного муниципального лицея на оценку собственного вклада в реализованную программу и дальнейшее развитие инновационной деятельности в современном муниципальном лицее.

Обращаем внимание: успешность мотивации зависит от профессионализма и индивидуально-личностных черт руководителя современного муниципального лицея:

- его способности проявлять внимание к подчинённому, оказывать ему помощь, обучать;

- от готовности к столкновениям с инертностью и даже сопротивлением новшествам, от умения создавать вокруг инноватора доброжелательную обстановку, укреплять в нем веру в свои силы. Руководитель современного муниципального лица тогда более успешен в своей работе с инноватором, когда сам является примером в осуществлении инновационной деятельности в современном муниципальном лице.

Ранее мы уже говорили, что инновации необходимы современному муниципальному лицу для повышения эффективности, успешности и действенности его деятельности, что может быть достигнуто разными путями, а именно (по Т.И. Шамовой):

- Первый: связан с постепенными изменениями составных компонентов педагогического процесса в современном муниципальном лице и последующим обобщением полученных данных с целью оценки их роли в достижении конечных результатов работы современного муниципального лица. При этом подходе руководителю современного муниципального лица очень трудно предвидеть возможный интегративный результат.

- Второй: связан с прогностическим подходом к развитию современного муниципального лица, когда планируется нововведение, требующее инноваций, вызывающих изменения основных компонентов учебно-воспитательного процесса современного муниципального лица. Это процесс управляемого развития современного муниципального лица.

Практика деятельности МБОУ «Лицей № 27» показывает, что руководитель современного муниципального лица, вводя новшество, должен разработать определенные меры, в состав которых входит:

- мотивация современного муниципального лица;
- организация разработки инноваций с группой учителей современного муниципального лица;
- экспериментальная проверка этих инноваций с системой мониторинга их эффективности;
- разработка рекомендаций для расширенного использования инноваций вновь с мониторингом их эффективности.

Мы считаем, что одним из важнейших и не разработанных компонентов этой системы мер является экспертная оценка эффективности инновационных процессов в современном муниципальном лице.

Обращаем внимание: оценка эффективности отдельно взятой инновации проводится по критериям и показателям, учитывающим цель, задачи, сущность этой инновации. Однако, если современный муниципальный лицей пойдет по пути использования инноваций, которые приводят к изменению других компонентов учебно-воспитательного процесса современного муниципального лица

и управления им, то требуется разработать методику оценивания с использованием комплексных показателей.

Всякая оценка имеет три основания:

**Таблица 26**

<b>Основание</b>	<b>Основное содержание</b>
Чувства	Оцениваются через психическое состояние участников педагогического процесса современного муниципального лица (их настроение, эмоциональное состояние); через психологическое состояние (отношение с коллегами, лицеистами, родителями, руководителями современного муниципального лица); через отношение к инновациям, их субъективную оценку, ощущение чувства успеха.
Нормы	Предлагаем использовать два показателя: время как комплексный показатель, увеличение или снижение которого в связи с инновационными процессами дает возможность выявить наличие перегрузки или ее отсутствие, оценить рациональность структуры рабочего дня, недели лицеиста, учителя и руководителя современного муниципального лица. Другим показателем нормы выступает изменение качества конечных результатов. К ним мы относим: здоровье лицеиста, качество обученности, воспитанность, готовность к продолжению образования, самоопределение. Основой нормы для оценки обученности лицеистов выступает уровень обязательной их подготовки.
Через третье лицо	Проводится путем оценивания одних и тех же педагогических явлений, процессов разными участниками педагогического процесса современного муниципального лица.

Зададимся вопросами: что является основным критерием и ведущим показателем эффективности инновационных процессов?

**Таблица 27**

<b>Критерии</b>	<b>Показатель</b>
Исходя из новой философии образования в РФ, основным критерием эффективности инновационных процессов является степень достижения основной цели современного муниципального лица: реализация каждым учеником права на получение образования, соответствующего его интересам, склонностям и возможностям.	В качестве ведущего показателя инновационных процессов считаем целесообразным использовать оценку наличия баланса интересов всех участников педагогического процесса, то есть удовлетворенность современным муниципальным лицеем лицеистами, учителями, родителями, руководителями.

Предлагаем к рассмотрению некоторые положения, разработанные Т.И. Шамовой и П.И. Третьяковым, которые легли в основу методики оценки эффективности инновационных процессов в современном муниципальном лицее. Они считают, чтобы ответить на вопрос, есть или нет баланс интересов всех, необходимо оценить каждого участника педагогического процесса современного муниципального лица, положив в основу три указанных выше основания: чувства, норма и оценка через третье лицо.

1. Методика оценки изменения комфортности в современном муниципальном лицее жизни лицеиста, удовлетворение его духовных запросов и ожиданий от современного муниципального лицея.

1.1. Изучение психического и психологического состояния лицеиста, его настроения, отношений к новшествам. Методы: анкетирование, беседы, наблюдения, самооценка, медико-психологическое обследование.

#### **Возможный вариант анкеты**

#### **Анкета № 1 (для лицеистов VII–XI классов)**

Цель. Выявить отношение лицеистов к новшествам и оценку, их роли в достижении личных целей.

- Как Вы относитесь к новшеству (назвать его): положительно, отрицательно, никак, не слышал о нем (подчеркнуть).
- Изменились ли конечные результаты Вашего обучения, развития, самоопределения в связи с новшествами в лицее (подчеркнуть): значительно улучшились, немного, улучшились, не изменились, ухудшились.
- Какие бы Вы предложили новшества в учебно-воспитательном процессе Вашего лицея, которые бы способствовали повышению Вашей удовлетворенности образованием (назовите)?

1.2. Изучение увеличения или снижения перегрузки.

Методы: анкетирование, самохронометрирование, беседа, изучение лицейской документации (журнала, тетрадей лицеистов и т.д.).

#### **Анкета № 2 (для лицеистов VI–XI классов)**

Цель. Выяснить субъективное отношение лицеиста к влиянию новшества на его перегрузку (или ее снижение).

- Как повлияло новшество (назвать его) на время выполнения домашних занятий: значительно увеличилось, незначительно увеличилось, уменьшилось, не изменилось (подчеркнуть).
- Введение этого новшества привело к тому, что: значительно легче стало учиться, немного легче стало учиться, труднее стало учиться (подчеркнуть).

1.3. Изменение в конечных результатах обученности, готовности к продолжению образования, воспитанности, самоопределению.

Методы: беседа, наблюдения, контрольные работы, тестовые задания, анкеты.

Тексты контрольных работ составляются методическими объединениями или берутся готовые.

Сравнение целесообразно проводить со своими прежними результатами с типичными по классу, современного муниципального лицея либо оптимально возможные для данного ученика при имеющихся условиях.

Для оценки готовности к продолжению образования используются методики оценки сформированности познавательного интереса и общих учебных умений. Для старшеклассников можно предложить комплексную анкету, позволяющую выяснить: комфортность условий для жизнедеятельности лицеиста в современном муниципальном лицее; самоопределился ли лицеист; есть или нет перегрузка (недогрузка); каково состояние здоровья; как он оценивает учебные занятия в современном муниципальном лицее; определить некоторые нравственные качества.

### Анкета № 3 для старшеклассников

Подчеркните подходящий для Вас ответ:

1. С каким чувством Вы идете в лицей? – Чаще с хорошим; когда как; затрудняюсь ответить.
2. Как Вам дается учение в лицее? – Учусь хорошо, дается легко; учусь хорошо, дается нелегко; учусь неважно, хотя дается легко; учусь неважно, дается трудно.
3. Выберите наиболее близкую цель обучения. Для чего Вы посещаете лицей? – Получить больше знаний в области будущей специальности; для поступления в вуз; пока думаю как закончить лицей; затрудняюсь.
4. Что Вам нравится и не нравится в проведении учебных занятий;

**Таблица 28**

<b>Что нравится</b>	<b>Что не нравится</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• разнообразие занятий;</li> <li>• требуют смекалки, учат размышлять;</li> <li>• справедливая оценка знаний;</li> <li>• много самостоятельной работы;</li> <li>• получение новых знаний;</li> <li>• интересное проведение занятий;</li> <li>• внимание учителя;</li> <li>• четкая организация занятий;</li> <li>• споры, дискуссии;</li> <li>• хорошее обеспечение учебниками, литературой;</li> <li>• хорошие учебные кабинеты, ТСО, компьютеры;</li> <li>• хорошие санитарно-гигиенические условия;</li> <li>• удобное расписание;</li> <li>• ответственность, доверие, уважение со стороны учителя.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• однообразии занятий;</li> <li>• не заставляют думать;</li> <li>• несправедливая оценка знаний;</li> <li>• много дает сам учитель, отсутствие новой информации;</li> <li>• неинтересно, скучно на занятиях;</li> <li>• формальное отношение учителя;</li> <li>• плохая организация занятий;</li> <li>• потеря времени на занятиях;</li> <li>• заучивание, натаскивание;</li> <li>• недостаточное обеспечение литературой и учебниками;</li> <li>• недостаточная учебно-материальная база;</li> <li>• плохие санитарно-гигиенические условия;</li> <li>• неудобное расписание;</li> <li>• скрытность, неприязнь учителя .</li> </ul>

5. Нравится ли Вам учиться в нашем лицее? – Да; да, но не во всем; не нравится; затрудняюсь ответить.

6. Большая ли у Вас нагрузка в лицее? – Да; не очень; незначительная.
7. Могли бы Вы выдержать большую нагрузку? – Да; вероятно да; затрудняюсь ответить.
8. Сколько времени у Вас уходит на подготовку домашних заданий? 1–2 часа; 2–3 часа; 3–4 часа; 4–5 часов; свыше 5 часов.
9. Кроме занятий в лицее занимаетесь ли Вы дополнительно? – Не занимаюсь; посещаю кружок, секцию; работаю в платных курсах, в спецшколе, с родителями, в других формах (каких?)
10. Вы уже определили вуз, в который будете поступать? – Да; нет; не буду поступать.
11. На какую подготовку нацеливает Вас лицей? – На хорошую по всем предметам; на хорошую по основным и неплохую по другим предметам; на хорошую только по основным предметам; затрудняюсь ответить.
12. Насколько Вы удовлетворены своими отношениями с окружающими людьми:

**Таблица 29**

	<b>Удовлетворен</b>	<b>Частично</b>	<b>Не удовлетворен</b>	<b>Никаких отношений</b>
– с одноклассниками; – с другими лицеистами; – со знакомыми; – с учителями; – в семье.				

13. Беспокоят ли Вас какие-то негативные проявления в отношениях среди лицеистов Вашего лицея? – Безразличие; сквернословие; грубость; зазнайство; клевета; выпивки; курение; обман; сексуальное легкомыслие. Что еще?

14. Чувствуете ли Вы себя усталым после окончания учебных занятий? – Постоянно; иногда; никогда.

15. Ваше состояние здоровья? – Здоров; здоровье удовлетворительное; не могу похвалиться; плохое.

16. Соблюдаете ли Вы режим дня? – Да; иногда; никогда.

17. Сколько часов ежедневно Вы спите? – До 6 часов; 6–7 часов; 7–8 часов; 8–9 часов; более 9-ти часов.

18. Сколько времени уходит на занятия физкультурой в неделю? – До 1 часа; 2–3 часа; 3–5 часов; 5–8 часов; 8–12 часов.

19. Сколько дней Вы не ходили в лицей по болезни в последнее полугодие? – Не болел; 15 дней; 10 дней; 6 дней; 3 дня.

20. Изменение комфортности в деятельности учителя, удовлетворение его духовных запросов и достижением успеха.

21. Изучение психического и психологического состояния учителя.

Методы: анкетирование, беседа, самооценка, наблюдение, медико-психологическое обследование.

**Возможный вариант анкеты.**

**Анкета № 4**

Цель. Выявить отношение учителей к инновациям и оценку их роли в развитии современного муниципального лицея.

1. Назовите основные мотивы, которые движут Вами при разработке или использовании инноваций.

2. Как Вы оцениваете вводимые (разрабатываемые) инновации для себя лично (нужное подчеркнуть):

- удовлетворенность результатами: полная, частичная, нет удовлетворения;
- удовлетворение от самореализации: полное, частичное, нет удовлетворения;
- удовлетворенность своим развитием: полное, частичное, нет удовлетворения.

2.2. Увеличение или снижение нагрузки.

Методы: анкетирование, беседы, самооценка, самохронометраж.

**Возможный вариант анкеты**

**Анкета № 5**

Цель. Изучить бюджет рабочего и свободного учителя и их структуру.

**Таблица 30**

Содержание деятельности	Дни недели, время
1. Учебно-педагогическая работа и подготовка к ней 1. Ведение уроков, факультативов, включая перерывы 2. Дополнительные занятия, консультации 3. Подготовка к урокам 4. Проверка письменных работ 5. Методическая работа, посещение уроков у коллег 6. Деловые встречи с руководителями, учителями и т.д. 7. Собрания совещания 8. Повышение квалификации 9. Другие виды работ II. Организация и проведение внеурочной работы с лицеистами, подготовка к ней 1. Подготовка и проведение воспитательных дел 2. Организация общественно полезного труда лицеистов 3. Участие в работе детских органов самоуправления 4. Ведение кружков 5. Посещение с лицеистами театров, музеев, выставок, экскурсии 6. Индивидуальные беседы 7. Другие виды работ	

III.	Работа с родителями и общественностью, подготовка к ней	
1.	Индивидуальные беседы	
2.	Подготовка и проведение родительских собраний	
3.	Посещение квартир лицеистов	
4.	Другие виды работ	
IV.	Общественная работа	
V.	Работа по дому	
VI.	Свободное время и как оно используется	

2.3. Изменение в отношении учителей результатам инноваций: оценка результатов новшеств для лицеистов и для его развития.

Методы: анкетирование, беседы, наблюдения, самооценка, тестовые задания. Часть данных можно взять из анкеты № 4.

Сравнить результаты каждого учителя со своими предшествующими введению инноваций, с типичными по лицу, району. Возможен такой случай, когда полученные результаты являются оптимально возможными для данного учителя при имеющихся условиях, а чтобы получить более высокие, нужно изменить условия.

#### **Анкета № 6**

Цель. Выявить субъективную оценку учителей влияния инноваций на лицеистов.

- влияние инноваций на: мотивацию учебной деятельности лицеистов; мотивация резко возросла; незначительно возросла, немного возросла. Не изменилась, снизилась;
- результативность обучения: оно резко возросло, немного возросло, не изменилось, снизилось;
- удовлетворенность лицеистов учебно-воспитательным процессом: значительно возросла; немного возросла; не изменилась; снизилась;
- перегрузку лицеистов: она значительно возросла; немного возросла; не изменилась; снизилась.

3. Изучение отношения родителей к введению новшеств в современном муниципальном лицее через оценку своих детей по таким показателям как перегрузка, состояние здоровья, настроение, отношение к инновациям.

Методы: беседы, анкетный опрос родителей.

4. Изменение комфортности в деятельности руководителя современного муниципального лицея, удовлетворение его духовных запросов, его управленческих замыслов.

4.1. Изучение отношения к нововведениям через собственную оценку результатов работы учителей, лицеистов. Здесь самым важным является глубокий анализ данных, характеризующих удовлетворенность своей работой, учителями, современным муниципальным лицеем, лицеистами, родителями, оцен-

ка результатов обученности лицеистов, уровня воспитанности и развитости, здоровья лицеистов, сформированности их самоопределения в жизни.

4.2. Большой материал руководитель современного муниципального лицея может получить для оценки новшеств, если постоянно будет изучать изменение микроклимата в коллективе, стиля управления в современном муниципальном лицее. С этой целью можно использовать специальные психологические методики.

### **Методика оценки уровня демократизации управления по стилевым характеристикам – УДсх**

**Таблица 31**

<b>Компетентные эксперты пользуются десятью парами характеристик — параметров</b>	
1. Ориентация руководителя и педагогов на экспериментирование, здоровую конкуренцию идей и мнений.	1. Осторожное отношение к рискованным действиям, склонность к спокойным отношениям в коллективе.
2. Побудительный характер воздействий через мотивационную сферу, личный пример, поощрение.	Воздействия преимущественно через приказы, распоряжения, наказания.
3. Учет индивидуальных особенностей и желаний членов коллектива, делегирование им тех функций, которые ведут к развитию их личности.	Делегирование подчиненным только тех полномочий, которые учитывают их функциональные особенности.
4. Децентрализация власти и информационных потоков, представление свободы в выборе процедур деятельности, развитие различных форм самоуправления в коллективе.	Централизация всей власти, вся информация замкнута на себя. Строгая регламентация обязанностей, процедур, сроков и контроль за ходом выполнения.
5. Лояльное отношение к ошибкам. В первую очередь поиск причин ошибок, невыполнения задания и путей их устранения.	Неприменимое отношение к ошибкам, срывам, промахам. В первую очередь наказание виновного.
6. Контактные отношения с подчиненными, позиция руководителя внутри группы (МЫ). Общение неформальное, выходящее за рамки производственных вопросов.	Позиция руководителя вне группы (Я и ОНИ). Отношения с подчиненными дистанционные и только по поводу производственных вопросов.
7. Производственные и социальные вопросы признаются равноценными. Но в решении производственных проблем главными являются социальные ценности.	Основными являются производственные задачи.
8. Поощряется независимость мнений и критика в адрес руководства.	Поощряются исполнительские качества и дисциплинированность подчиненных.
9. Поощряются конструктивные предложения коллег по улучшению работы и соответствующее участие в их реализации.	Конструктивные предложения подчиненных рассматриваются как посягательство на авторитет руководителя.
10. Решения принимаются коллегиально.	Решения принимаются единолично.

Для каждого значения параметры по левому и правому столбцам определяются таким образом, чтобы сумма была равна единице. Например, по первому параметру доля значения характеристики в левом столбце определяется 0,4,

тогда для значения характеристики в правом столбце равняется 0,6. В бланк ответов записывается только значение того выражения параметра, который расположен слева. В данном случае: 1, 0, 4.

Сумма всех оценок параметров по левому столбцу складывается и соотносится со стандартной уровневой шкалой «0–10» (10, 9 – оптимальный уровень; 3, 2, 1, 0 – недопустимый уровень).

**Методика оценки уровня социально-психологического климата  
по полярным профилям 3 2 1 0 – 1 – 2 – 3**

**Таблица 32**

1. Преобладает бодрый, жизнерадостный тон настроения.	1. Преобладает подавленное настроение.
1. Доброжелательность в отношениях, взаимные симпатии.	2. Конфликтность в отношениях и антипатии.
2. В отношениях между группировками внутри коллектива существует взаимное расположение, понимание.	3. Группировки конфликтуют между собой.
3. Членам коллектива нравится вместе проводить время, участвовать в совместной деятельности.	4. Проявляют безразличие к более тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности.
4. Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание, искреннее участие всех членов коллектива.	5. Успехи или неудачи товарищей оставляют равнодушными или вызывают зависть, зло-радство.
5. С уважением относятся к мнению друг друга.	6. Каждый считает свое мнение главным, нетерпим к мнению товарищей.
6. Достижения и неудачи коллектива переживаются как свои собственные.	7. Достижения и неудачи коллектива не находят отклика у членов коллектива.
7. В трудные минуты для коллектива происходит эмоциональное единение «один за всех и все за одного».	8. В трудные минуты коллектив «раскисает», возникают ссоры, растерянность, взаимные обвинения.
8. Чувство гордости за коллектив, если его отмечают руководители.	9. К похвалам и поощрениям коллектива здесь относятся равнодушно.
10. Коллектив активен, полон энергии.	10. Коллектив инертен и пассивен.
11. Участливо и доброжелательно относятся к новым членам коллектива, помогают им освоиться в коллективе.	11. Новички чувствуют себя чужими, к ним часто проявляют враждебность.
12. Совместные дела увлекают всех, велико желание работать коллективно.	12. Коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает о своих интересах.
13. В коллективе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых, выступают в их защиту.	13. Коллектив заметно разделяется на «привилегированных», и не привилегированных (пренебрежительное отношение к слабым).

Оцените, пожалуйста, как проявляются перечисленные свойства психологического климата в Вашем коллективе современного муниципального лица.

Прочтите сначала предложенные слева, затем – справа и после этого знаком «+» отметьте в средней части листа ту оценку, которая соответствует ис-

тине, по Вашему мнению.

#### Оценки

- 3 – свойство проявляется в коллективе всегда;
- 2 – свойство проявляется в большинстве случаев;
- 1 – свойство проявляется нередко;
- 0 – проявляется в одинаковой степени и то, и другое свойство.

Обработка полученных данных осуществляется в несколько этапов:

- Первый этап: необходимо сложить вес абсолютные величины сначала (+), потом (-) оценок, данных каждым участником опроса. Затем из большей величины вычесть меньшую. Получается цифра с положительным или отрицательным знаком. Так обрабатывают ответы каждого члена коллектива современного муниципального лица.

- Второй этап: все цифры, полученные после обработки ответов каждого лицеиста (педагога) необходимо сложить и разделить на количество отвечающих. Затем полученную цифру сравнивают с «ключом» методики: +22 и более – это высокая степень благоприятности социально-психологического климата; От 8 до 22 – средняя степень благоприятности социально-психологического климата; От 0 до 8 – низкая степень (незначительная) благоприятности; От 0 до (-8) начальная неблагоприятность социально-психологического климата; От (-8) до (-10) средняя неблагоприятность; От (-10) и ниже в отрицательную сторону – сильная неблагоприятность.

Такой подсчет можно сделать по каждому свойству:

- записать, а затем сложить оценки, данные отдельному свойству каждым участником опроса;
- полученную цифру разделить на число участников. Когда будут подсчитаны индексы по каждому свойству, выстраивают ранжированный ряд из этих цифр, по степени убывания и величины. Таким образом, мы выявляем свойства, способствующие как сплочению коллектива (положительные), так и его разобщению (свойства с отрицательным знаком).

Описанная методика диагностирует уровень сформированности группы как коллектива и позволяет (при многократном исследовании) проследить динамику его развития (тех свойств, которые “заложены” в опросном листе).

Анализ собранного материала должен позволить исследователю выявить поле разрабатываемых и используемых инноваций и определить те проблемы, для решения которых необходим поиск дополнительных инноваций. Далее следует выделить доминирующие препятствия инновационным процессам в современном муниципальном лице и разработать систему мер по обновлению современного муниципального лица на основе развития инновационных процессов.

Желательно, чтобы современный муниципальный лицей создал свой инновационный банк либо в форме картотеки, либо заложив информацию в компьютер.

Эта же самая задача стоит перед координаторами муниципалитета и методическим центром округа, района.

4.3. Исключительное значение для оценки инноваций имеет изучение динамики бюджета своего рабочего и свободного времени, изменение его структуры.

Решение конкретных задач и достижение поставленных целей всегда ограничивается лимитом времени. Эффективность управления оценивается не только его результативностью, но и оптимальностью путей достижения этих результатов, которая в свою очередь связана с временными затратами. Поэтому руководителю современного муниципального лицея очень важно научиться и постоянно измерять затраты времени в целом на управленческую деятельность и на отдельные ее виды в частности. С этой целью возможно проведение хронометрирования своего рабочего к свободного времени в течение недели.

#### **Возможный вариант анкеты**

#### **Анкета № 7. Изучение своего рабочего времени и его структуры**

**Таблица 33**

<b>Содержание</b>		<b>Дни недели и расход времени</b>
I.	Управление учебно-воспитательным процессом лицея	
1.	Планирование конкретных дел	
2.	Организация выполнения плана	
3.	Контроль исполнения	
4.	Анализ результатов и факторов	
5.	Регулирование и коррекция	
II.	Свои уроки, факультативы, кружки в лицее	
III.	Работа с организациями	
1.	Внутри лицея	
2.	За пределами лицея	
IV.	Административно хозяйственная работа в лицее	
V.	Организационная деятельность в лицее	
1.	Подготовка к проведению педсоветов	
2.	Подготовка и проведение административных совещаний	
3.	Проведение планерок	
VI.	Работа с родителями лицеистов	
VII.	Подготовка и проведение воспитательных дел в лицее	
VIII.	Совещания, собрания	
1.	Внутри лицея	
2.	За пределами лицея	
IX.	Свободное время и его использование	

**Обращаем внимание:** желательно хронометрировать свое время два раза

в год, чтобы выявить динамику изменений. Именно этот метод позволит определить правильно ли руководитель использует свое рабочее время, как оно распределяется по видам управленческой деятельности, какие вопреки можно делегировать другим исполнителям.

Практика деятельности МБОУ «Лицей №27» показывает, что инновации вызывают определенные отклонения как внутри образовательного процесса современного муниципального лицея, так и в системе управления им. Как следствие: задача руководителя современного муниципального лицея заключается в своевременном и объективном выявлении дезорганизующих воздействий на систему анализа информации и их устранения. При развитии инновационных процессов в современном муниципальном лицее, таким образом, на первый план выступает роль директора современного муниципального лицея, его регулирующая деятельность. Основой регулирования являются, как показывает практика, результаты аналитической деятельности руководителя современного муниципального лицея, полученные в процессе изучения и экспертизы инноваций.

Т.И. Шамова считает, что осуществляя регулирование инновационного процесса, руководитель современного муниципального лицея стремиться сохранить запланированное состояние упорядоченности педагогического процесса современного муниципального лицея:

- стимулирует его к постоянному развитию и совершенствованию благодаря учету баланса интересов всех участников педагогического процесса современного муниципального лицея, мотивация их к деятельности, направленной на реализацию новшества;
- вносит коррективы как в само новшество, так и в процесс его использования.

Таким образом, роль регулирования заключается в предупреждении сбоев педагогического процесса, протекающего в инновационном режиме. При этом, выбирая методы регулирования, руководитель современного муниципального лицея должен:

- четко представлять цель регулирования, которая должна быть диагностична;
- иметь определенные показатели как самой регулирующей деятельности, так и инновационного процесса в современном муниципальном лицее;
- знать о необходимых и возможных средствах достижения цели при определенной ситуации;
- знать о самом новшестве;

Результативность регулирования обеспечивается в том случае, если руководитель современного муниципального лицея:

- обеспечивает сбор информации о всех объектах и субъектах управления, задействованных в инновационном процессе современного муниципального лица, а также о специфике дезорганизующих отклонений, возникающих в результате использования новшеств;

- предусматривает на основе анализа информации действия всех участников педагогического процесса по предупреждению сбоев в работе современного муниципального лица, а также устранению последствий отклонений;

- осуществляет взаимосвязь регулирующих действий на всех уровнях иерархической системы управления современным муниципальным лицеем;

Обращаем внимание: важно, чтобы участники педагогического процесса современного муниципального лица осознавали это и принимали активное участие не только во внедрении новшеств, но и в их разработке; становились исследователями новшества в современном муниципальном лицее, пытались не только обнаружить болевые точки в инновации, но и предложить конструктивные идеи по их ликвидации и предупреждению на основе прогностического подхода.

В МБОУ «Лицей №27» проводилась организационно-деятельностная игра «Особенности организации процесса обучения в современном муниципальном лицее в условиях пятидневной учебной недели». Цель игры заключалась в разработке системы мер, обеспечивающей регулирование процесса обучения. Задачи организационно-деятельностной игры:

- выяснить, какие условия положительно влияют на процесс обучения в современном муниципальном лицее при использовании новшества;

- определить, какие затруднения испытывают учителя в организации процесса обучения в современном муниципальном лицее и их причины;

- выяснить, какие формы работы с лицеистами используют учителя для коррекции знаний, умений и навыков;

разработать систему мер по коррекции процесса обучения в современном муниципальном лицее.

**Таблица 34**

**Затруднения учителей в организации процесса обучения  
в современном муниципальном лицее и их причины**

<b>Затруднения учителей</b>	<b>Причины затруднений</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• корректировка содержания учебных программ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• невладевание методикой выделения ведущих знаний;</li> <li>• неумение анализировать содержание учебных программ;</li> <li>• неумение структурировать учебный материал;</li> <li>• незнание затруднений лицеистов в усвоении конкретного учебного материала;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• неумение анализировать затруднения лицеистов в процессе усвоения ведущих знаний и вскрывать причины о них затруднений;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• организация деятельности лицеистов по ликвидации пробелов в знаниях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• незнание индивидуальных затруднений лицеистов в усвоении ведущих знаний;</li> <li>• неумение осуществлять поуровневый, тематический контроль за качеством знаний лицеистов;</li> <li>• неумение планировать сопутствующее повторение на уроках с учетом типичных затруднений лицеистов;</li> <li>• неумение осуществлять дифференцированный и индивидуальный подход в обучении;</li> <li>• невладевание альтернативными способами предъявления учебного материала;</li> <li>• однообразие форм коррекционной работы с лицеистами;</li> <li>• дополнительные занятия после уроков.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• устранение перегрузки лицеистов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• отсутствие новых программ на межпредметной и интегративной основе;</li> <li>• несформированность навыков учебного труда лицеистов;</li> <li>• неиспользование активных методов обучения и форм организации познавательной деятельности лицеистов;</li> <li>• не отрабатывается на уроках основное содержание учебного материала, з переносится на домашнее задание;</li> <li>• не учитываются реальные учебные возможности лицеистов конкретного класса при проведении урока;</li> <li>• содержание учебного материала предъявляется лицеистам, как правило, на воспроизводящем уровне.</li> </ul>

В таблице № 34 сведены типичные затруднения учителей при организации процесса обучения в современном муниципальном лицее в условиях пятидневки, которые были выявлены при собеседовании и при проведении организационно-деятельностной игры.

### Результаты исследования Т.И. Шамовой и П.И. Третьякова

Таблица 35

Результаты	Содержание
Приведем обобщенный вариант системы коррекционных мер, предложенный после анализа результатов собеседования и в процессе организационно-деятельностной игры.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Администрации современного муниципального лицея организовать семинары: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Методика планирования ведущих знаний, умений и навыков лицеистов;</li> <li>• Методика планирования учителем процесса обучения в современном муниципальном лицее с ориентацией на конечные результаты обучения в форме технологической карты.</li> </ul> </li> <li>2. Рекомендовать учителям вести учет ошибок лицеистов, планировать сопутствующее повторение на уроках с учетом типичных и индивидуальных затруднений лицеистов, осуществлять поуровневый контроль за качеством усвоения ведущих знаний.</li> <li>3. Председателям методических объединений, заведующим кафедрами обобщить опыт учителей современного муниципально-</li> </ol>

	<p>го лица по работе над пробелами знаний, умений и навыков лицеистов.</p> <p>4. Создать в современном муниципальном лицее инициативную группу по подготовке рекомендаций для учителей по методике корректировки содержания учебных программ.</p>
<p>Обобщим причины затруднений руководителей современного муниципального лица, которые они испытывали в своей регулирующей деятельности при введении пятидневки.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• регулирующие решения характеризуются разрозненностью; направлены только на устранение выявленных отклонений, не включают действия руководителей современного муниципального лица по предупреждению возможных отклонений;</li> <li>• готовят и принимают регулирующие решения в основном директор современного муниципального лица и его заместители, в процесс разработки регулирующих решений не включаются его исполнители;</li> <li>• администрация современного муниципального лица не собирает и не анализирует информацию об управленческих решениях, реализуемых в процессе регулирования.</li> </ul>
<p>Анализ регулирующей деятельности руководителей современного муниципального лица, осуществляемой ими в условиях пятидневной учебной недели, I позволил выявить некоторые общие черты, обеспечивающие I результативность регулирования!)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• тщательное изучение руководителями современных муниципальных лиц деорганизующих воздействий, вызванных новыми условиями работы;</li> <li>• изучение затруднений, которые испытывают все члены лицейского коллектива (учителя, лицеисты, родители) в связи с новшеством;</li> <li>• оказание администрацией современного муниципального лица конкретной методической помощи учителям по ликвидации их индивидуальных затруднений, обусловленных работой современного муниципального лица в инновационном режиме;</li> <li>• применение руководителями современных муниципальных лиц показателей, позволяющих судить об изменениях (положительных и отрицательных), происходящих в педагогическом процессе современного муниципального лица и управлении им, уровне усвоения знаний лицеистами, динамике ошибок лицеистов, допущенных ими в административных контрольных работах и др.</li> </ul>

Анализируя протекание различных инновационных процессов в современном муниципальном лицее, можно выделить типичные препятствия на каждой из его стадий. В таблице № 4 П.Т. Третьяков и Т.И. Шамова приводят наиболее часто встречающиеся обозначения в инновационных процессах, которые могут лишь ориентировочно служить руководителю современного муниципального лица в качестве рекомендаций, позволяющих предупредить отклонения от нормы педагогического процесса в результате использования новшества. Для успешного осуществления регулирования инновационного процесса в современном муниципальном лицее необходимо проводить внутрилицейскую экспертизу инновации и принимать корректирующие решения применительно к конкретной ситуации.

**Ограничения, возникающие в инновационных процессах,  
и пути их предупреждения**

**Таблица 36**

<b>Этапы инновационного процесса</b>	<b>Препятствия</b>	<b>Система мер по их устранению</b>
Осознание потребности и возможности	<p>Руководитель школы не может соединить мотивацию трудовой деятельности учителя с целью ускоренного обновления педагогического процесса. Руководитель современного муниципального лица боится перемен и не стремится к нововведениям.</p> <p>Учителя не осознают потребности в изменении педагогического процесса. Причинами могут быть низкий уровень аналитической культуры, отсутствие в современном муниципальном лице системы стимулирования, отсутствие мотивов, слабая теоретическая и методическая подготовка учителя, авторитарный стиль руководства в современном муниципальном лице. Не осознаются педагогами и руководителями школ реальные возможности для реализации конкретного новшества, так как они не владеют методикой оценивания значимости нововведения для конкретной ситуации.</p>	<p>Проведение тренинговых занятий среди руководителей обучающих их умению убеждать, помогающий им преодолеть естественное недоверие к новому, боязнь нежелательных последствий его внедрения.</p> <p>Создание таких экономических условий, когда работать по-старому станет невыгодно. Ввести новые показатели оценки результатов работы руководителей современного муниципального лица, побуждающие их к творчеству.</p> <p>Организация научно-методической работы с учителями на основе диагностики их затруднений.</p> <p>Организация коллективного поиска обновления современного муниципального лица, внедрение исследовательского подхода в деятельность учителей. Включение учителей в коллективный поиск и коллективное принятие решений. Разработка стимулирующих мер, изучение потребностей всех участников педагогического процесса. Обучение руководителей Школ управлению инновационными процессами.</p>
Поиск новшеств	Отсутствие информации о имеющихся новшествах и технологии их реализации. Администрация современного муниципального лица берет на себя полностью выбор инновации для изменения педагогического процесса. Затруднения в выборе новшеств.	<p>Создание банка инноваций в современном муниципальном лице. Организация коллективного поиска новшеств.</p> <p>Изучение научно-методических журналов, публикаций по проблемам развития современного муниципального лица.</p> <p>Организация связи с наукой, приглашение консультанта.</p>

<p>Разработка новшеств</p>	<p>Незнание технологии разработки реализации новшеств. Отсутствие знаний о сущности инновационных процессов. Отсутствие показателей эффективности инновационной деятельности. Низкий уровень прогнозирования препятствий и негативных явлений при нововведении. Недостаточное включение членов педагогического коллектива в процесс разработки новшеств.</p>	<p>Опережающее обучение руководителей современного муниципального лица по проблемам формирования целей и отбору ведущей идеи при разработке нововведения. Привлечение научных консультантов, формирование временных творческих коллективов и групп по разработке новшества. Разработка программ реализации и развития данного новшества и методик его диагностики. Разработка программы коррекционных мероприятий по реализации новшества.</p>
<p>Этап введения новшеств</p>	<p>Не осознается роль педагогического эксперимента как этапа нововведения.</p>	<p>Обучение руководителей школ методике педагогического эксперимента и технологии их проведения.</p>

## Раздел II. Заместитель директора современного муниципального лица по науке

### Глава 1. Специфика, принципы и цели деятельности заместителя директора современного муниципального лица по науке (ЗПН)

Общеизвестно, что введение той или иной должности в образовательной организации (в т.ч. и в современном муниципальном лицее) связано с повышением некоей неопределенности, а именно:

- общепризнанного опыта, устоявшихся образцов эффективной работы еще не сложилось;
- не формировались стандарты, традиции и привычки;
- нет четких квалификационных требований и характеристик.

Что делать? Остается одно: превратить все минусы новой должности (ЗПН) в плюсы:

**Таблица 37**

Минусы	Плюсы
<ul style="list-style-type: none"><li>• нет четких квалификационных характеристик профессиональной деятельности ЗПН лица</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• тем больше простора для творчества, но:<ul style="list-style-type: none"><li>- в рамках законодательства;</li><li>- с учетом здравого смысла;</li><li>- с учетом интересов дела и лица</li></ul></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• нет традиций и образцов профессиональной деятельности на посту ЗПН</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• давайте смело создавать их вместе, идти на эксперимент, с учетом:<ul style="list-style-type: none"><li>- потребности лица;</li><li>- особенности личности ЗПН</li></ul></li></ul>

Опыт деятельности заместителя директора по науке МБОУ «Лицей № 27» показывает, что сама работа ЗПН в современном муниципальном лицее объективно содержит в себе меньше возможностей для жесткой однозначной регламентации и, соответственно, – более богатый ролевой «репертуар», чем многие более традиционные должности в структуре внутри лицейского управления. При этом мы видим задачу ЗПН в современном муниципальном лицее как задачу свободного, осмысленного творческого самоопределения, как задачу поиска, выбора и осуществления на практике оптимальной модели своей деятельности и профессионального поведения.

Обращаем внимание: «оптимальная» не означает «идеальная», а:

- наилучшая из возможных;
- для данных конкретных обстоятельств;
- с точки зрения определенных и обоснованных критериев.

При определении принципиальных основ своей деятельности в качестве

ЗПН в современном муниципальном лицее необходимо учитывать, как нам представляется, четыре группы взаимосвязанных факторов, а именно (вопрос - ответ):

- В чем смысл деятельности ЗПН в современном муниципальном лицее и что он в принципе должен делать? (Особенности и другие значимые характеристики должности ЗПН в современном муниципальном лицее «вообще», т.е. безотносительно к особенностям современного муниципального лица и Вашей индивидуальности.).

- Каковы потребности Вашего современного муниципального лица в системе управления вообще и в работе ЗПН – в особенности? (Значимые характеристики конкретного объекта управления, т.е. Вашего современного муниципального лица, с учетом ее социального окружения, системы внешних связей и при особом внимании к наиболее близким для ЗПН сторонам и проблемам жизнедеятельности современного муниципального лица, причем имеются в виду не только реальные характеристики современного муниципального лица «здесь и теперь», но и то, что можно предвидеть в обозримом будущем.).

- В каких обстоятельствах происходит (или, возможно, будет происходить) Ваша служебная деятельность? (Состояние системы внутрилицейского управления, условия создания поста ЗПН и условия его работы в современном муниципальном лицее.).

- Что я сам хочу, могу и собираюсь делать, работая на посту ЗПН в современном муниципальном лицее с учетом всех конкретных обстоятельств и моих возможностей повлиять на их улучшение? (Мои личные потребности, ценности, способности, возможности как ЗПН в обстоятельствах современного муниципального лица.).

Напомним, что под инновационной деятельностью понимается деятельность по разработке, поиску, освоению и использованию новшеств, осуществлению нововведений. Поскольку, по нашему мнению, развитие современного муниципального лица может осуществляться именно посредством инноваций, можно констатировать, что формулировки «замдиректора современного муниципального лица по инновационной деятельности» и «замдиректора школы по развитию», по сути дела, синонимичны. При этом важно заметить, что инновационная деятельность в принципе может осуществляться и без большого объема собственно научной, исследовательской работы.

Научно-исследовательская деятельность нацелена на выявление сущности изучаемых явлений и процессов, того, как «обстоят дела на самом деле». Функциями науки традиционно считались открытие, фиксация, систематизация новых объективных знаний о действительности, поиск закономерностей. По отношению к своим предметам наука должна осуществлять функции описания,

объяснения, предсказания (в последнее время стали говорить также о конструктивно-созидательной роли науки, об особом виде исследований – проектных исследованиях образовательных систем). Научность тому или иному исследованию придает использование в работе проверенных опытом теоретико-методологических оснований, подходов, методов, процедур, методик, применение аппаратуры, что при определенных интеллектуальных способностях исследователей помогает им получить не просто результаты, а результаты, обладающие научной новизной и общезначимостью. Требуется также возможность верификации, т.е. проверки истинности полученных знаний.

Что касается эксперимента, опытно-экспериментальной деятельности, то она понимается как составная часть научно-исследовательской работы, причем часть наиболее сложная и трудоемкая, требующая весьма высокой квалификации.

Обращаем внимание: современный муниципальные лицей не является научным учреждением (у него другая, не менее ответственная социальная миссия и функции). Проведение в нем, на его базе (в том числе ее силами) исследований и разработок, если оно и имеет место, относится к вспомогательным, обеспечивающим (по отношению к основному – образовательному) процессам. Ясно, что в условиях бурных преобразований образовательных организаций раньше, нуждаются в повышении качества образовательных услуг, что и побуждает многие педагогические коллективы обратить свои взоры в сторону науки, развернуть собственные исследовательские проекты, а некоторые школы, по существу, становятся школами-лабораториями, что, прежде всего, относится к современному муниципальному лицейю.

Вот именно для таких школ, занимающихся научно-исследовательской работой, вполне правомерно, на наш взгляд, одноименное название для нового заместителя директора (т.е. замдиректора по научно-исследовательской работе).

Но как быть с такими «оттенками» смысла ЗИН, как «зам. по научно-исследовательской» и «зам. по научно-методической работе»? На наш взгляд, при выборе первого из этих вариантов большой объем работы ЗИН в современном муниципальном лицее должен приходиться именно на организацию исследовательской, экспериментальной работы, а при выборе второго — на оказание методической помощи при подготовке и проведении различных инновационных начинаний. Возможно и совмещение этих двух массивов деятельности, но важно осознать, что при этом возникает очень широкий круг обязанностей, который вряд ли по плечу совместителю. И обе эти формулировки названия, на наш взгляд, подразумевают, что в компетенцию ЗИН современного муниципального лицейя входит весь инновационный процесс (а не только исследования

или методическое обеспечение) в современном муниципальном лицее.

По нашему мнению, смысл и назначение деятельности ЗПН современного муниципального лицея состоят, в первую очередь, в обеспечении компетентного, действенного и эффективного управления процессами развития современного муниципального лицея, его переводом на новый качественный уровень (и зачастую – в новый статус), в осуществлении глубоких и системных инноваций. Их осуществление должно привести к обновлению ценностных и духовных оснований современного муниципального лицея, его философии, понимания его предназначения, структуры, содержания, организации и технологий обучения и воспитания. Свой особый вклад в реализацию этого назначения управления (т.е. в повышение уровня целенаправленности и организованности совместной деятельности лицеистов, педагогов и руководителей) ЗПН современного муниципального лицея призван внести за счет качественно иной, чем прежде, постановки исследовательского, концептуального и программно-методического обеспечения всей работы современного муниципального лицея, за счет его обогащения новыми идеями, подходами, технологиями.

Обращаем внимание: миссия ЗПН современного муниципального лицея должностного лица, естественно, может, должна и будет конкретизироваться и индивидуализироваться каждым специалистом исходя из видения ситуации в современном муниципальном лицее, самооценки его возможностей и личной концепции о должном поведении ЗПН современного муниципального лицея, в результате чего будет определена своя собственная, индивидуальная миссия этого ЗПН в современном муниципальном лицее. Эта индивидуальная миссия должна быть вполне определенной, но не жесткой, а открытой для изменений.

Практика деятельности МБОУ «Лицей № 27» показывает, что для достижения профессионального успеха и во избежание дублирования работы других членов администрации современного муниципального лицея ЗПН полезно осмыслить те принципы, на реализацию которых нацеливается вся деятельность ЗПН современного муниципального лицея, и практическую значимость их комплексного осуществления.

Практика деятельности МБОУ «Лицей № 27» показывает, что ЗПН, более чем кто-либо другой в современном муниципальном лицее, призван действовать именно на научной основе. Что это означает?

Ориентацию работы ЗПН современного муниципального лицея на определенные научные (философско-методологические, теоретические, методические, если говорить об уровнях знания, и психолого-педагогические, школоведческие, управленческие и др., если говорить об их дисциплинарной принадлежности) основания.

Осмысление с концептуальных позиций живой практики современного

муниципального лица. Иными словами, ЗПН современного муниципального лица призван практически, на деле осуществлять синтез практикоориентированной науки и наукоемкой, наукоориентированной практики. Речь идет не об эклектике и беспорядочных метаниях от одних научных концепций к другим (что нередко уродует инновационную практику со временного муниципального лица), а о наличии собственной критической позиции, критического рассмотрения всего того, что может предложить наука, исходя из интересов своего современного муниципального лица. В современном научном мышлении уже давно потеряли былую популярность идеи жесткого, линейного детерминизма, примитивно понимаемой причинности, неприятия роли случайности и неопределенности: наука старается мыслить более гибко и многомерно, чем прежде. Вера в возможность понять и объяснить буквально все с позиции единственной модели сменилась пониманием неизбежности множества моделей реальности, каждая из которых имеет и свои возможности, и свои ограничения, не понимая которых, можно только «наломать дров».

Практическое воплощение принципа научной концептуальной обоснованности состоит и в четком понимании и использовании ЗПН современного муниципального лица, специалистами, занимающимися под его руководством инновационной деятельностью, понятийно-терминологического аппарата науки, языка описания, выбора соответствующих методов мышления и действия. Логическим следствием упорной реализации этого принципа является превращение ЗПН современного муниципального лица в настоящего исследователя, человека науки.

Работа ЗПН современного муниципального лица больше ориентирована на решение стратегических и долгосрочных проблем жизнедеятельности школы, чем на решение задач тактических и сиюминутных. В нашем понимании это означает также сознательное подчинение ЗПН современного муниципального лица всей собственной деятельности высшим интересам и ценностям современного муниципального лица, его развития, реализации его общей политики.

Известно, что в работе любого педагога всегда множество мелочей и деталей, но ЗПН должен всегда рассматривать их через призму интересов современного муниципального лица как целостного организма, выстраивая элементы лицейской мозаики в цельные картины, достраивая в сознании их недостающие звенья.

Принцип стратегической направленности предостерегает ЗПН современного муниципального лица от «мелкотемья», увлечения сиюминутными делами в ущерб основным для него – долгосрочным целям и темам.

Практическое воплощение обсуждаемого принципа в работе ЗПН совре-

менного муниципального лица проявится и в том, что построение его рабочих планов будет связываться прежде всего с поиском и реализацией новых инновационных идей, организацией комплексных исследований. Четкое видение ориентиров этой политики и способность разъяснить их учителям помогут ЗПН современного муниципального лица сконцентрировать и скоординировать усилия наиболее активных и инновационно настроенных педагогов современного муниципального лица на решение приоритетных для него проблем.

Работа ЗПН современного муниципального лица, как уже было подчеркнута при анализе его миссии, объективно нацелена скорее на обеспечение эффективного развития современного муниципального лица, управление инновационными процессами, чем на поддержание стабильности текущего функционирования. Кроме того, она должна быть сориентирована на развитие самой системы внутрилицейского управления, включая ее анализ, конструирование и модернизацию.

Специфичность деятельности ЗПН современного муниципального лица состоит в том, что ему приходится исходить по преимуществу из будущих потребностей социального заказа современного муниципального лица, для чего необходимо предвидение более отдаленных событий и тенденций, которые пока еще зримо о себе не заявляют. Какие новые интересы и потребности могут возникнуть у участников образовательного процесса современного муниципального лица, в том числе и как результаты вводимых сейчас инновации? Какие новые курсы, предметы и области знаний, какие новые образовательные технологии будут востребованы жизнью через 3–5 лет? Какой новой подготовки это потребует от учителей, от администрации современного муниципального лица? Какие ресурсы понадобятся для осуществления преобразований? Как добыть эти ресурсы? Вот далеко не полный перечень вопросов, которые должны волновать ЗПН современного муниципального лица.

Принцип прогностичности и активности требует от ЗПН проницательного взгляда на тенденции изменения образовательного процесса современного муниципального лица, возможностей и настроений учителей и лицеистов, что позволяет своевременно предвидеть завтрашние проблемы и потребности.

Практическая значимость данного принципа велика, так как, по нашему мнению, позволяет занять активную позицию, вырабатывать опережающую и упреждающую реакцию ЗПН современного муниципального лица на значимые события (в противовес реактивности, когда система управления реагирует уже после случившегося и весьма часто с большим опозданием, когда мало что можно изменить или когда использовать неожиданно благоприятный случай уже поздно).

В своей работе ЗПН современного муниципального лица ориентируется

на достижение вполне, определенных (и по возможности – операционально заданных целей) результатов, а не просто на некие действия и мероприятия. Иными словами, речь идет об ориентации на результат в противовес ориентации на процесс. В этом ЗПН современного муниципального лица близок к остальным своим коллегам. Однако значимость целевого подхода, основанного на базовых ценностях современного муниципального лица для него особенно велика. Именно ЗПН современного муниципального лица, занимаясь инновационными процессами, заинтересован в проведении в работе идеи первенства ценностей современного муниципального лица, ее философии по отношению к конкретным целям, а целей – по отношению к средствам их достижения. Несформированность и несформулированность системы ценностей современного муниципального лица сильнейшим образом затрудняет становление лицейского сообщества как настоящего коллектива современного муниципального лица.

Практическая значимость следования принципу ценностной и целевой направленности, программно-целевого подхода в управлении развитием современного муниципального лица состоит в том, что на его основе разрабатывается и реализуется целевая программа развития современного муниципального лица.

Принцип системного подхода, ставший в последнее время одним из наиболее известных общенаучных методологических принципов, ориентирует ученых и практиков на восприятие объектов управления и деятельности как целостных, развивающихся, самоорганизующихся систем. При этом важно иметь в виду, что ЗПН современного муниципального лица имеет дело с живой гуманитарной системой, с живым социальным организмом, которым является современный муниципальный лицей. К таким системам (в отличие от механических систем) важно подходить особенно целостно, синтетически и с учетом логики их внутреннего саморазвития и активного поведения.

Полагаем, что системное понимание объекта управления становится основой системного взаимодействия с ним, что предполагает выстраивание вертикальных и особенно горизонтальных связей между участниками инновационных процессов, их ориентацию на достижение общих интегративных целей и качеств, интеграцию локальных и модульных нововведений в единую систему целостного преобразования современного муниципального лица и т.д. Так как системный подход применяется к организации совместной деятельности людей, правомерно говорить и о принципе системно-деятельностного подхода в работе ЗПН современного муниципального лица.

Принцип личностно-ориентированного подхода, на наш взгляд, восходит к идеям гуманистической психологии и педагогики, в частности, к идеям «те-

рапии, ориентированной на клиента» (К. Роджерс). Этот принцип мы отличаем от также актуальных принципов дифференцированного и индивидуального подхода и видим его смысл в том, чтобы обеспечить в современном муниципальном лицее создание благоприятной среды для личностного роста лицеистов и учителей, для вовлечения в лицейский процесс не только знаний и памяти (как это бывает в традиционно организованном обучении), а всей целостной личности ребенка и взрослого.

Гуманистический, личностно-ориентированный подход нацелен на человека как полноценно функционирующей и развивающейся личности, которая видится не как застывший результат, а как постоянно изменяющаяся, находящаяся в вечном движении становления.

Для ЗПН современного муниципального лицея личностно-ориентированный подход означает использование собственных личностных качеств как главного инструмента деятельности в общении с коллегами и лицеистами. Важно подчеркнуть, что понимаемый таким образом личностный подход неизбежно будет вступать в противостояние с технократическим подходом в образовании, для которого лицеист интересен не как личность, а как носитель знаний и умений, которые можно измерить и на этом считать свои «образовательные услуги» законченными. Говоря об этом, мы вполне отдаем себе отчет, что для немалого числа работников образования сегодня «нормой жизни» и признаком научности является именно технократический подход с его стремлениями абстрагироваться от личности в поисках универсально работающих технологий, считать измеримые и измеряемые результаты единственно заслуживающими внимания, ставить технологические средства выше цели: воспитать человека с целостным мировоззрением.

Хорошо известно о высокой популярности технократических в своей основе подходов среди части практиков. Однако такой подход вряд ли способен приблизить решение главных проблем современного муниципального лицея, проблем живых людей. При этом мы отнюдь не предлагаем отказаться от поиска эффективных педагогических технологий, они против «вынесения за скобки» личности, индивидуальности участников образовательных взаимодействий.

Смысл принципа ситуационного и оптимизационного подходов, явившегося в свое время важным открытием в менеджменте и педагогике, состоит в отрицании единых, годных на все случаи жизни управленческих теорий и практик, а также в утверждении идеи поиска концепций и действий, наилучших для данной конкретной ситуации. Мы надеемся, что многие наши читатели знакомы с сутью идей оптимизационного подхода в педагогике и согласятся с авторами, что идея выбора оптимума в конкретной ситуации проведена в этом подходе весьма последовательно. Вместе с тем в новых условиях свободы и плю-

рализма мнений некоторые авторы вольно или невольно абсолютизируют весомость и значимость своих рекомендаций практике, забывают указать их неизбежные ограничения.

Принцип ориентации на развитие и саморазвитие, видимо не требует пространственных комментариев и является следствием объективного положения ЗПН в современном муниципальном лицее и системе управления им, его миссии. Скажем только, что:

- принцип развития должен быть распространен и на сам инновационный процесс в современном муниципальном лицее, так как реформы нуждаются в своевременной корректировке;
- осуществление “первой части” принципа постоянно требует реализации его “второй части”.

Принцип поисковой, творческой, исследовательской направленности показывает специфические пути ЗПН современного муниципального лицея к осуществлению важнейших ценностей и целей развития современного муниципального лицея, что ЗПН современного муниципального лицея должен подходить к делу как исследователь, его всегда интересуют не только результаты, но и факторы и условия, к ним приводящие; он нацелен на поиск определенных закономерностей, на утверждение ценностей творчества, изобретательства, новаторства в педагогическом и детском коллективах современного муниципального лицея. Этот принцип предполагает не просто развертывание в школе некоторых исследований, но и придание соответствующей общей ориентации всему стилю лицейской жизни, превращая творчество и поиск в постоянные элементы развивающей образовательной среды.

Профессионализм ЗПН современного муниципального лицея должен подкрепляться грамотным применением соответствующих методических средств. Принцип методической оснащенности нацеливает ЗПН современного муниципального лицея на постоянное обогащение, пополнение «банка» этих средств (т.е. моделей анализа, схем, алгоритмов, памяток для ЭВМ, контрольных перечней вопросов и др.), на их оптимальное сочетание и взаимодополнение, на учет их слабых и сильных сторон.

Принцип демократизма в работе ЗПН современного муниципального лицея проявления, отметим наиболее важные из них:

- коллегиальность в принятии решений (что не исключает персональной, единоличной ответственности);
- партисипативность, т.е. привлечение к решению важных вопросов широкого круга педагогов, лицеистов, других заинтересованных лиц (а не только членов администрации современного муниципального лицея);
- децентрализация власти, передача части своих полномочий и ответ-

ственности «вниз», например, от ЗПН современного муниципального лица к заведующим кафедрами;

- командный характер работы (конечно, не в смысле административно-командной системы, а в смысле работы единой «командой», с присущим ей духом, особым климатом взаимоотношений). Кто входит в «команду ЗПН современного муниципального лица будет рассмотрено в части третьей наших рекомендаций;

- культивирование и защита демократических прав и свобод, уважения к демократическим процедурам;

- гласность деятельности;

- демократичность, открытость поведения и общения;

- сотрудничество с органами учительского и ученического самоуправления в современном муниципальном лице и т.д.

Принцип недирективности и консультативности во многом является продолжением предыдущего и подчеркивает неавторитарный, нежесткий стиль общения и управленческой деятельности, присущий ЗПН современного муниципального лица, ориентирует его на приоритет консультативно-экспертных методов и стиля работы. Практика показывает, что высокий авторитет ЗПН современного муниципального лица и его демократизм оказываются гораздо эффективнее командно-административного общения.

Принцип адаптивности, адресности выступает как конкретизация личностно-ориентированного и ситуационного подходов, побуждает ЗПН современного муниципального лица быть гибким, мобильным, максимально учитывать интересы, установки, потребности, ценности и возможности других людей и действовать всегда на основе такого учета, осуществляя на практике дифференцированный и индивидуальный подход к учителям и лицеистам. На пути реализации этого принципа надо постараться избежать распространенных иллюзий о том, что «мы уже все понимаем об этом человеке, знаем его досконально». Важно помнить о том, что единственный способ понимания другого – это диалог, причем на равных, без «пристройки сверху» с позиции человека, который «лучше знает, что должен (и хочет) делать учитель», чем сам учитель. Подчеркнем, что учет потребностей и возможностей человека со стороны трудно отличить от манипулирования.

Принцип конструктивной и проектной направленности показывает, что для ЗПН в современном муниципальном лице непродуктивна позиция чистого теоретика и созерцателя. Свой реальный вклад в развитие современного муниципального лица ЗПН вносит конструктивной постановкой проблем и участием в их решении. При этом наиболее продуманные и радикальные системные преобразования современного муниципального лица требуют перехода на по-

зиции образовательного и управленческого проектирования. Это означает, в частности, переход от точечных и в большой мере случайных нововведений – к целенаправленной работе по систематическому конструированию новых целостных моделей современного муниципального лица образовательного процесса, образовательной среды, системы управления и т.д.

Принцип экономичности, ресурсосбережения ориентирует ЗПН современного муниципального лица на выбор тактик деятельности, экономящих время и усилия лицеистов, учителей и самого ЗПН современного муниципального лица. При оценке любых инноваций он нацеливает на недопущение перегрузок участников образовательного процесса современного муниципального лица, на включение критериев экономичности в качестве обязательных в любые учебные программы и инновационные проекты. При выборе инноваций при прочих равных условиях предпочтение должно отдаваться наиболее экономичным. ЗПН современного муниципального лица должен уметь объяснить, какие резервы времени даст педагогам и лицеистам освоение той или иной новой технологии.

Принцип радостного труда, название которого, как мы надеемся, не смутит читателя, мы сформулировали, исходя из понимания его деятельности как несовместимой с равнодушием, каторгой и бесцветностью. ЗПН современного муниципального лица имеет право и обязан работать так, чтобы его деятельность приносила не только пользу другим, но и определенное профессиональное и человеческое удовлетворение ему самому. Нам трудно согласиться с мнением тех, кто полагает, что высокой моральной оценки заслуживает только такая работа, которая ничего не приносит исполнителю и делается лишь в силу чувства долга. На наш взгляд, ЗПН современного муниципального лица, не испытывающий от работы никаких положительных эмоций, просто не сможет обеспечивать успешное развитие современного муниципального лица, важными условиями которого является общая убежденность в успехе, вера в свои силы и радость совместного труда.

Приведенные принципы, безусловно, не исчерпывают возможного набора требований жизни к работе ЗПН современного муниципального лица, ведь в рамках каждой конкретной профессиональной роли и функции (а их – десятки!) приходится учитывать множество дополнительных требований, более частных принципов. В наш список вошли наиболее общие принципы работы ЗПН современного муниципального лица.

Обращаем внимание: должность ЗПН современного муниципального лица может быть, как никакая другая в современном муниципальном лице, объективно требует настоящей выучки и профессионализма, важнейшими признаками которого считается владение признанными в научном сообществе, за-

крепленными в культуре апробированными методами, приемами, процедурами, способами и техниками деятельности.

Для должности ЗПН современного муниципального лица характерен многоролевой характер, в ней объективно переплетаются позиции менеджера, управленца и специалиста, интеллектуала; причем с имиджем успешно работающего ЗПН современного муниципального лица вряд ли совместимы проявления жесткого администрирования, командования, опоры на формальные полномочия и власть должности. Для него скорее характерны так называемые «экспертные» полномочия, власть авторитета, компетентности, влияние не столько должности и связанного с ней управленческого статуса, сколько личности, ее способностей, умения устанавливать продуктивные формальные и неформальные отношения в условиях, прежде всего, современного муниципального лица.

Практика МБОУ «Лицей № 27» показывает, что по своей природе работа ЗПН современного муниципального лица немыслима без общения, диалога, требует понимания других людей. Мы полагаем, что даже в случае, когда в школе удастся выделить «чистого» заместителя директора по научно-исследовательской работе (а не по научно-методической, что существенно расширяет функциональные обязанности), ЗПН современного муниципального лица призван активно участвовать в работе по развитию профессиональных и личностных качеств педагогов, повышению их квалификации, методической работе. При этом важно учитывать, что ЗПН современного муниципального лица приходится иметь дело с наиболее подготовленной и творчески развитой частью педагогического коллектива, с учителями-инноваторами и экспериментаторами, что требует особого такта, тонкости, коммуникативных умений.

Полагаем, что специфика работы ЗПН современного муниципального лица проявляется не только в особенностях выполняемых им управленческих действий и конкретных функций, но и в особых подходах к их осуществлению. Так, например, ЗПН современного муниципального лица, как и любой управленец, участвует в выполнении контрольных функций. Но при этом его контроль, как правило, имеет, специфические, отличные от других заместителей директора современного муниципального лица объекты, связанные обычно с реализацией проектов развития различных участков современного муниципального лица, а по форме имеет характер скорее экспертизы, чем традиционного контроля.

Еще одна особенность работы ЗПН современного муниципального лица заключается в том, что, как видно из опыта деятельности МБОУ «Лицей № 27», эта работа разворачивается не только на территории самого современного муниципального лица: его рабочими местами должны быть научные библиотеки,

вузы, научные лаборатории. ЗПН современного муниципального лица должен активно участвовать в деятельности по обогащению внешних связей школы, что актуализирует значение его «дипломатических» способностей и умений находить «общий язык» с людьми науки.

Безусловно, положение ЗПН современного муниципального лица обязывает его постоянно заниматься самообразованием, профессиональным самосовершенствованием. Трудно представить себе успешно работающего ЗПН современного муниципального лица, не имеющего среди значимых ценностей саморазвитие.

Значение цели, давно признанной в качестве важного системообразующего фактора любой человеческой деятельности, в управлении возрастает еще больше в силу того, что управление призвано формулировать цели не только и не столько для себя, сколько для всей организации (современного муниципального лица). Работа ЗПН современного муниципального лица не может не быть целеустремленной: о каком вкладе в развитие целенаправленности и организованности коллектива современного муниципального лица можно было бы говорить при отсутствии четких и определенных целей у системы внутрилицейского управления и ее отдельных субъектов.

Для того чтобы говорить о значимых целях деятельности ЗПН современного муниципального лица, важно называть вещи своими именами. Напомним, что под целью обычно понимают идеальный образ (модель) желаемого будущего конкретного результата, ради достижения которого субъект и осуществляет свою деятельность. Если цель – это образ будущего конкретного результата, то возникает, вопрос: что считать результатами деятельности ЗПН современного муниципального лица? Вопрос сложный, так как ответ на него непосредственно связан с ответом на вопрос о том, что считать результатом внутрилицейского управления.

Весьма распространена точка зрения, что результат управления современным муниципальным лицеем выражается в общем конечном результате жизнедеятельности современного муниципального лица, т.е. в уровне образованности лицеистов, выпускников современного муниципального лица (в широком понимании образованность) включает в себя и обученность и воспитанность, и психическое развитие, и развитие креативности, и здоровье лицеистов). Но верно ли будет утверждать, что эти итоговые результаты являются именно заслугой управленцев? Как быть тогда с оценкой вклада учителей, да и собственных усилий лицеистов? Так что при всей важности анализа конечных результатов современного муниципального лица для управления этот подход не решает проблемы выявления и оценки результатов собственно управленческой деятельности.

Другой (причем весьма распространенный) подход предлагает считать результатом, «выходом» всякого управления принятые решения. Спора нет, грамотные управленческие решения вещь жизненно необходимая, причем подготовка и принятие некоторых из них должны быть предметом особой заботы именно со стороны ЗПН современного муниципального лица имеются в виду решения, связанные с процессами развития современного муниципального лица). Однако, к сожалению, решения зачастую могут оставаться на бумаге и не давать ожидаемых практических результатов. Какой же выход предлагают авторы? Как же все-таки выделить результаты управленческой деятельности?

Мы думаем, что для этого надо попытаться выявить те свершения и изменения, которые являются именно и непосредственно результатами успешной управленческой деятельности.

Построим для этого простое и краткое рассуждение:

- назначение любого управления – обеспечить целенаправленность и организованность процессов совместных действий в современном муниципальном лице;
- ЗПН современного муниципального лица занимается в основном инновационной деятельностью и тем самым призван обеспечивать целенаправленность и организованность процессов развития современного муниципального лица;
- успешная работа в этом направлении должна выразиться в создании совокупности условий эффективного развития современного муниципального лица, которые и являются непосредственным результатом деятельности управленцев, в том числе ЗПН современного муниципального лица;

Условия развития современного муниципального лица (по А.М. Моисееву):

- широкое распространение и принятие в коллективе современного муниципального лица ценностей развития, убежденность в его необходимости и возможности;
- наличие обоснованных и согласованных ценностей и целей развития современного муниципального лица;
- соответствие провозглашаемых «официальных» ценностей (или лицейской философии) – реальным, неформальным ценностям, бытующим в коллективе (или лицейской культуре);
- наличие согласованных представлений о приоритетных проблемах современного муниципального лица и стратегии их решения;
- готовность педагогов и лицейстов к осуществлению инновационной деятельности (мотивационно-психологическая, интеллектуальная, информационная, технологическая и др.);

- скоординированность усилий отдельных инноваторов и групп, а также общая направленность отдельных идей инновационных проектов в современном муниципальном лицее;
- стимулирование участия в инновационной деятельности современного муниципального лица;
- наличие в современном муниципальном лицее обратной связи, информирование участников работы о достигаемых результатах и их оценке;
- наличие целевой программы развития современного муниципального лица.

Если деятельность ЗПН современного муниципального лица реально приближает к созданию этих или подобных условий эффективного развития современного муниципального лица, она может быть признана результативной, и именно такой подход может быть положен в основу оценки его труда. При определении целей своей деятельности ЗПН современного муниципального лица следует помнить (и по возможности не путать) цели современного муниципального лица (и ее развития), с которыми имеет дело ЗПН современного муниципального лица как всякий управленец, и индивидуальные, собственные цели ЗПН современного муниципального лица.

Мы полагаем, что вопрос о создании должности ЗПН современного муниципального лица в силу своей сложности и специфичности всегда должен решаться самой администрацией современного муниципального лица и что для инновационной школы, активно расширяющей свои внешние связи, наличие в штате ЗПН современного муниципального лица оправдано в значительно большей степени, чем в школе, удовлетворенной своим нынешним состоянием.

При этом вопрос о создании поста ЗПН в современном муниципальном лицее может быть решен положительно, если (по А.М. Моисееву):

- коллектив современного муниципального лица нацелен на новый, лучший результат и в связи с этим ориентирован на развитие современного муниципального лица, имеются творческие группы учителей, активно работающие в этом направлении; у администрации современного муниципального лица есть основания предполагать существенную активизацию и интенсификацию инновационных процессов в современном муниципальном лицее;
- у педагогов современного муниципального лица есть объективная потребность в установлении связей с высшими учебными организациями, научными центрами, структурами, оказывающими информационные, методические, консультативные, экспертные услуги, занимающимися повышением квалификации кадров в интересах проведения опытно-экспериментальной и другой исследовательской работы;
- есть реальная потребность в реализации новых функциональных

обязанностей управленцев, связанных с организацией разработки, экспертизы, реализации различных проектов, программы развития современного муниципального лица, учебного плана и учебных программ, а также с поиском, оценкой и выбором для использования в современном муниципальном лицее всего лучшего, что имеется на рынке образовательных услуг, программно-методической продукции;

- есть потребность в специальной координации действий учителей современного муниципального лица, работающих в коллективе по совместительству преподавателей, вузов, сотрудников НИИ, созданных в современном муниципальном лицее интеллектуальных функциональных служб, подразделений (психологическая служба, кафедры и т.д.);

- есть потребность в изменении методологии и методического инструментария деятельности;

- у современного муниципального лица есть финансовые возможности для достойной оплаты труда нового специалиста;

- имеется «на примете» (в современном муниципальном лицее или за ее пределами) человек, способный справиться с работой ЗПН современного муниципального лица (этот вопрос, учитывая особые требования поста ЗПН современного муниципального лица к интеллекту, эрудиции, уровню общей культуры работника, является, пожалуй, самым важным и трудным).

Если попытаться представить цели, к достижению которых имеет отношение ЗПН современного муниципального лица, в виде некоторого множества групп, то получится следующая картина:

- цели функционирования школы, другими словами – цели образования в современном муниципальном лицее (ожидаемые результаты выражаются в категориях образованности лицеистов в широком смысле, достигаются общими усилиями всего лицейского сообщества);

- цели развития школы, т.е. цели повышения ее организационного и образовательного потенциала и повышения КПД его использования (ожидаемые результаты формулируются в категориях реальных приращений возможностей современного муниципального лица в результате инноваций, достигаются усилиями участников инновационной деятельности при большой роли ЗПН современного муниципального лица);

- цели отдельных инновационных процессов (нововведений), отдельных исследований, т.е. частные цели развития;

- цели формирования условий эффективного развития современного муниципального лица, т.е. непосредственные цели управления развитием и ЗПН современного муниципального лица;

- цели собственных действий, акций и мероприятий, проводимых ЗПН современного муниципального лица в рамках его вклада в достижение коллективных целей.

По уровню значимости цели, с которыми работает ЗПН современного муниципального лица, можно разделить на цели (из опыта деятельности МБОУ «Лицей №27»):

- стратегические, т.е. лежащие в основе общей политики развития современного муниципального лица;
- тактические, т.е. обеспечивающие реализацию стратегии современного муниципального лица в рамках краткосрочной перспективы;
- оперативные, т.е. цели конкретных акций, мероприятий в современном муниципальном лице;
- ситуативные, т.е. цели отдельных действий в конкретных ситуациях (эти цели, по определению, не планируются заранее и требуют быстрой реакции на изменение ситуации деятельности).

При определении целей своей деятельности ЗПН современного муниципального лица стоит учесть следующие рекомендации (из опыта МБОУ «Лицей №27»):

- главными основаниями постановки целей должны послужить: анализ имеющихся потребностей и проблем, с одной стороны, и анализ наличных возможностей, средств, ресурсов – с другой;
- цели должны быть актуальными, т.е. «отвечающими» самым значимым проблемам;
- цели должны быть напряженными, но реальными, т.е. находиться в зоне ближайшего развития потенциала тех, кто будет их исполнять;
- цели должны быть сформулированы настолько конкретно (включая определение уровня желаемого результата и сроков его достижения), чтобы можно было четко определить, достигнуты ли они;
- цели должны иметь мотивирующий, стимулирующий, побуждающий характер (особенно если они адресованы коллективу);
- цели определяются в конечном счете базовыми ценностями и не должны вступать с ними в противоречие;
- цели совместной деятельности должны быть известны всем ее участникам, поняты ими и осознанно приняты к исполнению (что требует специальной работы по «обнародованию» целей или их коллективной выработке и их согласованию, соотносению с частными целями каждого);
- тактические, оперативные, ситуативные цели, как правило, должны подчиняться стратегическим и долгосрочным;

- частные цели ЗПН современного муниципального лица должны подчиняться более общим целям системы управления и современного муниципального лица в целом;
- цели желательно формулировать комплексно, с тем чтобы в любой ситуации реализовать не единичные цели, а их совокупность;
- цели должны быть открытыми и гибкими, допускать обоснованную корректировку (например, в случае изменений обстановки, обновления стратегии, неудовлетворенности прежними целями и т.п.).

## **Глава 2. Функции и основные направления деятельности заместителя директора современного муниципального лица по науке (ЗПН)**

Осознание миссии, особенностей и принципов деятельности ЗПН современного муниципального лица позволяют переключить внимание на определение главных линий содержания его работы.

В литературе по менеджменту справедливо замечено, что для управленцев любого ранга решение вопроса «что делать?» труднее, чем для представителей других профессий, так как в силу «вторичности» управления, его природной зависимости от потребностей объекта, действующего в изменчивой внешней среде, работа менеджера (даже по сравнению с учителем, который при всей самоотверженности своего труда все-таки располагает определенными программами) оказывается ненормированной, а круг его обязанностей кажется безразмерным. Чтобы уйти от такой «дурной бесконечности» видов деятельности, сохранить здоровье и работоспособность и быть в состоянии принести современному муниципальному лицу реальную пользу, ЗПН современного муниципального лица необходимо как-то упорядочить свой труд, представить себе основные границы своей работы, грамотно определить основной фронт работы и приоритетные направления.

Любому управляющему по роду своих обязанностей объективно придется выполнять самые различные профессиональные роли, занимать различные ролевые позиции. Можно выделить несколько видов таких ролей:

- первые характеризуют отдельные виды деятельности работника (например, Контролер, Эксперт)
- вторые – его место в сложившемся разделении труда (например, Лидер команды);
- третьи – поведение в конкретной ситуации (например, Генератор идей во время мозгового штурма или Оппонент директора во время педсовета).

Говоря о ролях, важно различать: роли, объективно выполняемые управленцем, и субъективное отношение к этим ролям, неповторимые индивидуальные особенности их исполнения. Объективные роли в большей степени зависят от должности, а не от работника, хотя в выборе приоритетных ролевых позиций каждый работник современного муниципального лица имеет определенную степень свободы и может проявлять свой индивидуальный вкус (что позволяет выделять различные типы направленности деятельности ЗПН современного муниципального лица). Субъективные роли, сознательно или бессознательно «играемые» ЗПН современного муниципального лица, напротив, определяют его индивидуально-психологическими особенностями, окрашены «цветами» индивидуальности данного работника.

Мы будем говорить в основном об объективных ролевых позициях ЗПН современного муниципального лица. При этом будем опираться на широко известные в менеджменте труды американского специалиста Г. Минтцберга. Он выделил в одной из своих работ 10 важнейших профессиональных ролей, выполняемых руководителями. Среди них:

- межличностные роли (символического главы организации, лидера, связующего звена);
- информационные роли (приемника информации, ее распространителя и представителя организации во внешних контактах);
- роли, связанные с принятием решения (роли предпринимателя-инноватора, корректировщика нарушений, распределителя ресурсов и переговорщика). Опираясь на этот интересный подход, мы предлагаем рассмотреть основной «репертуар» служебных ролей ЗПН современного муниципального лица.

Среди ролей ЗПН современного муниципального лица, напрямую связанных с выполнением управленческих действий разных видов, мы выделяем роли: Аналитика, Диагноста, Прогнозиста, Плановика, Проектировщика, Программиста, Принимающего Решение, Организатора, Администратора, Кадровика, Координатора, Распорядителя ресурсов, Руководителя, Мотиватора, Лидера, Инструктора, Контролера, Учетчика, Оценщика, Корректировщика.

В дополнение к этим ролям ЗПН современного муниципального лица предлагаем также рассмотреть роли: Идеолога, Концептуалиста, Методолога, Разработчика документов, Разработчика методического инструментария, Хранителя ценностей и культуры, Культурного лидера, Предпринимателя (Инноватора), Консультанта, Методиста, Наставника, Психотерапевта, Эксперта, Коммуникатора, Оратора, Агитатора, Пропагандиста, Информационного посредника, Исследователя, Экспериментатора, Переговорщика, Конфликтолога, Автора и Редактора текстов, Представителя современного муниципального лица как заказчика во внешних контактах, Маркетолога (специалиста по маркетингу), Игротехника, Фасилитатора инноваций (слово «фасилитатор», широко употребляемое представителями гуманистической психологии и педагогики, можно перевести как «помогающий», «облегчающий», «способствующий», «создающий условия»), Ролевой модели (примера для других) и пр.

Мы не ставили задачи показать все возможное разнообразие профессиональных ролей ЗПН в современном муниципальном лице, но надеемся, что читатель согласится: поле деятельности ЗПН современного муниципального лица весьма широко, есть где себя проявить с самых разных сторон. Большинство из названных нами ролей приходится выполнять всем ЗПН современного муниципального лица. Это предписывается не циркулярами, а потребностями

развивающейся лицейской жизни. Значит ли это, что дальнейший самостоятельный выбор невозможен? Конечно, это не так и вот почему:

- даже при полном совпадении номенклатуры служебных ролей у разных ЗПН в разных современных муниципальных лицеях неизбежно будут различные ролевые приоритеты, роли, которые оказываются более важными и значимыми, чем другие, причем приоритетность ролей, естественно, меняется со временем, по мере развития ситуации, коллектива и самого ЗПН современного муниципального лица. Выбор таких приоритетов – дело, конечно, не произвольное и не случайное, но тем не менее вполне творческое и свободное;

- очень много степеней свободы предоставляет ЗПН современного муниципального лица и то обстоятельство, что существуют сотни вариантов подхода к выполнению этих ролей;

- творческий опыт ЗПН современного муниципального лица наверняка приведет к открытию еще многих ролевых позиций, способствующих успеху деятельности на этом ответственном посту.

Акцент в работе на разных объективных ролевых позициях позволяет условно относить разных ЗПН к качественно отличным типам, говорить о разных моделях содержания деятельности ЗПН современного муниципального лица, что кстати, может послужить и основанием для выбора того или иного уточненного наименования этой должности в штатном расписании современного муниципального лица. Так, у одних ЗПН преобладают позиции Управленца, а у других – Специалиста, одни более активны как Разработчики, другие как Организаторы или Консультанты. Разнообразие ролей и отношения к их исполнению, множество возможных комбинаций этих ролей порождают бесчисленное множество индивидуальных рисунков деятельности ЗПН современного муниципального лица в конкретных обстоятельствах в условиях современного муниципального лица.

Содержание управленческой деятельности, о котором мы пока в основном говорили в терминах ролевых позиций ЗПН современного муниципального лица, в теории управления принято также характеризовать как совокупность конкретных функций управления. Функциями обычно называют такие действия, которые управляющая система современного муниципального лица должна осуществлять (причем, как правило, не в разовом порядке, а на постоянной основе) по отношению к управляемому объекту. В отечественной теории внутришкольного управления в последнее время принято рассматривать в качестве функций управления не общие и универсальные управленческие действия (например, такие их виды, как планирование, организация, руководство, контроль), а более конкретные действия, которые приходится выполнять, чтобы обеспечить управленческое влияние на все многообразие элементов и сторон

управляемого объекта. Иными словами, конкретные функции управления рождаются путем соединения общих управленческих действий с конкретными объектами в современном муниципальном лицее. Таким образом удастся выявить некоторый перечень тех функций, который должна выполнять система управления в современном муниципальном лицее. Нас интересует: в выполнении каких конкретных управленческих функций должен принимать участие ЗПН современного муниципального лица?

Прежде всего, речь должна идти о роли ЗПН современного муниципального лица в выполнении функций управления развитием современного муниципального лица. Перечислим такие функции (как одно из оснований для определения списков функциональных обязанностей ЗПН) (из опыта деятельности МБОУ «Лицей № 27»):

- анализ состояния и прогноз тенденций изменений в широкой социальной среде, потенциально значимых для развития современного муниципального лица; выявление нынешнего и прогнозирование будущего социального заказа, адресуемого современному муниципальному лицу;
- принятие принципиального решения о переводе современного муниципального лица в инновационный режим жизнедеятельности (с получением в перспективе другого статуса или без такового);
- выявление, анализ и оценка качества образования в современном муниципальном лицее, результатов образовательного процесса, выявление достижений, передового опыта, конкурентных преимуществ современного муниципального лица;
- проблемный анализ состояния современного муниципального лица, выявление проблем, требующих решения;
- планирование, организация, руководство и контроль разработки концепции и программы развития современного муниципального лица;
- планирование, организация, руководство и контроль реализации концепции и программы развития современного муниципального лица;
- планирование и организация разработки и формулирования системы ценностей (философии) современного муниципального лица, ее новой миссии, основных положений инновационной политики (курса действий) и стратегий ее реализации;
- организация выявления и оценки нововведений, апробируемых в современном муниципальном лицее;
- организация поиска инновационных идей за пределами современного муниципального лица;
- экспертиза инновационных проектов и хода их реализации в совре-

менном муниципальном лицее;

- координация проектов развития современного муниципального лицея с ориентирами муниципальной, региональной, федеральной программ развития образования;
- организация изучения в современном муниципальном лицее требований государственных образовательных стандартов, требований базисных учебных планов;
- организация разработки индивидуального учебного плана современного муниципального лицея, соответствующих ему учебных программ и программ воспитательной работы;
- организация в современном муниципальном лицее экспертизы модифицированных и авторских учебных программ;
- планирование и организация разработки и(или) освоения новых образовательных технологий в современном муниципальном лицее;
- планирование и осуществление новых подходов к организации образовательного процесса современного муниципального лицея;
- планирование и организация приема нового контингента лицеистов (здесь заботой ЗПН современного муниципального лицея могут быть, прежде всего, методики диагностики учащихся, принципы формирования разных потоков учащихся);
- формулирование кадровой политики современного муниципального лицея, требований к вновь принимаемым сотрудникам;
- организация поиска и привлечения в современный муниципальный лицей новых квалифицированных кадров для реализации инновационных проектов;
- организация подготовки учителей к осуществлению инновационной, исследовательской, опытно-экспериментальной работы в условиях современного муниципального лицея;
- стимулирование и мотивация инновационной деятельности педагогов современного муниципального лицея;
- организация контактов со сторонними организациями в интересах развития современного муниципального лицея;
- организация и руководство подразделениями современного муниципального лицея, осуществляющими инновационные проекты (кафедр, инновационных команд, временных творческих коллективов);
- организация ресурсного обеспечения инновационной деятельности в современном муниципальном лицее;
- проектирование новых образов выпускника современного муници-

пального лица, качества образования, внутрилицейских стандартов обученности, развитости, здоровья лицеистов;

- организация разработки и внедрения новых нормативов и критериев оценки профессиональной, в том числе инновационной, деятельности в условиях современного муниципального лица;
- организация диагностики обученности и реальных учебных возможностей лицеистов, зоны их ближайшего развития;
- корректировка программы развития современного муниципального лица и др.

Приводя этот набор функций, мы отнюдь не утверждаем, что он носит полный и исчерпывающий характер: число возможных функций управления современным муниципальным лицеем, его функционированием и развитием – неограниченно. Нам важно подчеркнуть, что: 1) ЗПН современного муниципального лица призван активно участвовать в осуществлении большинства функций развития современного муниципального лица и 2) определение конкретных перечней функциональных обязанностей ЗПН в современном муниципальном лицее должно происходить после и на основе уточнения общего состава функций системы внутрилицейского управления.

Примерные функциональные обязанности ЗПН современного муниципального лица (МБОУ «Лицей № 27»).

Используя при уточнении собственных функциональных обязанностей предлагаемые в этом приложении рекомендации, ЗПН необходимо учитывать следующие соображения:

1. Данный, сугубо ориентировочный перечень функциональных обязанностей не носит директивного, нормативного, обязательного характера;
2. Многие из видов обязанностей, приводимых здесь, в ряде школ не возлагаются на ЗПН и выполняются другими лицами или органами;
3. Возложение всех перечисленных здесь (как оснований для дальнейшего выбора) обязанностей на конкретного ЗПН, работающего по совместительству, нереалистично и неправильно;
4. Зная, что во многих школах на ЗПН возлагаются административные обязанности, связанные с курированием преподавания отдельных предметов и т.п., мы включаем в список только обязанности, специфические для заместителя директора современного муниципального лица по научной работе.

Заместитель директора современного муниципального лица по научной работе анализирует:

- проблемы жизнедеятельности лица, актуальные и перспективные потребности населения, лицеистов, родителей в образовательных услугах, социальный заказ — потребности в развитии лица, осуществлении нововведений

(инноваций);

- наличие и перспективные возможности лица в области осуществления инновационных преобразований; наличие и уровень деятельности структур, ориентированных на развитие определенных участков лица; готовность участников инновационных процессов к инновационной, исследовательской, экспериментальной деятельности;

- ход и результаты инновационных процессов (с акцентом на инновации, имеющие общешкольное значение, системный характер), тенденции развития инновационного процесса, проблемы, возникающие в ходе обновления лица; процесс и результаты реализации программы развития лица, других стратегических документов; прогнозирует:

- тенденции изменения ситуации в обществе и образовании для корректировки стратегии развития лица;

- последствия запланированных инновационных процессов, в том числе — негативные (для принятия соответствующих профилактических, компенсационных, коррекционных мер); планирует и организует:

- процесс разработки и реализации программы развития лица, разработку и выполнение основных направлений развития;

- создание и запуск лицейских структур, обеспечивающих развитие (кафедр, ВНИКов и т.д.):

- разработку общих требований к процессам и результатам деятельности по развитию лица и критериев их оценки;

- мероприятия по повышению профессиональной компетентности в вопросах развития лица;

- изучение, обобщение и распространение опыта осуществления инновационной деятельности в лицее;

- сбор и накопление информации о значимых для лица инновациях;

- систему исследовательской, опытно-экспериментальной работы в лицее;

- систему внешних связей лица, необходимых для успешного осуществления нововведения;

- систему контроля за ходом инновационной деятельности; координирует:

- совместную деятельность отдельных участников инновационного процесса и их групп; взаимодействие инновационной деятельности работников лица и привлекаемых представителей сторонних организаций;

- взаимодействие служб начальной школы и среднего звена администрации лица, служб и подразделений, обеспечивающих развитие лица; руко-

ВОДИТ:

- исследовательской, методической деятельностью педагогов и лицестов лицея;
- работой общелицейских коллегиальных органов, курирующих проблемы развития лицея (научно-методического совета, экспертного совета и т.п.);
- осуществлением системы стимулирования участников инновационной деятельности в лицее;

созданием благоприятной инновационной обстановки в школе; контролирует:

- реализацию стратегии развития лицея;
- соответствие хода программы и их результатов программам, планам, критериям;
- результативность внешних связей лицея;
- ресурсное обеспечение инновационных процессов в лицее;
- выполнение принятых решений в области развития лицея; корректирует:

ход реализации основных направлений развития лицея, программ исследовательской, опытно-экспериментальной работы; разрабатывает:

- методические документы, обеспечивающие инновационную, исследовательскую, экспериментальную деятельность;
- нормативные документы для структур, участвующих в развитии лицея;
- технологии осуществления процедур инновационной деятельности;
- отдельные фрагменты программ развития лицея, других стратегических документов;

формулировки главных ценностей лицея, новых задач школы, варианты моделей выпускника лицея (для последующего обсуждения); консультирует:

- участников инновационных процессов по принципиальным вопросам осуществления последних;
- лиц, привлекаемых к сотрудничеству с лицеем по вопросам специфики лицея, его задач, программ обновления и т.д.; экспертирует, оценивает:
- стратегические документы лицея (учебный план, образовательную программу, концепцию и программу развития лицея);
- предложения по организации тех или иных нововведений и установлению связей с внешними партнерами; информирует:
- администрацию лицея о возникающих трудностях на пути осу-

ществления инновационных программ;

- коллектив лицея о ходе и итогах инновационной деятельности;
- органы управления образованием об итогах работы по развитию

лицея; редактирует:

- подготавливаемые к изданию материалы о развитии лицея, результатах исследований, экспериментов.

Сравнительно подробное рассмотрение ролей ЗПН современного муниципального лицея и его участия в выполнении управленческих функций позволяет нам сделать попытку выделения наиболее крупных, основных направлений содержания служебной деятельности ЗПН в современном муниципальном лицее.

Нам представляется, что сегодня можно выделить следующие. основные направления (из опыта деятельности МБОУ «Лицей № 27»):

- обеспечение разработки и реализации общей политики современного муниципального лицея, основных направлений и задач ее развития, стратегических документов;
- создание и организация деятельности лицейских структур, занимающихся инновационной, исследовательской, экспериментальной деятельностью в современном муниципальном лицее;
- подготовка участников инновационных процессов к осуществлению работы по развитию современного муниципального лицея;
- подготовка и проведение в современном муниципальном лицее инновационной, исследовательской, экспериментальной работы, координация действий и инновационных проектов;
- экспертиза инновационных проектов в современном муниципальном лицее;
- проектирование и модернизация системы внутрилицейского управления.

**Возможный вариант изложения основных прав, предоставляемых ЗПН в современном муниципальном лицее для успешного выполнения его функциональных обязанностей (МБОУ «Лицей № 27»)**

Заместитель директора лицея по научной работе имеет право:

- принимать участие в разработке инновационной политики и стратегии развития лицея, в создании соответствующих стратегических документов;
- принимать участие в разработках любых управленческих решений, касающихся вопросов развития лицея, проведения инновационной, исследовательской, опытно-экспериментальной работы;
- вносить предложения о создании и ликвидации временных творче-

ских коллективов, других групп и объединений, занимающихся инновационной, творческой, поисковой деятельностью;

- участвовать в разработке положений о подразделениях, занимающихся работой по развитию лицея, их компетенции, обязанностей, полномочий, ответственности;

- вносить предложения о начале, прекращении или приостановлении конкретных инновационных действий, проектов, экспериментов;

- устанавливать от имени лицея деловые контакты с лицами и организациями, могущими способствовать развитию лицея, инновационного процесса, исследований, экспериментов и т.п.;

- вносить предложения о поощрении, моральном и материальном стимулировании участников инновационной деятельности в лицее (в том числе при проведении аттестации);

- участвовать в ведении переговоров с партнерами лицея;

- проводить приемку работ, выполненных по заказу лицея различными исполнителями (как из числа лицейских работников, так и сторонних организаций);

- запрашивать для контроля и внесения коррективов рабочую документацию различных подразделений, служб и отдельных участников инновационной деятельности (положения, планы, программы экспериментов, материалы наблюдений, контрольные работы и т.д.);

- контролировать и оценивать ход и результаты групповой и индивидуальной инновационной деятельности, налагать вето на новшества, исследования, эксперименты, чреватые перегрузкой лицеистов и педагогов, ухудшением их здоровья, нарушением техники безопасности, не предусматривающие профилактики, компенсации и преодоления возможных негативных последствий;

- присутствовать на учебных занятиях и мероприятиях в экспериментальных классах (группах, потоках) – по договоренности с экспериментаторами;

- требовать от участников инновационного процесса соблюдения технологии экспериментальной, исследовательской деятельности, норм и требований профессиональной этики, выполнения принятых лицейским сообществом планов и программ (носящих обязательный характер).

Очертив контуры содержания работы ЗПН современного муниципального лицея в современном муниципальном лицее, мы должны показать, как его работа вписывается в общую систему внутрилицейского управления, какое место занимает он в организационной структуре управляющей системы, как ЗПН со-

временного муниципального лица связан с другими людьми и группами в современном муниципальном лице и за его пределами. Иными словами, от содержательного аспекта работы ЗПН современного муниципального лица надо переходить к организационному.

Теоретические и прикладные знания, необходимые ЗПН современного муниципального лица в его работе, по своей дисциплинарной принадлежности можно разделить на знания из следующих областей:

- общей педагогики, дидактики, теории воспитания, сравнительной педагогики, педагогического науковедения, методологии и методики педагогического исследования, эксперимента;
- общей, педагогической, социальной психологии, психологии управления, методов психологического исследования;
- социологии, методики социологических исследований;
- школоведения, превращающегося сегодня в теорию образовательных организаций (учреждений) и их жизнедеятельности;
- теории социального управления, менеджмента, теории внутрилицейского управления (как части теории управления образованием);
- общей и педагогической инноватики (новой области знания, занимающейся вопросами создания, освоения и использования различных новшеств, осуществления нововведений);
- действующих норм права в сфере образования.

Все эти, условно говоря, книжные знания ЗПН современного муниципального лица необходимо органично соединить в своем сознании с конкретными знаниями о современном муниципальном лице, особенностях и возможностях его коллектива, состоянии функционирования, перспективах и планах развития и т.д.

В любом случае ЗПН современного муниципального лица просто необходимо знать:

- типовое положение о том виде современного муниципального лица, в котором ему предстоит работать или который ему предстоит вместе с коллегами создавать;
- положения о разных видах классов, потоков лицеистов;
- региональные положения об экспериментальных площадках, аттестации и аккредитации современного муниципального лица;
- основные положения федеральной и региональной программ развития образования;
- состояние современного муниципального лица, педагогического коллектива, образовательного процесса современного муниципального лица;

- состояние и проблемы инновационного процесса в современном муниципальном лицее;
- развитие в современном муниципальном лицее инфраструктур образовательного и инновационного процесса;
- состояние и диапазон возможностей развития системы внутрилицейского управления;
- классификацию важнейших видов педагогических, организационных и управленческих нововведений;
- особенности и возможности социального окружения современного муниципального лицея, характеристики социального заказа на образовательные услуги;
- круг потенциальных партнеров для организации совместной работы по развитию современного муниципального лицея, организации исследовательской, экспериментальной работы;
- возможности участников и организаторов инновационного процесса в современном муниципальном лицее;
- ожидания потенциальных участников инновационной деятельности от взаимодействия с ЗПН современного муниципального лицея;
- возможности повышения собственной профессиональной квалификации и др.

Как нежелательные крайности приходится оценить с одной стороны – эмпиризм ЗПН современного муниципального лицея (проявляющийся в недостаточности и недооценке научных знаний), а с другой стороны – теоретизирование (когда научные знания «не наложились» на реальную практику современного муниципального лицея или когда они вступают в противоречие с реальной практикой, не учитывают или игнорируют ее).

К выявлению пробелов в знаниях ЗПН современного муниципального лицея лучше идти от анализа затруднений в практической деятельности. Это дает возможность не заниматься самообразованием вообще, а целеустремленно восполнять недостаток информированности по конкретным проблемным областям деятельности.

**Знания и умения, «востребуемые» при выполнении ЗПН  
современного муниципального лица его профессиональных ролей  
(МБОУ «Лицей № 27»)**

<b>Профессиональные роли ЗПН</b>	<b>Необходимые знания и умения</b>
Аналитик, Диагност	Знания объектов, принципов, методов анализа и диагностики различных процессов в школе. Умения выявлять сущность событий, их причины, диагностировать проблемы, видеть благоприятные возможности их ликвидации.
Прогнозист	Знания методов прогностики, их возможностей и ограничений. Умения организовать работу по прогнозированию, подготовке вероятных сценариев развития ситуаций.
Плановик, Программист, Проектировщик	Знания методов стратегического и тактического планирования, а также проектирования в школе.
Принимающий решения	Знания видов решений, входящих в компетенцию ЗПН, логики их подготовки и принятия. Умения готовить, формулировать решения, добиваться их выполнения.
Организатор, Администратор, Координатор, Кадровик, Распределитель ресурсов	Знания особенностей организационного процесса, ситуации в коллективе, реакции на управленческие решения. Умения организовать совместную деятельность, создавать рабочие группы, координировать работу разных исполнителей, отдавать распоряжения, поручать выполнение работы, делегировать полномочия, обеспечивать ресурсами, подбирать кадры.
Руководитель, Мотиватор, Лидер, Инструктор	Знания особенностей руководства, основ лидерства, мотивов поведения членов коллектива, действенных стимулов, пробелов в знаниях и умениях, методов обучения взрослых. Умение вести за собой, быть лидером, инструктировать персонал.
Контролер, Учетчик, Оценщик, Корректировщик	Знания принципов контроля, его объектов, критериев. Умения сопоставлять наблюдаемое с целями, видеть рассогласования, вносить коррективы, фиксировать значимую информацию, давать оценку работы.
Идеолог, Концептуалист, Методолог	Знания психолого-педагогических концепций, системы ценностей лица, основ функционирования и развития лица. Умения разрабатывать концепции, принципы и методы их осуществления в лице.
Разработчик документов	Знания нормативных актов, требований к документам. Умения готовить документацию.
Технолог	Знание природы процессов, их структуры. Умения разрабатывать процедуры, алгоритмы деятельности.
Культурный лидер	Знания в широком круге областей. Умения «заражать» тягой к знаниям, культуре.

Деятельность ЗПН современного муниципального лица по профессиональному самосовершенствованию учитывает основные направления развития современного муниципального лица и результаты выбора ЗПН современного муниципального лица стратегии и тактики его индивидуальной деятельности. На этой основе он может осуществить следующую последовательность дей-

ствий:

- выявлении важнейших требований к индивидуальной деятельности ЗПН современного муниципального лица, вытекающих из ситуации в современном муниципальном лице, функциональных обязанностей, прямых требований директора современного муниципального лица т.д.;
- определение проблемных зон деятельности, по которым наблюдаются его личные затруднения, сбои, ошибки;
- постановка диагноза: выявление причин своих проблем и недостатков;
- продумывание общей концепции, стратегии саморазвития, важнейших областей самосовершенствования, его этапов, задач;
- планирование работы над собой;
- организация выполнения программ саморазвития с помощью самообразования, участия в тренингах, обучения на курсах в системе повышения квалификации и т.д.;
- самоконтроль, оценка и коррекция хода работы. Постоянное самосовершенствование способно существенно повысить профессиональный потенциал ЗПН современного муниципального лица и его авторитет в коллективе современного муниципального лица.

### **Глава 3. Заместитель директора по науке в управлении современным муниципальным лицеем**

При трудоустройстве на должность ЗПН современного муниципального лицея важно определить, оговорить и документально оформить решение таких важных вопросов, как круг компетенции, полномочий и прав, функциональные обязанности, квалификационные и иные требования к работнику, зоны ответственности, критерии оценки деятельности т.д.

Практика МБОУ «Лицей № 27» показывает, что при приеме ЗПН современного муниципального лицея на работу имеет место составление трудового договора, контракта, в котором оговариваются все существенные моменты трудовых отношений ЗПН современного муниципального лицея с работодателем. При устройстве на работу в качестве ЗПН от директора современного муниципального лицея необходимо получить ответы на ряд следующих важных для его дальнейшей работы вопросов:

- Почему в современном муниципальном лицее возникла необходимость в должности ЗПН, чего ожидает руководитель современного муниципального лицея от ее введения (в плане процесса и результатов Вашей работы)?
- Каков установленный в современном муниципальном лицее порядок принятия на должность ЗПН и освобождения от занимаемой должности?
- Кому Вы будете непосредственно подчиняться и как руководитель современного муниципального лицея представляет себе свое взаимодействие с ЗПН?
- Каковы будут Ваши функциональные обязанности в современном муниципальном лицее, и за что и в каком порядке Вы будете нести ответственность? '
- Какое место в Вашей работе должна занять работа с документацией и, в частности, за разработку каких документов Вы будете непосредственно отвечать сами в современном муниципальном лицее?
- На какие квалификационные требования Вам придется ориентироваться?
- На основании каких критериев будет учитываться и оцениваться выполненная Вами работа? Кто будет осуществлять ее оценку? Когда и как будет проходить Ваша аттестация?
- Какими правами и полномочиями Вы будете обладать в современном муниципальном лицее?
- Кто будет подчинен Вам и какие меры организационного воздействия Вы сможете принимать по собственному усмотрению? Какие свои шаги Вы должны будете в обязательном порядке согласовывать с Первым руководи-

телем современного муниципального лица?

- Что, по мнению директора современного муниципального лица, ЗПН должен знать и уметь?
- Как может стимулироваться Ваша работа в современном муниципальном лице?
- Чем, какими ресурсами располагает современный муниципальный лицей обеспечения Вашей деятельности? Каковы возможности пополнения и расширения этих ресурсных возможностей?
- С какими людьми и службами придется взаимодействовать ЗПН в современном муниципальном лице (и за его пределами)? Что в первую очередь необходимо учитывать, иметь в виду, вступая в эти взаимоотношения?

Появление в современном муниципальном лице новой «фигуры», естественно, вызывает в коллективе определенные эмоции, ожидания, иногда — тревога. Поэтому при выборе своих профессиональных приоритетов ЗПН современного муниципального лица, как лицу, тесно взаимодействующему с коллегами, придется ориентироваться не только на объективные потребности и проблемы современного муниципального лица, собственные вкусы, предпочтения и самооценку возможностей: работая в коллективе, ЗПН современного муниципального лица просто не может не учитывать тех ожиданий, которые связывают с его работой будущие партнеры по взаимодействию – директор современного муниципального лица, его заместители, учителя, лицеисты, специалисты органов управления образованием. Каждый педагог знает, насколько важным оказывается соответствие профессионального поведения имеющимся у воспринимающей нас аудитории ожиданиям: зачастую наши успехи оценивают не по каким-то объективным критериям, а именно по способности “попасть в точку”, оправдать надежды. И если работник делает намного больше, чем от него ожидалось, ему обеспечен колоссальный успех (по крайней мере, на первых порах). Но не дай нам с Вами Бог не оправдать ожиданий коллег и руководителей. Что же делать? Как минимум, стараться понять, с какими ожиданиями придется столкнуться в начале работы в должности ЗПН современного муниципального лица и затем пытаться влиять на развитие в коллективе более разумного понимания назначения и возможностей ЗПН в современном муниципальном лице.

**Ожидания субъектов образовательного процесса  
в современном муниципальном лицее (МБОУ «Лицей № 27»)**

Субъект	Смысловое содержание
Директор лицея	Может надеяться на то, что ЗПН современного муниципального лицея станет решать все стратегические проблемы функционирования и развития современного муниципального лицея, разрабатывать (без директора) самые важные документы (например, программу развития современного муниципального лицея), единолично представлять современный муниципальный лицей на различных презентациях и форумах. При этом директор лицея останется его главным стратегом и принимает наиболее важные решения, а ЗПН готовит данные решения, активно участвует в их реализации.
Завуч лицея	Будут ожидать от ЗПН современного муниципального лицея, что он поможет им разработать и (или) освоить новые, более совершенные методики анализа образовательного процесса, результатов работы современного муниципального лицея, диагностики учебных возможностей лицеистов и профессиональной деятельности учителей. При этом необходимо учесть, что коллеги-завучи могут быть не всегда заинтересованы в проведении ЗПН современного муниципального лицея некоторых исследований, так как в их результате могут обнаруживаться и их собственные недоработки. Иными словами, учитывать надо не только ожидания коллег, но и их опасения.
Учителя лицея	Могут быть ориентированы на то, что ЗПН современного муниципального лицея сразу вооружит их всей информацией, необходимой для участия в инновационной деятельности, но при этом некоторые из них хотели бы свести к минимуму собственные усилия. Как и руководители современного муниципального лицея, учителя могут ожидать от ЗПН современного муниципального лицея сверхэрудированности, глубокой ориентации во всех новых психолого-педагогических веяниях.
Органы управления	Могут ожидать от ЗПН современного муниципального лицея весьма активного участия в методической работе в рамках муниципальной (и региональной) образовательной системы. Но эта деятельность ЗПН современного муниципального лицея (как, впрочем, и всякая другая) требует соблюдения чувства меры и должна соответствующим образом стимулироваться.

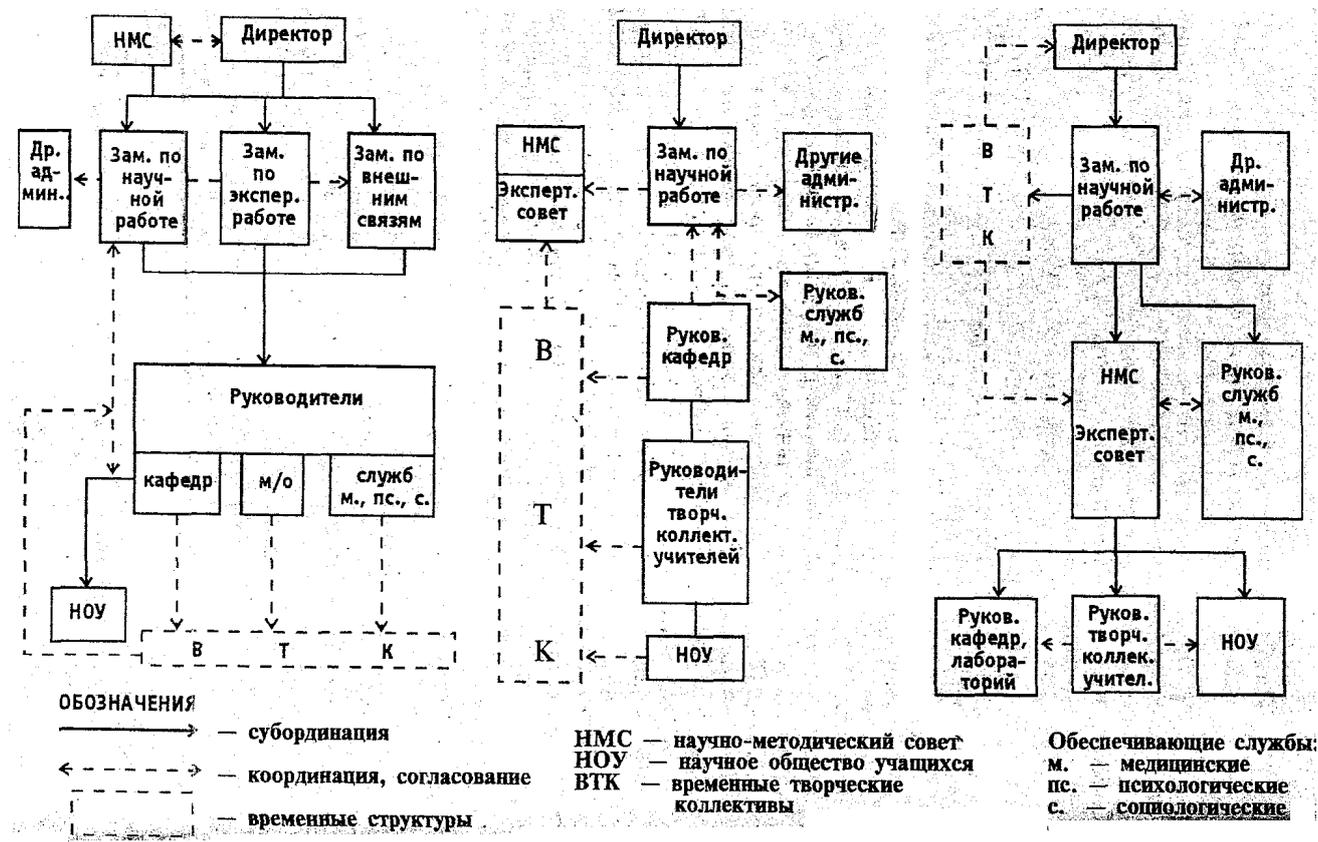
Таким образом, ЗПН современного муниципального лицея должен понимать, что новые должности всегда связаны с повышенным вниманием и столь же повышенными ожиданиями. Поэтому, чтобы не надорваться в первые же месяцы работы и сохранить высокую профессиональную самооценку, стоит учесть наши предостережения и разумно очертить (вместе с другими членами администрации) области содержания своей деятельности.

Поскольку приход нового лица, введение нового поста – это всегда, как говорят в кибернетике, внушающее воздействие на сложившуюся систему, ЗПН современного муниципального лицея необходимо осознать, в какую конкретную систему внутрилицейского управления ему предстоит вписаться, как, не вызывая лишних напряжений и конфликтов, завоевать для себя должный официальный (и неформальный) статус в этой системе, осмыслить, какие измене-

ния в оргструктуре управления современным муниципальным лицеем повлечет его приход (который, как и всякое нововведение, может иметь неоднозначное восприятие со стороны разных заинтересованных лиц).

Особенность взгляда ЗПН современного муниципального лица на организационную структуру управления современным муниципальным лицеем и задаваемую ею систему деловых отношений и связей состоит, пожалуй, в том, что:

- с одной стороны, ЗПН необходимо адаптироваться, приспособиться к сложившейся системе;
- с другой стороны, ЗПН необходимо быть готовым к перестройке, реорганизации этой системы для ее успешной адаптации к решению проблем и задач прогрессивного развития современного муниципального лица.



*Рис.9 Возможные варианты взаимодействия ЗПН с различными должностными лицами и структурами современного муниципального лица*

Чтобы увидеть свое место в организационной структуре внутрилицейского управления, ЗПН современного муниципального лица прежде всего должен наглядно представить себе эту структуру, т.е. состав действующих субъектов управления и связи между ними. При этом особенно важно понять, как реально работает эта система, каково ее устройство и общий принцип действия, что и

как она делает (и чего – не делает). Решению этих вопросов могут сильно способствовать разные виды организационных схем. Это могут быть, в частности:

- схемы, показывающие расположение участников управленческой деятельности на различных и тесно взаимосвязанных иерархических уровнях и связи между ними;
- схемы, показывающие распределение важнейших функций управления функционированием и развитием современного муниципального лицея между разными субъектами управления (коллективными и индивидуальными).

В беседах с руководителями современного муниципального лицея ЗПН стоит попытаться выяснить, есть ли в школе подобные схемы, отражающие реальную структуру управления и структурно-функциональные соотношения:

- если такие схемы имеются, их следует внимательно изучить, задать вопросы на понимание и тем самым составить себе представление о действующей системе управления современным муниципальным лицеем;
- если такие схемы отсутствуют (что является определенным симптомом недооценки значения организации внутрилицейского управления), ЗПН может предложить свои услуги по совместной с другими заинтересованными администраторами разработке таких схем.

Количество условно выделяемых уровней в структуре внутрилицейского управления — четыре при традиционной системе и пять при введении в современных муниципальных лицеях, школах-комплексах поста генерального директора — естественным образом задается господствующей пока в современном муниципальном лицее классно-урочной системой:

- директор современного муниципального лицея;
- заместитель директора современного муниципального лицея;
- руководители различных функциональных служб;
- самоуправление лицеистов.

Большим достоинством принципа построения такой схемы в современном муниципальном лицее является то, что она показывает, с кем взаимодействуют основные субъекты управления на каждом из уровней. Такой же принцип следует использовать и ЗПН современного муниципального лицея, составляя рабочие схемы своих связей, контактов, взаимодействий.

Должностной статус ЗПН современного муниципального лицея, его официальное положение в школе и системе внутришкольного управления определяется его принадлежностью ко второму (сверху) уровню управленческой иерархии. Это означает, что ЗПН современного муниципального лицея подчиняется в своей работе директору современного муниципального лицея (генеральному директору) и тем коллегиальным органам управления современного муниципального лицея, которые находятся на высшем уровне управления.

Именно на этом уровне должны определиться и регламентироваться компетенции, права, полномочия, обязанности ЗПН современного муниципального лица, порядок его взаимодействия с другими заместителями директора современного муниципального лица, с учителями, коллегиальными органами современного муниципального лица. ЗПН современного муниципального лица важно понимать, кем до введения его должности осуществлялись полномочия и обязанности, выпадающие теперь на его долю, насколько охотно прежние исполнители расстанутся с этими полномочиями и обязанностями, чьи интересы может чувствительно задевать перераспределение власти в современном муниципальном лице с приходом ЗПН современного муниципального лица.

Вместе с получением от высших органов управления современного муниципального лица своих основных полномочий ЗПН современного муниципального лица может решить с этими органами и вопрос о порядке делегирования части своих прав и ответственности «вниз» – кафедрам, творческим объединениям учителей и т.д. При этом важно помнить, что делегируемые обязанности должны быть обеспечены соответствующими правами и ресурсами, которые также должны быть переданы исполнителям.

Работая со схемой организационной структуры внутрилицейского управления, ЗПН современного муниципального лица особое внимание обращает на отражение в ней тех субъектов (лиц, органов, служб), которые работают на развитие современного муниципального лица и в силу этого являются его ближайшими партнерами, а также пытается понять, какие из таких субъектов пока отсутствуют и требуют создания.

При формулировании функциональных обязанностей ЗПН современного муниципального лица важно обеспечить:

- возможность четкого различия, разведения обязанностей ЗПН и других работников современного муниципального лица;
- достаточную полноту списка обязанностей, охват ими всех важнейших ролевых позиций, функций, основных направлений деятельности ЗПН современного муниципального лица, т.е. содержания его работы (это кажется более важным, чем указание конкретных форм работы ЗПН современного муниципального лица, хотя при выполнении этого требования оно вполне приемлемо и возможно);
- учет как общих требований к этой должности, так и специфики современного муниципального лица, а также интересов, склонностей и возможностей конкретного ЗПН современного муниципального лица (это позволит совместить преимущества двух подходов: подбора личности под конкретные требования должности и подстройки этих требований к конкретным особенностям личности; в возможности современного муниципального лица жить по

общим типовым функциональным обязанностям, не внося в них никаких поправок и изменений, мы как-то мало верим);

- открытость списка обязанностей, возможность его изменений по мере развития ситуации в современном муниципальном лицее.

**Таблица 40**

**Модели (типы) заместителя директора  
современного муниципального лицея по науке**

<b>Модель/тип</b>	<b>Основное содержание</b>
№1	<p>ЗПН современного муниципального лицея - представитель вузовской или научной среды, работающий в современном муниципальном лицее на условиях совместительства, не имеющий опыта преподавания в современном муниципальном лицее.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>сильные стороны:</b> владение навыками научно-исследовательской работы, методами исследования, высокий уровень образованности, глубокое знание «родной» специальности, понимание языка науки, связи в мире науки и высшей школы, возможность смелого, оригинального, свежего, непредвзятого взгляда на современный муниципальный лицей, большая близость к менталитету родителя лицеиста, чем учителя.</li> <li>• <b>слабые стороны:</b> недостаточное знание и понимание ситуации в современном муниципальном лицее, несистематическое общение с учителями (что грозит ЗПН остаться в современном муниципальном лицее инородным телом), недостаточное участие в практическом осуществлении решений, даже выработанных с его участием, слабая общая идентификация с интересами и задачами современного муниципального лицея, недостаточная личностная вовлеченность в его дела.</li> </ul>
№2	<p>Ее характеристики отличаются от предыдущей в том, что в этом случае работник вуза или НИИ имеет опыт преподавания в современном муниципальном лицее, хорошо понимает ситуацию и готов более активно участвовать в реализации собственных идей на практике. Это соответствующим образом умножает сильные стороны такого работника и уменьшает его потенциальные слабости, хотя проблемы, связанные с непостоянным присутствием его в современном муниципальном лицее, естественно, остаются.</p>
№3	<p>Лицейский работник (из учителей или администраторов, обычно — из завучей), увлеченный инновационной деятельностью, сам активно участвующий в экспериментировании.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>сильные стороны:</b> высокая заинтересованность инновационной работой, энтузиазм, близость к учителям, понимание и знание проблем современного муниципального лицея;</li> <li>• <b>слабые стороны:</b> недостаточная исследовательская квалификация, преобладание позиции realizatora над позицией организатора, недостаток опыта управления инновациями.</li> </ul>
№4	<p>Ее отличия от третьей модели, пожалуй, не столько в «происхождении» ЗПН (так как здесь также имеется в виду ЗПН современного муниципального лицея из числа работников современного муниципального лицея), сколько в возможностях и приоритетах ЗПН. К этому варианту мы условно отнесли бы ЗПН современного муниципального лицея, ориентированных в большей мере на роль организатора инновационной деятельности (чем на роль одного из ин-</p>

	<p>новаторов в современном муниципальном лицее).</p> <p>Дополнительные преимущества этой модели зачастую связаны с хорошими коммуникативными способностями таких ЗПН, умением наладить полезные для современного муниципального лица внешние связи, скоординировать усилия разных инновационных групп внутри современного муниципального лица.</p> <p>Эти преимущества в значительной мере компенсируют недостаточность опыта исследовательской работы.</p>
--	---

**Обращаем внимание:** принадлежность ЗПН современного муниципального лица к первой или второй моделям делает его потенциально сильным Идеологом, Концептуалистом, Методологом Разработчиком стратегических документов современного муниципального лица и т.д.; представитель третьей модели может быть сильным Лидером инноваций, четвертой – Организатором, Координатором и т.д.

После этого можно сделать первый вариант списка своих функциональных обязанностей, обсудить его с директором современного муниципального лица, его заместителями, другими заинтересованными лицами и закрепить в соответствующей организационно-регламентирующей документации по современному муниципальному лицу.

При определении и фиксации прав ЗПН современного муниципального лица, мы рекомендуем воспользоваться советами специалистов по составлению должностных инструкций. Они полагают, что в соответствующем разделе такого документа после изложения функциональных обязанностей должен быть приведен полный перечень прав должностного лица современного муниципального лица, необходимых для их успешного выполнения; в том числе права по принятию решений, управлению деятельностью подчиненных, права требовать определенных действий от других должностных лиц, права оценивать полноту, качество и своевременность выполнения подчиненными различных работ и их деятельность в целом, права в области стимулирования работников современного муниципального лица, поощрений и взысканий.

В тесной увязке с предписываемыми ЗПН современного муниципального лица функциональными обязанностями разрабатываются и положения о его ответственности. В этих документах рекомендуется указать, за выполнение каких работ ЗПН современного муниципального лица несет ответственность и какие санкции руководство современного муниципального лица может к нему применить в случае ненадлежащего исполнения своих обязанностей.

Обязанности, права и ответственность ЗПН современного муниципального лица должны быть не только соразмерны между собой, но и нацелены на координацию работы и взаимодействие других должностных лиц, не допуская при этом неоправданное дублирование и параллелизм.

Смысл и назначение структурной организации внутрилицейского управления состоят прежде всего в обеспечении оптимальных связей по трем «линиям»:

- внутри коллективного субъекта управления;
- между системой управления и соответствующими областями современного муниципального лица, лицейского коллектива (т.е. объекта управления);
- между системой управления и значимыми элементами внешней среды.

Описание места и статуса ЗПН современного муниципального лица в системе внутрилицейского управления и в современном муниципальном лице в целом всегда обречено не неполноту, если не будут показаны его связи и контакты, причем – также с учетом всех трех «измерений» – с другими управленцами, с подчиненными (а лучше сказать – партнерами, соратниками, сотрудниками в современном муниципальном лице) и с внелицейской средой; связей как с отдельными лицами, так и с группами (органами, службами).

Объять необъятное, как известно, нельзя. Рассмотреть или хотя бы полно перечислить все возможные связи и деловые контакты, необходимые для успешной работы ЗПН современного муниципального лица вряд ли возможно. Однако попытаться показать области наиболее значимых и интенсивных контактов и «контактеров» ЗПН современного муниципального лица (тех, с кем ЗПН современного муниципального лица взаимодействует прямо или косвенно) и предложить варианты общения с ними, безусловно, стоит. Приступая к этому, важно помнить, что в реальной жизни не существует только чисто формальных, официальных связей, чистого контакта должностных статусов: в дело обязательно вступают психологические, поведенческие особенности живых участников взаимодействия, их неформальные взаимоотношения, и их необходимо учитывать. Кроме того, надо иметь в виду те типичные ожидания, которые партнеры по взаимодействию связывают с работой и поведением ЗПН современного муниципального лица. Будучи подчиненным директора современного муниципального лица как линейного руководителя, ЗПН современного муниципального лица одновременно может выполнять в отношениях с ним роль советника, консультанта, референта, источника информации, т.е. роль своеобразного штаба или мозгового треста. Особенно тесным должно быть взаимодействие этих должностных лиц при разработке общей политики и стратегии развития современного муниципального лица, соответствующих стратегических документов, при подготовке и проведении различных ответственных для современного муниципального лица презентаций, при подготовке к лицензированию новых образовательных услуг и аттестации современного муници-

пального лица на новый статус. В налаживании отношений с первым лицом современного муниципального лица ЗПН следует избегать:

- с одной стороны, полной утраты процессуальной самостоятельности, превращения только в исполнителя указа директора;
- с другой стороны – попыток подменять директора в стратегических вопросах (что, по сути деда, означало бы превышение власти, даже если сам директор современного муниципального лица вроде бы удовлетворен таким положением дел). Не лучшей стратегией ЗПН современного муниципального лица остается и попытка изолироваться от директора современного муниципального лица и играть роль киплингского Кота, «который гуляет сам по себе».

Если ЗПН новый человек в современном муниципальном лице, директор должен, помочь ему быстрее адаптироваться в новой среде; от директора современного муниципального лица требуется и помощь в установлении взаимоотношений нового заместителя с другими завучами современного муниципального лица. ЗПН современного муниципального лица, естественно, принимает к исполнению касающиеся его решения высших коллегиальных органов управления современного муниципального лица. Компетентность многих из этих решений в известной степени находится под его влиянием, так как в работе части этих органов ЗПН современного муниципального лица принимает непосредственное участие. Среди органов, относимых нами к высшему уровню внутрилицейского управления, к ЗПН современного муниципального лица ближе всего оказываются: общелицейская конференция (где он может выступать как докладчик), Совет современного муниципального лица, педагогический совет и совет по стратегии развития современного муниципального лица.

С заместителями директора современного муниципального лица по учебно-воспитательной работе ЗПН современного муниципального лица должен контактировать особенно часто и интенсивно. Эти контакты нацелены на повышение качества и эффективности образовательного процесса современного муниципального лица, обеспечение межпредметной координации. ЗПН современного муниципального лица совместно с завучами организует анализ и диагностику хода и результатов образовательной деятельности, вооружает их техниками и методиками аналитической деятельности. Также вместе ЗПН современного муниципального лица и завучи могут организовывать и проводить различные исследования и эксперименты, ориентированные на обновление содержания, организации технологии обучения. Деликатная сторона этих контактов связана с тем, что ЗПН современного муниципального лица находится с другими заместителями на одном уровне управленческой иерархии в современном муниципальном лице, но нередко играет по отношению к ним роль кон-

сультанта или методиста. Важно учитывать, что ЗПН современного муниципального лица и обычные завучи работают с одними и теми же учителями, что и в случае несогласованности в требованиях и заданиях может привести к неразберихе, перегрузке и взаимным обидам. Поэтому ЗПН современного муниципального лица стремится информировать завучей о своих намерениях по отношению к учителям-экспериментаторам. Если ЗПН современного муниципального лица удастся сформулировать важнейшие требования к участию учителя в исследовательской и опытно-экспериментальной работе и согласовать их с другими завучами, вполне возможно, что они окажут ему существенную помощь в руководстве инновационной деятельностью. Совместно с завучами ЗПН современного муниципального лица может принимать участие в подготовке материалов к аттестации учителей современного муниципального лица.

Еще одна сфера совместной деятельности – работа по повышению квалификации учителей современного муниципального лица. Степень участия ЗПН современного муниципального лица в методической работе существенно зависит от согласованного круга его обязанностей, в частности, от того, будет ли его должность в штатном расписании звучать как «заместитель директора по научно-исследовательской работе» или «заместитель директора по научно-методической работе». В первом случае работа ЗПН современного муниципального лица как методиста и наставника должна согласовываться с другими завучами современного муниципального лица как ответственными за общую постановку методической работы, во втором, напротив, именно ЗПН современного муниципального лица будет определять главные ориентиры этой деятельности и привлекать к ней других завучей.

Отношения ЗПН современного муниципального лица с заместителем директора по воспитательной работе строятся на тех же основаниях, но требуют от ЗПН современного муниципального лица компетентности в вопросах внеучебной воспитательной деятельности, ее связи с воспитанием в процессе обучения в условиях современного муниципального лица.

Если заместители директора по учебно-воспитательной работе курируют разные параллели и ступени современного муниципального лица, ЗПН может помочь им в выстраивании преемственности между ступенями.

Необходимость искать и находить ресурсы для проведения инновационной деятельности заставляет ЗПН современного муниципального лица вступать в контакты с заместителем директора современного муниципального лица по административно-финансовой работе. Здесь ЗПН современного муниципального лица выступает как заказчик, обращаясь в сложных случаях за помощью и поддержкой к директору современного муниципального лица.

## Памятка для анализа учебного плана современного муниципального лицея (МБОУ «Лицей № 27»)

Учебный план должен включать:

- требования к наполнению основных компонентов (федерального, регионального, национального, лицейского);
- сочетание этих требований;
- номенклатуру предметов;
- определение нагрузки по определенным предметам (углубление) и циклам (профильность);
- оптимальные уровни общей нагрузки лицеистов (от щадящей до весьма напряженной).

Кроме этого, необходимо рассмотреть учебный план с учетом уровня подготовки лицеистов (от планов для классов одаренных детей до планов классов компенсирующего обучения).

Учебный план должен удовлетворять таким требованиям, как:

- полнота (обеспечение широты развития личности; учет региональных и национальных образовательных, социокультурных и иных потребностей, наличие и развитость соответствующих компонентов);
- целостность (необходимость и достаточность компонентов, их внутренняя взаимосвязь);
- сбалансированность (рациональный баланс между федеральным, региональным и лицейскими компонентами; между циклами предметов, отдельными предметами; между обязательными предметами и предметами по выбору);
- преемственность между ступенями и классами (годами обучения);
- соответствие реальному времени (необходимая гибкость плана, наличие резервов, отсутствие перегрузки лицеистов и т.п.);
- «просчитанность» (четкая осознанность направленности плана, его особенностей, сильных и слабых сторон, реальных возможностей, взаимосоответствия с определенными программами, современности, перспективности).

При анализе плана целесообразно ответить на следующие вопросы:

- на основании каких нормативных документов, других источников составлялся учебный план современного муниципального лицея;
- сохраняется ли в учебном плане в необходимом объеме содержание, являющееся обязательным на каждой ступени обучения;
- насколько целесообразно и результативно используется лицейский компонент;
- соответствует ли содержание учебного плана основным целям ин-

новационного учреждения, отражает ли его специфику;

- ориентированы ли структура и содержание плана на развитие целостного мировоззрения и подготовку молодежи к восприятию и освоению современных реалий жизни (введение, например, курсов экологической, правовой, экономической, психологической, профессиональной направленности);
- имеет ли учебный план необходимое кадровое, методическое, материально-техническое и иное обеспечение;
- реализуется ли учебный план современного муниципального лица в полном объеме (и если нет, то почему).

### **Перечень вопросов, нуждающихся в рассмотрении при разработке и оценке инновационных учебных программ современного муниципального лица (МБОУ «Лицей № 27»)**

1. Почему возникла потребность в создании иной (новой, модернизированной) учебной программы (нет аналогов, курс совершенно новый; существующие программы не удовлетворяют; имеющиеся программы не известны разработчикам; имеющиеся программы «не вписываются» в инновационную политику современного муниципального лица, его учебный план; «хочется чего-нибудь нового» и т.д.)?

2. На основании чего создана предлагаемая программа (на основании действующей типовой; на основании программы вуза; на основании программ для гимназий, лицеев, спецклассов и т.д.; на основании только собственных подходов и опыта, так как аналогов нет)?

3. В чем отличие разработанной программы от существующих, в чем ее особенность, оригинальность?

4. обеспечивает ли реализация предложенной программы обязательные требования государственных образовательных стандартов?

5. Какие (конкретно) иные, новые результаты будут достигнуты при работе по данной программе (более высокий уровень знаний, умений и навыков, развитие мировоззрения, ценностных ориентаций, креативности мышления; экономия времени и усилий; повышение уровня учебной мотивации и др.)?

6. За счет чего в программе предполагается обеспечить достижение желаемых высоких и новых результатов (обеспечивается ли содержанием программы воспитательная, развивающая, ценностная, деятельностная, коммуникативная, самообразовательная, творческая, оздоровительная направленность; возможности для индивидуализации и дифференциации обучения, учета познавательных интересов и склонностей лицеистов; доступность обучения; культуросообразность обучения, его региональная, национально-этническая направленность; целостность, системность, полнота восприятия и усвоение материала;

экономичность, соответствие материала наличному учебному времени; направленность на наиболее важные, приоритетные для данной области знания компоненты, современность, актуальность, связь с жизнью; возможность координации и интеграции с другими программами; репрезентативность программы, ее способность достойно представлять содержание соответствующей области знаний и т.п.)?

7. Какие особые трудности возможны при реализации новой программы и как предполагается их преодолевать, предупреждать, компенсировать?

8. Сопровождается ли данная программа другими компонентами учебно-методического комплекса (имеется ли соответствующий учебник, задачник, другие пособия, методические разработки для учителя и учащихся и т.п.), если нет, то как предполагается решать эту проблему?

9. Какие педагогические технологии, доминирующие формы организации занятий, методы, приемы, средства обучения оптимальны для реализации данной программы? Готовы ли разработчики к их эффективному применению?

10. Выполняются ли основные требования к оформлению, построению инновационной учебной программы (наличие объяснительной записки, содержащей концепцию учебного курса, его специфики; структурирование курса по разделам и темам; разумность дозировки времени на изучение разных элементов программы; четкость требований к ожидаемым результатам обучения и др.)?

11. Требуется ли программа опытно-экспериментальной проверки, и если да, то как предполагается ее осуществить?

12. Какая помощь со стороны администрации современного муниципального лицея, приглашенных специалистов необходима для доводки программы, ее экспертизы, проверки?

**Таблица 41**

**Карта накопления информации о нововведениях  
в образовательном процессе современного муниципального лицея**

Предмет, ступень	Класс	Нововведения		
		Содержание образования	Технология УВП	Организация УВП
математика	I класс			
	II класс			
	III класс			
	IV класс			
	.....			
	XI класс			

**Карта накопления информации об основных путях развития  
современного муниципального лицея в ходе инновационного процесса**

Объекты обновления	Ф.И.О. учителя	Путь (способ) развития – вид инновации			
		Развитие своего опыта	Освоение чьего-то опыта	Освоение научной разработки	Создание нового опыта на основе инновационной идеи (гипотезы), т.е. эксперимент
Содержание литературного образования в лицее (I–XI кл.)	1. Львова П.А.		+		
	2. Мельник Г.К.	+			
	3. Серова Л.В.			+	
	4. ....				+

Взгляд на приведенную выше в книге схему помогает понять, какие коллегиальные органы и службы, отнесенные ко второму уровню управления современным муниципальным лицеем, призваны сотрудничать с ЗПН. В одних из этих органов ЗПН современного муниципального лицея участвует наряду с другими работниками (административный совет, малые педсоветы по параллелям, аттестационная комиссия), в других выступает на первых ролях (научно-методический совет, группы разработки и реализации программ развития школы, экспертные комиссии, совет руководителей функциональных служб и кафедр и т.п.).

В нашем понимании научно-методический совет (НМС) современного муниципального лицея является коллективным профессиональным органом, объединяющим людей, стремящихся осуществлять преобразования в современном муниципальном лицее на научной основе, руководствуясь определенными научными положениями, подходами, идеями.

Он рассматривает, вырабатывает, оценивает стратегически важные предложения по развитию современного муниципального лицея, отдельных его участков, вынося свои выводы и предложения для окончательного решения на педагогический совет современного муниципального лицея.

ЗПН современного муниципального лицея может сориентировать работу научно-методического совета (в зависимости от видения общей ситуации и решаемых задач) различно, акцентируя внимание на разных (и меняющихся) функциях и видах работы, т.е. на разных приоритетах. При этом НМС уделяет главное внимание анализу хода комплексных нововведений, сильно затрагивающих работу разных подразделений современного муниципального лицея, имеющих значимые и далеко идущие последствия. Такой консультативный совет участвует в определении необходимости создания конкретных проблемных

творческих коллективов и приоритетной тематики их деятельности.

Иногда НМС современного муниципального лица может взять на себя и функции экспертного совета. В этом случае круг его деятельности, естественно, расширяется за счет участия в экспертизе наиболее важных, стратегических документов современного муниципального лица, подпрограмм целевой программы развития современного муниципального лица, в оценке перспективности нововведений, предлагаемых извне.

В зависимости от объекта и характера функций и полномочий, делегированных НМС (возможно даже до появления ЗПН в современном муниципальном лице), ЗПН современного муниципального лица может взаимодействовать с этой структурой по-разному:

- в одних случаях он является непосредственным руководителем НМС (что вменено ему в качестве одной из обязанностей) и, соответственно, сам планирует, организует его работу, руководит ею;
- в других случаях ЗПН современного муниципального лица, председательствуя на заседаниях НМС, не берет на себя руководящую роль, занимается больше организацией взаимодействия, коллективного мышления членов совета, т.е. осуществляя более мягкий вариант управления. Члены НМС современного муниципального лица – заведующие кафедрами, руководители творческих объединений, лидеры научных ученических обществ приходят на заседания НМС не для получения указаний и инструкций, а для совместной выработки сложных решений.

#### **Положение о научно-методическом совете современного муниципального лица (МБОУ «Лицей № 27»**

Научно-методический совет (НМС) современного муниципального лица является коллективным общественным профессиональным органом, объединяющим на добровольной основе педагогов, стремящихся осуществлять преобразования в современном муниципальном лице на научной основе, руководствуясь определенными концептуальными положениями, подходами, идеями.

НМС призван координировать усилия различных служб, подразделений современного муниципального лица, творческих педагогов, направленные на развитие научно-методического обеспечения образовательного процесса современного муниципального лица, инновационной деятельности педагогического коллектива современного муниципального лица.

НМС является главным консультативным органом современного муниципального лица по вопросам научно-методического обеспечения образовательного процесса современного муниципального лица.

Научно-методический совет современного муниципального лица:

- рассматривает, вырабатывает, предложения по развитию современного муниципального лица, отдельных его участков, по научно-методическому обеспечению образовательных процессов, в том числе инновационных;
- организует разработку, экспертизу стратегических документов современного муниципального лица (программ развития, образовательной программы, включающей учебный план);
- организует разработку и корректировку концепции образовательного процесса в соответствии с основными направлениями развития современного муниципального лица;
- анализирует состояние и результативность работы научно-методической службы современного муниципального лица;
- вносит предложения по изменению, совершенствованию состава, структуры и деятельности научно-методической службы современного муниципального лица, участвует в их реализации;
- анализирует ход и результаты комплексных нововведений, исследований, имеющих значимые последствия для развития современного муниципального лица в целом;
- вырабатывает и согласовывает подходы к организации, осуществлению и оценке инновационной деятельности в современном муниципальном лице (поиск и освоение новшеств, организация опытно-экспериментальной, исследовательской деятельности, разработка и апробация авторских учебных программ, новых педагогических технологий и т.д.);
- организует целенаправленную работу по развитию профессионального мастерства педагогов современного муниципального лица;
- организует (своими силами или с приглашением квалифицированных специалистов) консультирование педагогов современного муниципального лица по проблемам инновационной деятельности, исследовательской работы, профессионального самосовершенствования;
- контролирует ход и результаты комплексных исследовательских проектов, осуществляемых в современном муниципальном лице;
- вносит предложения по обеспечению инновационных процессов в современном муниципальном лице необходимыми финансовыми, материально-техническими и иными ресурсами, развитию инновационного климата в современном муниципальном лице;
- вносит предложения по созданию временных творческих коллективов (ВТК) современного муниципального лица;
- инициирует и осуществляет комплексные исследования в совре-

менном муниципальном лицее;

- вносит предложения по стимулированию и оценке инновационной деятельности педагогов современного муниципального лица, в том числе в ходе аттестации.

Членами НМС являются заведующие кафедрами, руководители методических объединений, представители научного ученического общества, руководители временных творческих коллективов, научные руководители инновационных и исследовательских проектов из числа преподавателей вузов и научных сотрудников НИИ, работающих совместно с современным муниципальным лицеем в интересах его развития.

Председатель НМС выбирается членами совета. Его кандидатура согласовывается с администрацией современного муниципального лица.

В своей деятельности научно-методический совет подотчетен педагогическому коллективу и несет ответственность за принятые решения и обеспечение их реализации.

Периодичность заседаний НМС определяется его членами, исходя из необходимости (как правило, не реже одного раза в четверть).

Еще одним естественным партнером и союзником ЗПН современного муниципального лица в работе по обновлению жизнедеятельности современного муниципального лица выступают кафедры, ставшие сегодня одним из самых заметных и модных организационных нововведений. В рамках общей стратегии развития современного муниципального лица важно направить эти подразделения на научно-методическое обоснование и обеспечение инноваций, подчинение локальных преобразований – общему видению новой школы, образовательного процесса современного муниципального лица.

Разумное взаимодействие ЗПН современного муниципального лица с кафедрами может предполагать: совместное обсуждение вопросов о необходимости создания кафедры (почему не удовлетворяет форма методобъединения, почему стоит создавать именно кафедру, есть ли необходимые кадры для создания кафедры, каково главное назначение нового подразделения, чем придется заниматься, какова роль кафедры в научно-методическом обеспечении развития современного муниципального лица, какие права и обязанности должна иметь кафедра, что требуется от руководителя кафедры, как кафедра предполагает взаимодействовать с администрацией современного муниципального лица, метод объединениями, как кафедра работает с учителями, не входящими в ее состав и т.д.). В случае положительного решения этих вопросов необходимо позаботиться о разработке и утверждении положения о кафедрах.

## **Примерное положение о кафедре в современном муниципальном лицее (МБОУ «Лицей № 27»**

Кафедра является структурным подразделением современного муниципального лицея, занимающимся научно-методическим обеспечением развития образовательных процессов по конкретным областям знаний или учебным предметам.

Кафедра реализует подходы и стратегии, разрабатываемые научно-методическим советом современного муниципального лицея и принимаемые его педагогическим коллективом, строит свою работу в соответствии со стратегическими документами современного муниципального лицея и с данным положением.

Кафедра объединяет наиболее творческих, инициативных педагогов, ориентированных на занятия инновационной, разработческой, исследовательской, экспериментальной деятельностью.

Заведующий кафедрой выбирается из числа наиболее квалифицированных специалистов, имеющих творческие и организаторские способности.

Кафедры занимаются:

- разработкой и экспертизой концепции новых учебных курсов (как обязательных, так и дополнительных), соответствующих учебных программ, образовательных технологий и методик;
- интеграцией новых учебных программ в целостный учебный план современного муниципального лицея;
- обсуждением, рецензированием, оппонированием различных материалов, подготовленных на кафедре;
- анализом хода и результатов инновационной деятельности; прогнозированием изменений потребностей в научно-методическом обеспечении учебной работы по своему профилю;
- проведением проблемного анализа результатов нововведений, непосредственно инициируемых кафедрой;
- организацией и проведением исследовательской работы;
- разработкой и коррекцией стратегических документов современного муниципального лицея в пределах своей компетенции;
- руководством исследовательской работой лицеистов;
- внесением предложений по улучшению научно-методической работы в современном муниципальном лицее, деятельности научно-методического совета;
- организацией различных творческих конкурсов, интеллектуальных марафонов;

- организацией работы по созданию и обогащению банков данных о перспективных нововведениях и инновационных идеях в пределах своей компетенции и по своему профилю;
- установлением и развитием творческих связей и контактов с аналогичными подразделениями в других современных муниципальных лицах, с подразделениями высших учебных заведений и научно-исследовательских институтов, исследователями в интересах совершенствования своей работы;
- разработкой методического инструментария для установления эффективности проводимых нововведений, результатов исследований.

Кафедра согласовывает свою деятельность с научно-методическим советом современного муниципального лица, заместителем директора современного муниципального лица по научно-методической работе, подотчетна педагогическому совету современного муниципального лица. Кафедра несет ответственность за качественную и своевременную реализацию принятых ею решений, осуществляет контроль выполняемых программ и мероприятий.

### **Положение о методическом объединении учителей-предметников современного муниципального лица (при наличии кафедр) (МБОУ «Лицей № 27»)**

Методическое объединение учителей-предметников является важным структурным подразделением научно-методической службы современного муниципального лица.

Методическое объединение ведет методическую работу по предмету, организует внеклассную деятельность лицеистов.

Работа методического объединения строится в соответствии с требованиями стратегических документов современного муниципального лица с данным положением.

Методическое объединение современного муниципального лица:

- проводит проблемный анализ результатов образовательного процесса современного муниципального лица;
- вносит предложения по изменению содержания и структуры обязательных учебных курсов, их учебно-методического обеспечения, по корректировке требований к минимальному объему и содержанию учебных курсов;
- проводит первоначальную экспертизу существенных изменений, вносимых преподавателями в учебные программы, обеспечивающие усвоение учащимися требований федеральных государственных образовательных стандартов;
- вносит предложения по организации и содержанию аттестации педагогов современного муниципального лица;

- вносит предложения по организации и содержанию исследований, ориентированных на улучшение усвоения учащимися учебного материала в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами;
- принимает решение о подготовке методических рекомендаций в помощь учителям, организует их разработку и освоение;
- разрабатывает методические рекомендации для лицеистов и их родителей в целях наилучшего усвоения соответствующих предметов и курсов, повышения культуры учебного труда, соблюдения режима труда и отдыха;
- организует работу методических семинаров для начинающих, малоопытных учителей современного муниципального лицея;

Методическое объединение согласует свою деятельность с соответствующими кафедрами в лице их заведующих.

В своей работе методические объединения подотчетны педагогическому совету современного муниципального лицея.

Методическое объединение имеет право:

- выдвигать предложения об улучшении учебного процесса в современном муниципальном лицее;
- обращаться за консультациями по проблеме обучения и учебной деятельности лицеистов к заместителям директора современного муниципального лицея по научно- методической, учебно-воспитательной работе, к заведующим кафедрами;
- ставить вопрос о поощрении своих членов за успехи в работе, активное участие в инновационной деятельности современного муниципального лицея;
- готовить свои предложения при проведении аттестации учителей современного муниципального лицея;
- ставить вопрос о публикации материалов о лучшем опыте, накопленном в рамках методического объединения;
- рекомендовать своим, участникам различные формы повышения квалификации за пределами современного муниципального лицея;

Важно понимать и помнить, что постоянной задачей ЗПН современного муниципального лицея является вовлечение в исследовательскую, инновационную, творческую деятельность все большего числа педагогов (что входит в общую работу по управлению развитием персонала) и лицеистов (что является фактором повышения мотивации учения, «начальной школой» для будущих исследователей).

Одной из форм развития творчества лицеистов является действующее в современном муниципальном лицее научное общество лицеистов.

Это общество выступает как добровольное объединение лицеистов, ведущее под руководством специалиста индивидуальную и коллективную исследовательскую работу. Научное общество может, помимо собственно исследовательской работы, заниматься координацией, организацией временных творческих коллективов, обсуждением результатов работ, их публикаций, решением вопросов о делегировании членов общества на научные конкурсы, соревнования, олимпиады вне современного муниципального лицея. Высоких результатов добиваются, как правило, там, где исследованиями ребят руководят ученые-профессионалы, представители солидных научных центров, располагающих соответствующей литературой, лабораториями, оборудованием.

ЗПН современного муниципального лицея должен определить свою позицию по отношению к научным обществам. По-видимому, такая позиция включает в себя оказание помощи в организационном становлении, поиске научных руководителей и баз для исследования, формирование и формулирование от лица администрации современного муниципального лицея заказов на исследования и разработки в интересах развития современного муниципального лицея, консультирование по вопросам оформления заявок, исследовательских проектов и т.д.

### **Положение о Научном обществе учащихся «Искатель» (МБОУ «Лицей № 27»)**

#### **I. Общие положения**

Научное общество лицеистов (далее Общество) – добровольное творческое объединение учащейся молодежи, стремящейся совершенствовать свои знания в определенной области науки, искусства, техники и производства, развивать свой интеллект, приобретать умения и навыки научно-исследовательской и опытнической деятельности под руководством ученых, педагогов, инженеров и других специалистов.

#### **Задачи Общества:**

- формирование единого лицейского научного сообщества со своими традициями;
- раннее раскрытие интересов и склонностей лицеистов к научно-поисковой деятельности;
- профессиональная ориентация лицеистов;
- углубленная подготовка членов общества к самостоятельной исследовательской работе;
- создание условий для вовлечения в коллективную поисково-исследовательскую деятельность лицеистов разных возрастов для их совместной работы с профессиональными исследователями;

- проведение исследований, имеющих практическое значение;
- разработка и реализация исследовательских проектов;
- пропаганда достижений науки, техники, литературы, искусства.

## II. Содержание и формы работы

1. Организация и проведение отдельных исследовательских работ.
2. Разработка и реализация межсекционных, межшкольных научно-исследовательских проектов.
3. Создание кружков, факультативов, разработка спецкурсов, системы творческих заданий, спроектированных для различных возрастных групп лицеев.
4. Организация лекториев по темам проектов, по вопросам культуры умственного труда, по отдельным вопросам науки, техники, искусства; организация музеев, выставок.
5. Проведение научных конференций.
6. Организация семинаров руководителей кружков.
7. Создание бригад для решения конкретных исследовательских задач.
8. Издание “Ученых записок”, сборников, летописи Общества, организация стенной печати.
9. Изготовление компьютерных учебных программ, видеопособий, приборов, установок, учебных пособий.
10. Проведение регулярных обзоров научной и научно-популярной литературы.

## III. Членство в обществе

1. Участвовать в работе Общества могут ученики и учителя современного муниципального лицея, сотрудники учреждений, студенты вузов, ученые.
2. Участвовать в работе Общества можно на правах соискателей, кандидатов в члены Общества и членов Общества.
3. Соискателем является любое лицо, принимающее участие в работе кружков, секций. Спецкурсов, лекториев, факультативов, организуемых Обществом, выполняющее задания Общества.
4. Кандидатом в члены Общества является лицо, прошедшее обучение в кружках, спецкурсах, факультативах, положительно зарекомендовавшее себя в работе бригад, выполнявшее исследовательское задание, сделавшее доклад в классе, на семинаре, секции Общества, напечатавшее обзорную статью в одном из органов Общества.
5. Членами Общества, являются лица, постоянно занимающиеся поисково-исследовательской деятельностью, проводящие самостоятельные исследования, активно участвующие в реализации коллективных проектов Общества, а также педагоги – сотрудники Общества: руководители кружков, секций, фа-

культуративов, спецкурсов, члены редколлегии «Ученых записок», лица, входящие в руководящие органы Общества.

Члены Общества имеют право:

- использовать материальную базу Общества для самостоятельных исследований;
- получать консультации и рецензии на свои работы, иметь научного руководителя;
- публиковать результаты своей исследовательской работы в печатных органах Общества;
- руководить работой кружков, факультативов, лекториев, бригад;
- рекомендовать соискателей, кандидатов для приема в члены Общества;
- принимать участие в секционных и общих конференциях, в работе общего собрания Общества;
- избирать и быть избранным в руководящие органы Общества;
- носить значок Общества;
- добровольно выйти из состава Общества.

#### IV. Руководящие органы общества

1. Верховным органом Общества является общее собрание членов Общества, которое проводится не реже одного раза в год. Собрание заслушивает и утверждает отчет президента Общества или одного из заместителей. Оно избирает президента Общества, вице-президентов.

2. Президент Общества разрешает спорные вопросы при работе различных жюри и является председателем ученого совета. В случае отсутствия президента его функции выполняет один из заместителей, вице-президент.

#### V. Структура общества

Общество состоит из 3-х отделений: естественнонаучного, гуманитарного и общего.

В естественнонаучное отделение входят секции: математическая, физическая, химическая, биологическая.

В гуманитарное отделение входят секции: искусствоведческая, филологическая, историческая, лингвистическая.

В общее отделение входят секции: географическая, экологическая, информатики и кибернетики, научно-методическая. Это отделение является связующим звеном между двумя первыми.

#### VI. Материальная база

1. Материальная база Общества формируется из собственных средств современного муниципального лицея, базы, предоставленной учредителями,

базой учебных заведений, входящих в Общество. Использование этих средств регламентируется специальным соглашением администрации и материально ответственными лицами – с одной стороны и Обществом – с другой.

2. В материальную базу входят специальные лаборатории, кабинеты, библиотека, читальные залы, отдельные приборы, оборудование, материалы, множительная техника, стенды.

Наиболее важные «точки» взаимодействия ЗПН современного муниципального лица с функциональными службами – это моменты набора и приема в школу нового контингента лицеистов, определение их склонностей, способностей, состояния здоровья, периодические обследования общественного мнения, изучение результативности работы современного муниципального лица, состояния образовательного процесса, социально-психологического климата в коллективах, нагрузок, выпадающих на долю лицеистов и педагогов и т.д. Характер взаимодействия ЗПН современного муниципального лица с функциональными службами, естественно, сильно зависит от их укомплектованности квалифицированными кадрами. ЗПН современного муниципального лица может включать лицейские службы в состав исследовательских групп, выдавать им заказы на изучение конкретных проблем, разработку или подбор тех или иных методик. Кроме того, ЗПН современного муниципального лица продумывает и организует привлечение специалистов этих служб к обучению кадров (кстати, многие специалисты полагают, что, например, лицейские психологи должны работать главным образом именно с педагогами).

ЗПН современного муниципального лица объективно заинтересован в укреплении различных структур, обеспечивающих развитие современного муниципального лица, так как по мере своего становления они превращаются в полноправных участников инновационного процесса, берут на себя часть работы, до сих пор выполнявшейся самим ЗПН современного муниципального лица. На наш взгляд, это вовсе не приведет к отмиранию поста ЗПН современного муниципального лица “за ненадобностью”: напротив, развитие “команды развития современного муниципального лица” приведет к высвобождению времени ЗПН современного муниципального лица для решения стратегических проблем, для перехода от арифметики развития к его высшей математике.

Полноценное функционирование ЗПН современного муниципального лица предполагает наличие определенного ресурсного обеспечения его деятельности. Среди видов ресурсов, необходимых ЗПН современного муниципального лица, можно выделить следующие:

Таблица 43

Вид ресурса	Основное содержание
Нормативно-правовые	<p>Включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• с одной стороны, нормативные акты, регламентирующие развитие школы и деятельность ЗПН современного муниципального лица (к ним относятся Конституция, Закон «Об образовании», Типовое положение об образовательном учреждении, Устав современного муниципального лица, Положение об экспериментальной площадке, различные локальные акты современного муниципального лица, приказы и распоряжения по проблемам развития);</li> <li>• с другой стороны, это реальная компетенция, конкретные права и полномочия, полученные ЗПН для выполнения его функциональных обязанностей (ибо они также являются особым и очень важным ресурсом в управленческой деятельности).</li> </ul>
Информационные	<p>В широком смысле включает всякую информацию, необходимую для успешной работы. Специфическую ценность для ЗПН современного муниципального лица представляет информация о состоянии современного муниципального лица, потребности в инновациях, внешняя информация о перспективных нововведениях, возможных партнерах и контактах.</p>
Концептуальные	<p>Подразумевает получение ЗПН современного муниципального лица необходимых философских, теоретико-методологических знаний, способных стать частью концептуальных оснований обновления современного муниципального лица. Если такие «ресурсы» не удастся получить извне, ЗПН современного муниципального лица вместе с директором современного муниципального лица должны будут самостоятельно продумывать эти непростые, но необходимые для настоящего развития вопросы.</p>
Методические	<p>Предполагает вооружение его определенной технологией, методами деятельности, конкретными методическими средствами.</p>
Материальные	<p>Включает те условия его успешной деятельности, которые можно пощупать, так как они имеют вещный характер. Речь идет о помещении, в котором работает ЗПН современного муниципального лица, о таких необходимых аксессуарах, как персональный компьютер, принтер, множительная техника, диктофон, ватман, фломастеры, видеотехника и т.д. Все эти средства нужны не только самому ЗПН современного муниципального лица: они могут использоваться при обслуживании коллективной творческой: деятельности, например, при разработке программы развития современного муниципального лица или при экспертизе опытно-экспериментальной работы, а также для подготовки презентаций.</p>
Мотивационно-психологические	<p>Предполагает, что кто-то должен позаботиться о высоком уровне мотивации служебной деятельности ЗПН современного муниципального лица, ее разнообразном стимулировании. Хорошо, если это правильно понимает директор современного муниципального лица, высшие коллегиальные органы внутрилицейского управления.</p>
Финансовые	<p>Определяется возможностями лицейского бюджета: известны современные муниципальные лица, где все сотрудники, активно участвующие в инновационной деятельности, получают дополнительное материальное вознаграждение.</p>

Таким образом, мы (с учетом опыта педагогической и управленческой деятельности МБОУ «Лицей № 27») рассмотрели все главные виды ресурсов, внешних по отношению к личности самого ЗПН современного муниципального лица. Между тем всем, надеемся, ясно, что самый главный ресурс образуют собственные трудовые усилия работника, его профессиональный потенциал, его знания, умения, интеллект, поведение, общение, манера отношений с другими. Этот основной ресурс может «работать» даже при неблагоприятных условиях и сплошь и рядом оказывает огромное влияние на реальный, неформальный статус ЗПН в современном муниципальном лицее. А этот неформальный статус, авторитет, уважение в коллективе, взаимопонимание в свою очередь сильно умножает профессиональные возможности ЗПН современного муниципального лица, а значит, и общие возможности управления развитием современного муниципального лица.

Реализация потенциала ЗПН современного муниципального лица во многом зависит от разумной организации режима и графика его работы. ЗПН современного муниципального лица стоит «поборотся» за определенную свободу рук от решения рутинных вопросов, от «текучки», за возможность регулярной работы в библиотеках, участия в научных конференциях и т.д.

#### **Глава 4. Технология профессиональной деятельности заместителя директора современного муниципального лицея по науке (ЗПН)**

Технологический инструментарий, необходимый для ЗПН современного муниципального лицея, весьма разнообразен: достаточно посмотреть на перечень возможных ролей, функций ЗПН современного муниципального лицея, чтобы ощутить, что каждая из них требует специфических методов, приемов, организационных форм, процедур, техник и способов, выполнение которых осуществляется в определенной логической последовательности, подчиняясь общим целям и принципам деятельности.

Необходимая для эффективной реализации отдельной функции последовательность действий различных субъектов, вместе с методами, средствами, формами, процедурами их совместной деятельности образует организационный механизм реализации этой функции, а совокупность всех механизмов частного характера образует общий организационный механизм управления современным муниципальным лицеем. Такие механизмы могут быть в разной степени выстроены и продуманы исполнителями и имеют различные свойства и возможности.

Приняв за основу ценности и принципы деятельности ЗПН современного муниципального лицея, изложенные ранее, мы, естественно, хотели бы нацелить работу ЗПН современного муниципального лицея на реализацию заложенных в них идей (ориентации на развитие, активности, прогностичности, системности и др.). Поскольку ясно, что полное описание всех организационных механизмов работы ЗПН современного муниципального лицея – «Дело слишком трудоемкое и громоздкое, авторы решили ограничиться рекомендациями по технологии реализации выделенных нами ранее основных направлений деятельности ЗПН современного муниципального лицея.

Первое и наиболее ответственное из этих направлений обозначено нами как «обеспечение разработки общей политики современного муниципального лицея, основных направлений и задач ее развития, стратегических документов». Главным здесь вне всякого сомнения является разработка и реализация целевой комплексной программы развития современного муниципального лицея. Как известно, программа развития современного муниципального лицея рассматривается как важнейший инструмент управления развитием современного муниципального лицея, главный стратегический документ современного муниципального лицея, переходящего в инновационный режим своей жизнедеятельности. Рассчитанная на системное преобразование программа развития призвана в обязательном порядке определить:

- исходное, достигнутое состояние современного муниципального

лица как системы;

- образ его желаемого будущего состояния (модель новой школы);
- необходимый и достаточный алгоритм действий перехода из нынешнего состояния в запланированное.

Вместе с другими разработчиками программы ЗПН современного муниципального лица должен прежде всего определить требования к программе, ее «выходные характеристики», а именно:

- актуальность программы, т.е. ее нацеленность на решение наиболее важных, приоритетных для будущего современного муниципального лица проблем;
- прогностичность;
- рациональность, т.е. нацеленность на максимально высокие результаты при наилучшем использовании возможностей и ресурсов;
- реалистичность, т.е. соответствие задуманного реальным возможностям современного муниципального лица;
- целостность, т.е. учет в программе всей совокупности действий, гарантирующих общий успех;
- контролируемость программы и ее чувствительность к сбоям за счет «встраивания» в текст программы специальных «контрольных точек».

**Таблица 44**

**Значимые свойства программы развития современного муниципального лица и способы их обеспечения (МБОУ «Лицей № 27»)**

<b>Желаемые свойства программы</b>	<b>Способы обеспечения</b>
Стимулирующий характер, способность мотивировать членов коллектива на развитие	Привлекательность целей развития, образа новой школы, т.е. современного муниципального лица
Консолидирующий характер, способность объединять людей	Коллективный характер разработки программы, инициирования совместных действий
Авторский характер, индивидуальность программы	Максимальное внимание к учету индивидуальности своего лица, разумная мера в привлечении внешних консультантов
Связность, обзорность текста	Логическая культура, наличие четкой внутренней структуры, связок
Ясность изложения, корректность терминологии	Отсутствие наукообразия
Ценностный характер	Нетехнократическое мышление
Информативность	Полнота структуры, информационная достаточность
Внешняя эстетика	Культура оформления

Ориентация на этот выбор требуемых свойств поможет разработчикам избежать ошибок и недоразумений.

Еще одним важным исходным ориентиром при разработке программы развития современного муниципального лица может выступить структура программы. В ней выделяют:

- оформление титульного листа;
- краткую аннотацию документа;
- информационную справку о современном муниципальном лице;
- данные об анализе и прогнозе изменений социального заказа современного муниципального лица;
- данные об анализе состояния и тенденциях изменения лицейской системы, достигнутых результатах, сильных сторонах, конкурентных преимуществах;
- результаты проблемно-ориентированного анализа современного муниципального лица; совокупность приоритетных проблем современного муниципального лица;
- концепцию новой модели современного муниципального лица;
- стратегию и основные задачи перехода к новой модели современного муниципального лица;
- конкретизацию целей ближайшего этапа развития современного муниципального лица;
- план действий по реализации программы. Для того чтобы предложить возможные действия ЗПН современного муниципального лица при разработке программы развития современного муниципального лица, покажем в виде таблицы макро- и микроэтапы разработки программы и их ожидаемые итоги.

**Таблица 45**

**Этапы разработки программы развития современного муниципального лица и их ожидаемые результаты (МБОУ «Лицей № 27»)**

<b>Название макро- и микроэтапов</b>	<b>Ожидаемые результаты</b>
1. Подготовительный этап	Готовность коллектива разработчиков к работе
1.1. Принятие решения о разработке программы развития современного муниципального лица	Доведение решения до коллектива лица
1.2. Создание системы управления разработкой программы лица	«Запуск» системы управления лица
1.3. Создание группы (групп) разработчиков, обеспечение их ресурсами	См.: общий итог подготовительного этапа работы
2. Основной этап	Готовность первого варианта программы развития лица

2.1. Анализ и прогноз влияний на лицей внешней среды, социального заказа	Образ прогнозируемой ситуации вокруг лицея и будущего социального заказа лицею
2.2. Анализ исходного состояния и тенденций изменения лицея	Образ результатов функционирования лицея, его достижений, конкурентных преимуществ
2.3. Проблемный анализ состояния лицейской системы	Структурированный и ранжированный перечень приоритетных проблем лицея
2.4. Разработка концепции будущего лицея	Модель будущей школы – лицея
2.5. Разработка стратегии и задач перехода к новой школе – лицею	Этапы и основные направления перехода к новой школе – лицею
2.6. Конкретизация целей первого этапа перехода к новой школе – лицею	Операционально-заданные цели первого этапа перехода к новой школе – лицею
2.7. Разработка плана реализации программы лицея	Конкретный план реализации программы
2.8. Общее редактирование и оформление текста программы лицея	См.: общий итог основного этапа разработки программы лицея
3. Завершающий этап	Итоговый текст программы, готовой к реализации
3.1. Экспертиза и обсуждение программы в коллективе лицея	Предварительное решение об утверждении программы и о проведении независимой внешней экспертизы
3.2. Внешняя частная независимая экспертиза	Рабочая экспертиза, решение о доработке программы, экспертное заключение
3.3. Официальная экспертиза	Решение о присвоении школе искомого статуса – лицея
3.4. Окончательная доработка	См. общий итог завершающего этапа работы

Поскольку мы являемся сторонниками написания программ развития не для проверяющих, а для выполнения, подчеркнем: работе над программой должно предшествовать ясное, обоснованное решение, опирающееся на согласие коллектива современного муниципального лицея и доведенное до всех заинтересованных лиц, включая не только педагогов, но и лицеистов, их родителей. ЗПН современного муниципального лицея является одним из главных лиц при подготовке и оформлении такого решения. И хотя его принятие мы назвали первым микроэтапом на пути разработки программы развития современного муниципального лицея, еще до издания соответствующего распорядительного документа по современному муниципальному лицейу ЗПН может провести беседы с “ключевыми фигурами” инновационного процесса, теми учителями, чей вклад в развитие современного муниципального лицея и авторитет в коллективе помогут обеспечить необходимую “критическую массу” поддержки системных преобразований современного муниципального лицея.

Преобразования в современном муниципальном лицее естественно, носят управляемый характер, поэтому для разработки (и последующей реализации) программы развития желательно создать специальную систему управления. В ее функции войдет обеспечение планирования, организации, руководства и контроля процессам развития современного муниципального лицея. В состав

субъектов этой системы управления современным муниципальным лицеем, своеобразного штаба разработки и выполнения программы развития обязательно входит ЗПН современного муниципального лицея, осуществляющий при этом целый «букет» ролей: Аналитика, Прогнозиста, Проектировщика, Координатора и т.д. Именно ЗПН современного муниципального лицея скорее всего будет поручено составление плана-графика работы над программой, проектирование состава рабочих групп, организация их деятельности, текущий контроль работы над программой, стимулирование и мотивация труда разработчиков.

ЗПП современного муниципального лицея будет готовить информацию о ходе работы над программой для административного совета (совещания) при директоре современного муниципального лицея, обеспечивать такой информацией коллектив (в том числе с использованием лицейской прессы, радио, бюллетеней, стенгазет и т.д.).

Продолжая разговор о ресурсном обеспечении разработки программы развития, надо особо выделить те ресурсы, которые ближе всего к компетенции ЗПН современного муниципального лицея. Мы имеем в виду наличие «под рукой» материалов социологических опросов (дающих картину социального запроса на образование, отношения лицеистов к учению, к изменению статуса лицея и т.п.), других исследований. Вместе с заместителями директора по учебно-воспитательной работе ЗПН современного муниципального лицея готовит данные о динамике результатов обучения в современном муниципальном лицее, уровне воспитанности, здоровья лицеистов. Лучше заранее продумать, какие документы и конкретные сведения понадобятся при разработке отдельных разделов программы, чем потом тратить драгоценное время на срочное проведение дополнительных обследований и подборку документов.

Учитывая относительную новизну для педагогов идеологии и технологии программно-целевого подхода к развитию современного муниципального лицея, особую роль играет методическое, технологическое обеспечение разработки программ. Мы полагаем, что оно в значительной мере ложится на ЗПН современного муниципального лицея, который должен не только разъяснять смысл, назначение и возможности целевых программ, но и обеспечивать постоянное инструктирование разработчиков в ходе работы.

Оформление заявки на финансирование инновационного проекта

1. Из чего состоит заявка?

Титульный лист должен запоминаться.

Краткая аннотация содержит ясное и краткое описание сути заявки. Занимает полстраницы, максимум – страницу. Включает по одному – два предложения, отвечающих на вопросы:

- кто будет выполнять проект?
- почему и кому нужен этот проект?
- что получится в результате?
- как проект будет выполняться?
- сколько потребуется денег?

Введение содержит сведения об организации-заявителе. Объясняет, кто подает заявку, кто будет выполнять проект и почему заявители/исполнители (в силу своей квалификации, опыта, убеждений, репутации...) наилучшим образом выполняют задачи проекта.

Постановка проблемы описывает, почему возникла необходимость в выполнении проекта и как поставленная проблема соотносится с целями и задачами организации-заявителя.

Цели и задачи дают представление, каковы же будут итоги выполнения проекта. Цель – это во имя чего предпринимается проект. Задачи – конкретный эффект, достигнуть которого требуется в ходе выполнения проекта. Задачи и результаты поддаются количественной оценке. Из раздела должно быть ясно, что получится в результате выполнения проекта, какие изменения произойдут в существующей ситуации.

Методы. Указываются мероприятия, которые необходимо провести для достижения намеченных результатов и для решения поставленных задач. Приводится схема организации работы по проекту и календарный план. Из раздела должно быть ясно, что будет сделано, кто будет осуществлять действия, как они будут осуществляться, когда и в какой последовательности, какие ресурсы будут привлечены.

Оценка и отчетность. Из этого раздела должно быть ясно, как Вы предполагаете оценить в конце, достиг ли проект цели, и как Вы будете контролировать процесс выполнения проекта. В какой форме Вы отчитаетесь о проделанной работе и затраченных средствах.

Дальнейшее финансирование. Содержимое раздела объясняет, каким образом, за счет каких ресурсов заявитель надеется сохранить и расширить достижения данного проекта; убеждает грантодателя в том, что после израсходования средств гранта найдутся ресурсы для поддержания данной инициативы. Раздел необходим, если предусматривается продолжение работ по проекту по окончании срока действия гранта.

Бюджет. Пояснения к бюджету. Раздел содержит список всех ресурсов, необходимых для проведения планируемых мероприятий; отвечает на вопросы:

- сколько денег требуется от грантодателя?
- из каких источников будут получены все остальные требующиеся для выполнения проекта ресурсы и на что они будут потрачены?

## 2. Взаимодействие частей проекта

Нисходящие стрелки показывают логическую последовательность формулирования частей проекта. Восходящие – последовательность его осуществления.

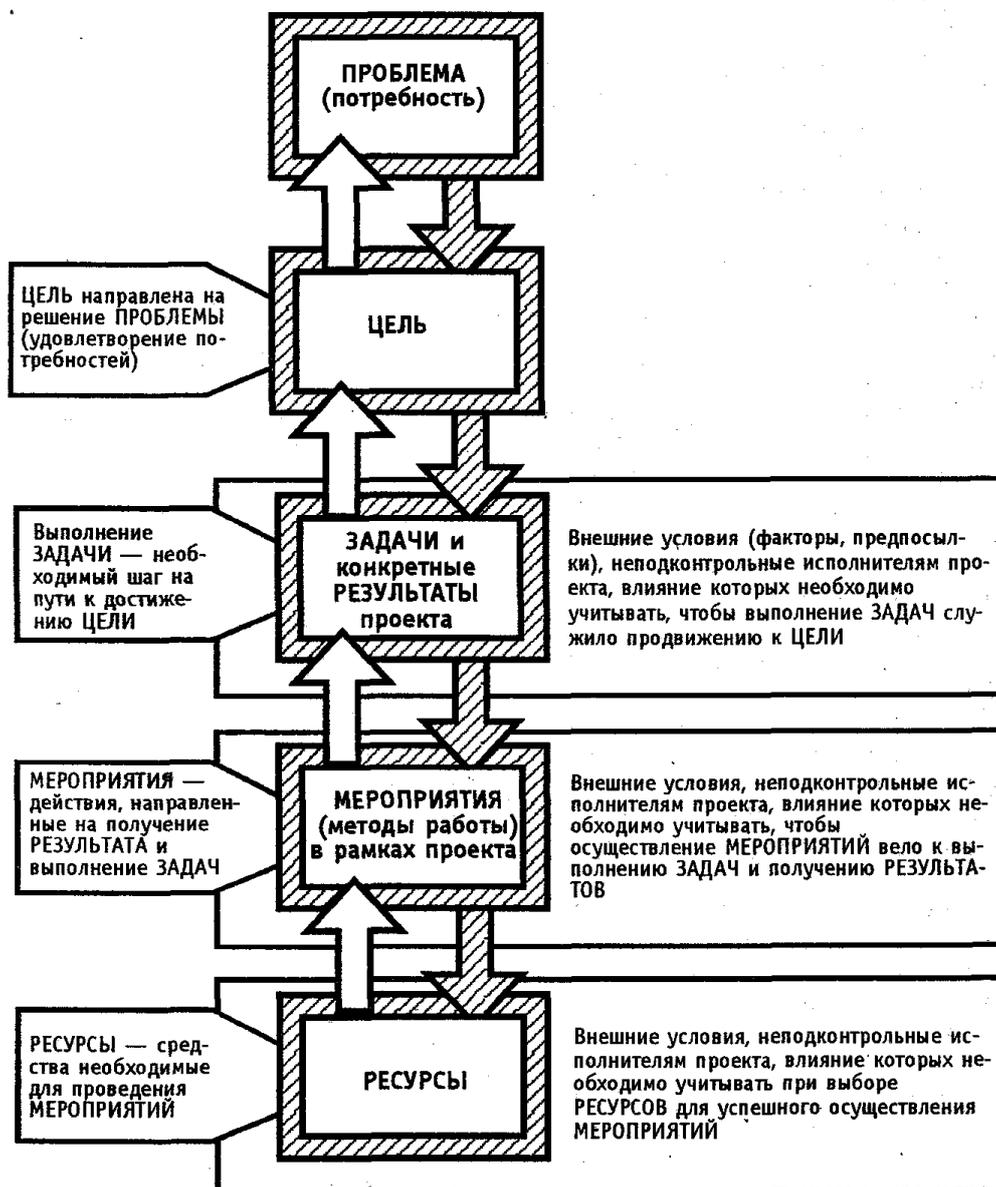


Рис. 10. Последовательность формирования частей проекта

Организация работы временных творческих коллективов учителей в современном муниципальном лицее (МБОУ «Лицей № 27...»).

Одной из форм работы педагогического коллектива в режиме развития является создание временных творческих коллективов (ВТК) учителей для решения той или иной учебно-воспитательной задачи в современном муниципальном лицее.

ВТК позволяют активизировать деятельность учителей, привлечь их к совместной работе, мобилизовать творческий потенциал людей, помочь само-

реализоваться личности педагога современного муниципального лица.

ВТК могут объединять педагогов одного или разных предметов, создаваться внутри одной или разных лицейских параллелей, на год или несколько учебных лет в зависимости от поставленных задач.

Безусловно, создание подобных творческих объединений учителей современного муниципального лица имеет в каждой школе свою специфику, свои отличительные особенности, но без некоторых организационных действий заместителя директора функционирование таких объединений будет затруднено. Можно предложить следующий примерный набор действий заместителя директора по созданию ВТК.

Заместитель директора современного муниципального лица:

1. Анализирует состояние учебно-воспитательного процесса современного муниципального лица с целью определения перспективных задач развития учебного заведения, предлагает конкретные цели на учебный год, обсуждает и согласует свои планы с директором современного муниципального лица, административным советом современного муниципального лица.

2. Изучает интересы, возможности, уровень креативности, психологическую совместимость учителей, которые будут вовлечены в работу ВТК. Помощь в этой работе может оказать психологическая служба современного муниципального лица, следует также использовать результаты тестирований, опросов учителей современного муниципального лица.

3. Предлагает примерный состав ВТК, распределение ролей участников работы. При определении состава участников необходимо учитывать характер межличностных отношений будущих сотрудников. Важно, чтобы вместе работали опытные учителя, способные к творческому мышлению, часто берущие многое под сомнение и старающиеся проверить новое опытным путем, и молодые педагоги, выдвигающие неординарные предложения, смело идущие на эксперименты. Роль ВТК должна быть у каждого своя. Кто-то будет идеологом работы, ее «мотором», кто-то сможет систематизировать материал, описать данный опыт, кто-то захочет принять участие в апробации, будет опытным путем вносить коррективы в работу. Все эти роли одинаково важны. Организатор ВТК должен уметь показать значимость каждой роли, отметить заслуги каждого, по достоинству их оценить.

4. Проводит индивидуальную работу с учителями, которые, возможно, примут участие в работе ВТК. Важно провести индивидуальные беседы с учителями, которым отводится роль идеологов работы, при этом добиться полного взаимопонимания, показать свою собственную заинтересованность в результативности работы. Возможно вместе с «идеологами» обговорить состав ВТК, подумать о «ролях» каждого, но при этом помнить о проявлении особой

тактичности в этом разговоре.

5. Отдает распоряжение об организации ВТК, проводит первый его сбор, на котором ставятся цели, задачи работа, намечаются пути решения проблем, реальный «выход» (результата), сроки работа, намечается план работы.

6. Составляет стратегический план работа ВТК. План составляется на долгую перспективу, если решение поставленной задачи займет 2–3 года, или на один учебный год (в этом случае составляется план-сетка). Структура плана может быть следующей:

- название работа ВТК (формулировка темы, состав участников);
- обоснование необходимости работа, цели, предлагаемые результаты, предполагаемое методическое обеспечение работы;
- план-сетка по месяцам на учебный год (составляется ВТК и анализируется и утверждается ЗПН).

Если работа рассчитана на несколько лет, то необходимо составить перспективный план с указанием этапности работа ВТК, а план-сетку только на текущий учебный год.

7. В течение периода работы ВТК оказывает помощь педагогам современного муниципального лица. Приглашает, если это необходимо, консультантов, организует встречи со специалистами, определяет для отдельных учителей специальный библиотечный день и контролирует сроки выполнения этапов работы.

8. Организует обсуждение промежуточных результатов работы (формы этой деятельности могут быть разнообразными, обсуждение «листов согласований», проведение педагогических консилиумов с участием всех специалистов, работающих над проблемой, совещаний членов творческих коллективов и т.п.; «Листы согласований» позволяют определить подходы разных специалистов к решению той или иной проблемы, «отследить» содержание преподавания разных курсов, не допустить дублирования материала, согласовать различные процедуры).

9. Организует апробацию результатов работы ВТК, а затем внутреннюю и внешнюю экспертизу работы.

10. Подводит итоги работы на собрании ВТК, докладывает о результатах работы на совещании при директоре, административном совете современного муниципального лица.

11. Помогает подготовить материал для публикации статьи или книги, заботится о распространении опыта работы ВТК, о моральном и материальном поощрении участников работы.

Что следует учитывать при комплектовании рабочих групп? Опыт показывает, что для обеспечения возможности для каждого быть услышанным и услышать всех других их состав не должен превышать 7–8 человек. С точки

зрения содержательной направленности групп возможны, по меньшей мере, два подхода. При – первом из них группы занимаются решением конкретного круга задач и работают изолированно друг от друга (так могут, например, работать «команды», занимающиеся проектированием содержания образования для каждой из трех ступеней школы). Плюсом такого подхода является возможность глубоких, хорошо проработанных предложений, минусом – опасность разобщенности, нестыковки между группами, что ставит перед штабом разработки программы и ЗПН современного муниципального лица сложные задачи координации. Во втором случае несколько рабочих групп в условиях специально стимулируемой конкуренции генерируют идеи по одним и тем же проблемам или направлениям, защищают их, высказывают оценочные суждения и т.д. Здесь явным плюсом является концентрация интеллектуальных усилий на главных проблемах и возможность согласования, а минусом – недостаток специализации, опасность дилетантизма в суждениях.

В процессе, работы групп особенно важно обеспечить максимальный творческий настрой и высвобождение интеллектуальной энергии, необходимо стремиться к исключению резких критических высказываний, стимулировать вопросы на понимание. Возможно, ЗПН современного муниципального лица сможет подготовить выявившихся лидеров рабочих групп, порекомендовав им ряд игротехнических процедур. При этом важно избежать превращения серьезной работы в концерт художественной самодеятельности, удерживать в поле зрения решаемую задачу и предмет обсуждения.

ЗПН современного муниципального лица должен также удерживать профессионально-педагогическую позицию и, помимо поиска и нахождения конкретных инновационных «ходов», отслеживать процессы развития мышления педагогов, их понятийного аппарата, умений участвовать в профессиональной дискуссии и т.д. Как грамотный управленец, он не может не понимать, что ситуация подготовки программы развития для сплочения и развития коллектива школы не менее ценна, чем ее выполнение.

**Таблица 46**

**Наиболее распространенные причины сопротивления нововведениям в деятельности образовательных организаций**

<b>Причины</b>	<b>Основное содержание</b>
Отсутствие убежденности в необходимости изменений.	Если люди недостаточно информированы, а цель перестройки не объяснена, они чаще всего рассматривают существующую ситуацию как удовлетворительную, а усилия изменить ее – как бесполезные и досадные.
Недовольство переменами, насаждаемыми сверху.	Обычно людям не нравится, когда с ними общаются как с пассивными объектами. Они возмущаются изменениями, насаждаемыми сверху, относительно которых не могут высказать своего мнения.

Недовольство неожиданностями.	Люди не хотят, чтобы их держали в неведении относительно подготавливаемых действий, возмущаются решениями руководства относительно важных перемен, если они принимаются неожиданно.
Страх перед неизвестностью.	Обычно люди не любят жить в неопределенности и могут предпочесть несовершенное настоящее неизвестному и неопределенному будущему.
Нежелание иметь дело с непопулярными проблемами.	Руководители и другие лица часто стараются избежать неприятностей реальности и непопулярных действий, даже если понимают, что не смогут делать этого всегда.
Страх перед неспособностью выполнить что-либо и неудачей.	Многих людей волнует, смогут ли они приспособиться к изменениям, сохранить и повысить эффективность своей работы в новой ситуации. Некоторые чувствуют себя неуверенно и сомневаются, могут ли они сделать особые усилия и освоить новые навыки и умения.
Нарушение установленного порядка, привычек и взаимоотношений.	После организационных изменений установленный и хорошо отработанный порядок и навыки труда могут стать ненужными, а знакомые взаимоотношения трансформироваться или полностью разрушиться. Это может привести к значительным фрустрациям и разочарованию.
Отсутствие уважения и доверия к лицу, содействующему осуществлению изменений.	Люди относятся с подозрением к переменам, предлагаемым руководителем, которому они не доверяют и которого они не уважают, или внешним лицом, компетенция и мотивы которого неизвестны или непонятны.

Таблица 47

**Карта для учета и анализа значимых влияний,  
оказываемых нововведениями в современном муниципальном лицее  
на коллектив**

Участники инновационной деятельности, все члены коллегия лица	Влияние новшеств, инновационных процессов													
	На возможности (способности)	На морально-психологический климат, стиль отношений		На образовательный процесс лицея		На результаты образовательного процесса лицея				На прочие виды ресурсного обеспечения лицея				На общие результаты работы лицея
		Внутри лицея	Вне лицея	Орг-ция	Качество	О	В	Р	ОЗД.	Н – П	Н – М	М – Т	Ф	
Ученики начальных классов Средних классов Старших классов														
Педагоги лицея														

Администрация лица														
Родители лицейстов														
Внешняя среда ли- цея														

О – обучение

В – воспитание

Р – развитие

Озд. – оздоровление

Н – П – нормативно-правовое

Н – М – научно-методическое

М – Т – материально-техническое

Ф – финансовое

**Таблица 48**

**Наиболее распространенные мотивировки отказа от нововведений, которые необходимо учитывать ЗПН современного муниципального лица**

<b>Причина</b>	<b>Основное содержание</b>
Это у нас уже есть.	Эта весьма распространенная мотивировка отказа от нововведения требует от ЗПН современного муниципального лица и его соратников умения четко и доказательно демонстрировать новизну, а главное — реальные преимущества предлагаемой идеи (подхода, методики и т.п.) по сравнению со сложившейся практикой.
Это у нас не получится.	Преодоление такой мотивировки требует от организаторов инновационной деятельности хорошего знания реального потенциала современного муниципального лица, участников инновационного процесса, имеющихся ресурсов.
Это не решает наших главных проблем.	Выдвижение такой мотивировки отказа от освоения тех или иных новшеств: <ul style="list-style-type: none"> <li>• во-первых, позволяет ЗПН современного муниципального лица провести дополнительное обсуждение приоритетов развития современного муниципального лица (что никогда не является лишним);</li> <li>• во-вторых, показать место этого новшества в решении главных проблем современного муниципального лица, отвергая, как неконструктивную, логику «все или ничего».</li> </ul>
Это требует доработки.	Такая мотивировка выдвигается, когда противники изменений не могут доказать ненужность нововведения и пытаются доказать, что оно является «сырым», негодным к освоению. В случае уверенности ЗПН современного муниципального лица в демагогичности этой мотивировки в конкретной ситуации ему следует продумать и предложить реальные меры (может быть, с участием самих оппонентов), направленные на доводку нововведения в процесс его освоения.
Здесь не все равноценно.	Коварство такой мотивировки чревато тем, что вместо системного эффекта от внедрения будет получен частичный, иногда «копеечный» эффект, кото-

	рый поставит под сомнение идею нововведения. В этих случаях ЗПН современного муниципального лица должен показывать бесперспективность «кусочного» или искажающего главную идею новшества освоения.
Есть и другие предложения.	Эта весьма правдоподобная мотивировка отказа от нововведения под предлогом наличия целого ряда более предпочтительных альтернатив опасна тем, что идея обновления того или иного участка современного муниципального лица окажется «утопленной в дискуссиях». Именно эта мысль может быть использована ЗПН современного муниципального лица в полемике для преодоления названного барьера на пути нововведений.
В идее есть очевидные изъяны.	Эта мотивировка может приводить к зачеркиванию под предлогом критики недостатков идеи новшества (реальных или выдуманных) того ценного, что является в нем преобладающим, к «выплескиванию вместе с грязной водой и младенца». Отстаивание главного в предлагаемом к освоению новшестве — естественная задача ЗПН современного муниципального лица.

Для анализа и прогноза изменений влияния на современный муниципальный лицей внешней среды и выявления будущего социального заказа лицейю стоит заранее подготовить карту микрорайона, где расположен современный муниципальный лицей, схемы ее связей с различными внешними субъектами, источниками образовательных потребностей. Работа может вестись вокруг следующего набора вопросов:

1. Что относится к широкой социальной среде нашего лицейя? Как она влияет на лицей и как эти влияния могут измениться?
2. Что относится к ближайшей, непосредственной среде нашего лицейя? Какие субъекты, источники социального заказа лицейю имеют место?
3. С каким социальным заказом сталкивался лицей в прежние годы? Как он с ним справлялся?
4. Какие новые источники социального заказа появились в последнее время?
5. Какие образовательные запросы предъявляют сегодня (и могут предъявить в ближайшем будущем) разные заказчики?
6. На какие (и чьи) образовательные потребности современный муниципальный лицей должен будет ориентироваться в первую очередь и почему?
7. Как учесть эти потребности при:
  - определении модели новой школы(лицейя);
  - проектировании его предназначения, миссии;
  - построении образа выпускника лицейя, уровня его образования?

Такая постановка вопросов нацелена на выявление всего круга потенциальных заказчиков современного муниципального лица, но одновременно он оставляет современному муниципальному лицейю возможность их выбора с учетом своих собственных возможностей, потребностей и ценностные ориентаций. Организуя обсуждение этих вопросов, ЗПН современного муниципального лица стремится привлечь материалы ранее проведенных социологических

опросов родителей и населения микрорайона современного муниципального лица, фиксирует накопление опыта изучения и понимания дифференцированных образовательных запросов разных групп населения.

Развитие современного муниципального лица как движение от достигнутого состояния – к желаемому, проектируемому вряд ли возможно без четкого определения наличного состояния дел и тенденций его изменения. Без сопоставления новых потребностей со вчерашними результатами невозможно выявить и зафиксировать проблемы современного муниципального лица. Не менее важно понять, что для системного преобразования современного муниципального лица важна не только неудовлетворенность достигнутым, но и уверенность в своих силах, серьезные свершения в прошлом, которые и психологически, и реально способны сыграть роль плацдарма для дальнейшего движения вперед. Поэтому при всей ценности ориентировки анализа современного муниципального лица на его проблемы не менее важно выявить в анализе позитив: достижения современного муниципального лица, сильные стороны в его деятельности, элементы передового опыта, точки роста, наконец, свои конкурентные преимущества. Этот анализ помогает сосредоточить внимание на таком важном сегодня вопросе, как выявление индивидуальности современного муниципального лица.

Логика такого анализа полностью соответствует описанной в литературе логике проблемного анализа современного муниципального лица: и там, и там движение коллективной мысли идет «от конца к началу», т.е. от результатов — к порождающим их процессам, а от процессов к вовлекаемым в них и таким образом влияющим на их ход условиям (ресурсам). И там, и там стремятся установить логические связи между этими опорными конструкциями анализа. Разница (и существенная) заключается в том, что при проблемном анализе после фиксации достигнутых результатов следует вопрос: «Что в этих результатах нас сегодня уже не удовлетворяет и должно быть изменено?», а при анализе достижений современного муниципального лица - вопрос: «Какими из этих результатов мы вправе гордиться?» Мы полагаем, что, даже если вчерашние результаты в завтрашних условиях потеряют свой блеск, это не отрицает необходимости отметить собственные достижения.

В ходе мозгового штурма ЗПН современного муниципального лица стремится нацелить генерацию идей на четкое следование логике анализа:

- какие результаты с можно «записать себе в актив»? («Поднимаются» и учитываются данные успеваемости за ряд лет, поступления выпускников» современного муниципального лица в вузы, результаты олимпиад и конкурсов и т.п.);
- благодаря каким образовательным процессам и связям между ними

достигнуты эти результаты (выявляются наиболее сильно преподаваемые предметы, успехи в межпредметной интеграции, в связях обучения и воспитания, основного и дополнительного образования и т.д.);

- благодаря каким ресурсам стало возможным эффективное построение образовательных процессов в современном муниципальном лицее (методично выявляются такие факторы успеха, как высокий профессионализм и мотивированность конкретных педагогов современного муниципального лицея, сплоченность коллектива, развитая учебно-материальная база, удачные разработки в сфере нового содержания образования по ряду предметов и т.д.);

- благодаря каким успехам в обеспечивающей деятельности удалось добыть и ввести в действие эти ресурсы?

- в какой мере достигнутые результаты были обеспечены эффективной работой системы внутрилицейского управления?

Базовые данные о микросоциуме современного муниципального лицея вносятся затем в информационную справку о современном муниципальном лицее, а констатация выводов о развитии общей ситуации (из чего мы исходили, проектируя новую школу?) и примерного социального заказа на обозримое будущее в краткой форме вносятся в текст программы развития современного муниципального лицея.

Помимо психологического (и даже психотерапевтического) смысла анализ достижений способствует и накоплению коллекции сильных аргументов для различных инстанций, которые могут решать вопросы обоснованности планов, проектов и амбиций современного муниципального лицея. Поэтому материалы обсуждения в рамках этого микроэтапа могут включаться:

- в информационную справку о современном муниципальном лицее (в весьма краткой форме);

- в специальный раздел программы, говорящий о том, с чем современный муниципальный лицей подошел к нынешнему этапу развития;

- в концепцию новой школы как обоснование выбора новой модели современного муниципального лицея (кстати, другим источником такого обоснования служат данные социального заказа населения).

Далее осуществляется проблемно-ориентированный анализ состояния современного муниципального лицея. Он может опираться на опыт коллективной аналитической деятельности, накопленный при анализе достижений современного муниципального лицея, и должен проводиться с обязательным использованием наглядно представленных данных предыдущего анализа.

Результаты проблемного анализа в виде ранжированного перечня приоритетных проблем современного муниципального лицея вносятся в соответствующий раздел текста программы современного муниципального лицея.

Во многих школьных программах развития вместо концепций новой школы часто приходится видеть перечень тех дел, которые планируется сделать. Очевидно, это связано с непониманием назначения концепции новой школы. Эта концепция должна представлять собой структурированную совокупность идей, описывающих и обосновывающих новую модель школы (которую предполагается построить с помощью реализации программы развития).

Опыт деятельности МБОУ «Лицей №27» показывает, что концепция современного муниципального лицея должна включать:

1. Изложение базовых ценностей коллектива современного муниципального лицея, его философии;
2. Формулировку миссии, предназначения современного муниципального лицея;
3. Образ (-ы) подготовки выпускника современного муниципального лицея, качества его образования;
4. Изложение и обоснование главных принципов жизнедеятельности современного муниципального лицея, его функционирования и развития;
5. Обоснование индивидуальной модели современного муниципального лицея, его важнейших особенностей, преимуществ и соотнесение ее с имеющимися типовыми моделями общеобразовательных организаций;
6. Концепцию образовательной системы современного муниципального лицея:
  - концепцию контингента лицеистов и порядка его набора, приема;
  - концепцию структуры образовательной системы современного муниципального лицея;
  - концепцию значения и взаимодействия подсистем обучения и внеучебной работы, основного и дополнительного образования в образовательной системе современного муниципального лицея;
  - концепцию образовательной среды современного муниципального лицея;
  - концепцию задач, содержания, организации, технологии обучения в современном муниципальном лицее;
  - концепцию задач, содержания, организации, технологии внеучебной воспитательной работы в современном муниципальном лицее;
7. Концепцию ресурсов, необходимых современному муниципальному лицее:
  - концепцию учителя современного муниципального лицея;
  - концепцию педагогического коллектива современного муниципального лицея;

- концепцию инфраструктуры современного муниципального лица;
  - концепцию материальной базы современного муниципального лица;
  - концепцию финансовых ресурсов современного муниципального лица;
8. Концепцию внешних связей современного муниципального лица;
  9. Концепцию обеспечения современного муниципального лица необходимыми ресурсами (она включает кадровую, методическую, исследовательскую, экспериментальную, экспертную, разработческую, снабженческую, финансовую, предпринимательскую и другие важные для современного муниципального лица виды обеспечивающей деятельности, а также образ субъектов, участвующих в ней);
  10. Концепцию системы управления современным муниципальным лицеем:
    - концепцию принципов, общей ориентаций управления современным муниципальным лицеем;
    - концепцию функций, содержания управления современным муниципальным лицеем;
    - концепцию организационной структуры управления современным муниципальным лицеем;
    - концепцию технологии управления, механизмов управленческой деятельности современного муниципального лица.

Видный теоретик инновационного управления и крупнейший практик управленческого консультирования Питер Друкер (США.) путем многолетних наблюдений выделил семь важнейших типов ситуаций (внешних и внутриорганизационных), порождающих инновационные возможности, которые должен уметь увидеть менеджер-инноватор.

**Таблица 49**

### **Источники инновационных возможностей**

<b>Идея</b>	<b>Основное содержание</b>
Неожиданное событие	Это может быть неожиданный успех: кто из учителей не вспомнит ситуацию, когда он или она выходили из класса как на крыльях, в прекрасном настроении, еще не понимая, но чувствуя, что сегодня они сработали особенно здорово, как никогда. Наиболее «цепкие» из них пытаются потом разобраться, в чем же была причина такой нечаянной удачи, и, если это им удастся, это часто становится источником рождения новых приемов, методов обучения; не менее обучающим фактором может послужить и неожиданная неудача, когда, например, лицейский фестиваль искусств, всегда проходивший «на ура», в этом году оказался на грани срыва. В чем дело? Приелась старая форма?

	<p>Стало меньше талантов? Слишком сильна учительская цензура? Поиск ответов может привести к конкретным нововведениям; наряду с неожиданностями в самой лицейской практике источниками идей обновления могут быть и неожиданные внешние события: так, многие учителя-словесники заметили, как пагубно сказывается нынешняя тяжелая ситуация в стране на отношении ребят к чтению и серьезно задумались над изменениями в стратегии и тактике преподавания литературы и др.</p>
Различные несоответствия	<p>Например, несоответствие между реальностью и нашими представлениями о ней: в лицейской практике мы нередко превратно понимаем истинные мотивы поведения лицеистов, не учитываем их реальных потребностей и ожиданий. Поворот в сторону запросов лицеистов называется нередко мощным инновационным фактором, меняющим всю систему отношений в современном муниципальном лицее.</p>
Потребность процесса	<p>Многие лицейские инновации как бы подсказываются теми слабыми местами, которые мешают процессам обучения и воспитания быть эффективнее. С этим связан поиск новых идей организации контроля обученности лицеистов, методов стимулирования учебной мотивации и т.п.</p>
Изменение в структуре отрасли	<p>Школы, раньше других среагировавшие на потребность части родителей в повышенном уровне образования, смогли воспользоваться возросшей самостоятельностью лицеистов и процессами расширения номенклатуры их типов и видов для поиска своих оригинальных образовательных моделей, способных хорошо обслуживать возникшие образовательные запросы.</p>
Демографические факторы	<p>Учет динамики рождаемости позволяет современному муниципальному лицее прогнозировать объем будущего контингента лицеистов и соответственно обновлять свою миссию и образовательную политику в целом.</p>
Изменения в ценностях и установках	<p>Учет изменения отношения лицеистов к образованию, к различным значимым ценностям побуждает современный муниципальный лицей существенно перестраивать логику воспитательного процесса, искать новые формы профессионального поведения и общения, так как отношение детей к современному муниципальному лицее, учителям — важный критерий качества нашей работы и условие ее эффективности.</p>
Новые знания	<p>Этот источник особенно важен для современного муниципального лицея как части «индустрии знания». Новые концепции, подходы к образованию, конкретные технологии — мощный источник инновационных идей. Правда, следует оговориться: современный муниципальный лицей может создаваться «под научную концепцию», но только тогда, когда эта концепция в свою очередь способна подстраиваться «под детей и учителей».</p>

Что общего во всех названных источниках идей? На наш взгляд, за ними стоят те или иные несоответствия между должным (желаемым, требуемым) и сущим (реальным, имеющимся), иными словами, проблемы. Вот почему так важно соблюдать тесную связь между итогами проблемного анализа (с акцентом на собственные проблемы современного муниципального лицея) и поиском идей для модели современного муниципального лицея.

Базовые ценности современного муниципального лицея, его философия - сфера настолько интимная, тонкая и индивидуальная, что предлагать по этому элементу концепции жесткие рекомендации просто невозможно.

Самое главное и самое трудное, на что стоит обратить внимание ЗПН современного муниципального лицея: обеспечение соответствия реального наполнения образовательной системы современного муниципального лицея и ее образовательной среды заявляемым ценностям, так как в противном случае они остаются пустой декларацией. Четко сформулированные ценности современного муниципального лицея могут быть источником его привлекательности для будущих лицеистов и родителей. Задачи культивирования ценностей, воплощения их в традициях современного муниципального лицея могут быть выделены как специальные задачи при развитии современного муниципального лицея.

Миссия современного муниципального лицея, на наш взгляд, представляет собой обоснованное, добровольно принятое коллективом и согласованное с органами управления образованием решение о предназначении современного муниципального лицея, приоритетных образовательных потребностях, на удовлетворение которых он работает, характере контингента лицеистов, уровне и спектре предлагаемых образовательных услуг. Современный муниципальный лицей может определить свою миссию не только по отношению к лицеистам, но и по отношению к обществу, микросоциуму, педагогическому и вспомогательному персоналу. Как и философия современного муниципального лицея, миссия во многом предопределяет общую направленность развития современного муниципального лицея, характер и тематику осуществляемых инноваций. При этом принципиально важные для современного муниципального лицея, вытекающие из ее базовых ценностей и миссии, свойства подготовленности выпускника, а также — по возможности — его воспитанности, развития, состояния здоровья и в таком виде смогут послужить основанием для проектирования образовательной политики современного муниципального лицея, отказа от подходов явно противоречащих общей линии развития современного муниципального лицея.

Для того чтобы модели выпускника современного муниципального лицея могли выполнить свою ориентирующую и координирующую роль по отношению к лицейскому сообществу, следует учесть некоторые рекомендации:

- проектируемый уровень подготовленности питомца современного муниципального лицея полезно бывает соотнести с действующим образовательным стандартом (в целом и по отдельным циклам и областям знаний), с уровнем, достигнутым современным муниципальным лицеем в прежние годы, с уровнем школ аналогичного типа и вида, а для школ “повышенного типа” - еще и с уровнем обычной массовой школы;

- не избегая (там, где это возможно и уместно) количественного представления будущих результатов (когда, например, лицей указывает процент лицеистов, которые по проекту могут поступить в вуз по окончании лицея), следует сделать акцент на качественной стороне предлагаемого образования. Можно ведь говорить не о полном перечне предлагаемых к усвоению сведений, а, например, о качествах (важнейших свойствах, характеристиках) знаний и умений, которые должны развиваться у лицеистов. Так же, качественно, можно попытаться сформулировать приоритеты кол в развитии воспитанности, психических способностей, креативности, здорового образа жизни;

- основные параметры подготовленности выпускника современного муниципального лицея излагаются исходя из приоритетности тех или иных функций, определяемой миссией современного муниципального лицея. Если главными считаются не знания и умения, а, например, способности к свободному самоопределению, способности и умения творческой деятельности, развитие теоретического мышления, навыки социального поведения и общения, это, естественно, отразится в описании образа выпускника современного муниципального лицея;

- помимо образа выпускника современного муниципального лицея, полезно спроектировать также аналогичные модели для начального и основного образования.

Ясность миссии современного муниципального лицея, желаемого уровня качества образования позволяет перейти к формулированию основных принципиальных подходов к образовательной деятельности, способных привести к осуществлению намеченного. Эти подходы выступают также как конкретизация общих педагогических ценностей коллектива современного муниципального лицея. При формулировании принципов организации жизнедеятельности современного муниципального лицея советуем нашим читателям избежать декларативности и неконкретности.

Требования к написанию концепции современного муниципального лицея (МБОУ «Лицей № 27»):

- При описании контингента будущих лицеистов современного муниципального лицея, необходимо раскрыть процедуры, порядок приема учащихся (что особенно важно, если набор идет по конкурсу), типы и характер потоков, на которые разбиваются лицеисты. Важно также показать, что будет происходить с детьми, не освоившими полный курс современного муниципального лицея, как они смогут продолжить образование. Если при поступлении в современный муниципальный лицей происходит установление договорных отношений с семьей лицеиста, это тоже стоит отметить.

- Структура современного муниципального лицея дается с кратким

обоснованием, а также с указанием назначения каждой из ступеней и необходимой связи, преемственности между ними.

- Во избежание упреков в невнимании к вопросам воспитания или, напротив, в переоценке значения воспитательной системы современного муниципального лица необходимо с опорой на миссию современного муниципального лица четко обозначить, какую роль играют в новой модели подсистемы обучения и внеурочной воспитательной работы, а также показать их взаимосвязь в решении педагогических задач.

- Если в коллективе современного муниципального лица осознали, что для развития личности лицеиста образовательная среда играет не меньшую роль, чем образовательные процессы, в концепции будут заданы важнейшие характеристики такой развивающей, воспитывающей, свободной, комфортной, гибкой, многообразной и т.д. образовательной среды. В качестве иллюстрирующих приложений могут быть приведены проекты нового оформления лицейских интерьеров, кабинетов и т.д.

- При описании концепций обучения и воспитания в современном муниципальном лицее важно помнить, что здесь важны не подробности, а принципиальные подходы. Важно идти от общих принципов организации обучения к главным характеристикам его содержания, ключевым технологиям и организационным решениям. Прежде чем приводить новые варианты учебного плана современного муниципального лица, важно дать характеристику принципов его построения, отбора содержания, его распределения между областями знаний и годами обучения. Точно так же в концепции важны общие подходы к составлению новых учебных программ, а не сами тексты программ (последние могут быть даны в приложениях к программе развития).

Описание в концепции необходимых ресурсов предостережет от нереальности при проектировании новых моделей образования. Важно не упустить из вида нацеленность ресурсов на создание благоприятных внутренних условий жизнедеятельности современного муниципального лица (организационно-педагогических, социально-психологических, бытовых, материальных, санитарно-гигиенических, эстетических, пространственных и временных).

В разработке всех упомянутых частей концепции современного муниципального лица ЗПН, как «главный специалист по развитию» участвует весьма активно, занимаясь как генерацией и поиском идей, так и организацией взаимодействия групп разработчиков.

Что же касается разработки концепций системы обеспечивающей деятельное (кроме проблем жизнеобеспечения, строительства, снабжения и финансирования, которые курируются другими членами администрации современного муниципального лица) и системы управления в современном муниципаль-

ном лицее, то они прямо входят в компетенцию ЗПН современного муниципального лица.

Вместе с другими руководителями современного муниципального лица и активом учителей ЗПН современного муниципального лица предварительно проводит изучение мнений о деятельности системы управления и с учетом этих мнений (а также проблемного анализа результатов управленческой деятельности) организует проектирование новой системы управления современного муниципального лица.

Исходя из необходимых функций, определяется состав управляющей системы современного муниципального лица, необходимые должностные посты и коллегиальные органы, связи между ними, их взаимоподчинение, обязанности, сферы компетенции, полномочия и ответственность, порядок их взаимодействия и необходимые для работы ресурсы. После этого «прописываются» наиболее важные для управленцев приоритетные технологии управленческой деятельности современного муниципального лица.

Итак, теперь два из трех важнейших моментов программы развития: образ нынешнего состояния современного муниципального лица и образ ее желаемого будущего состояния налицо. Остается самое главное и трудное: определить стратегию (а затем и тактику) перехода от первого ко второму. Мысленное вычитание из модели современного муниципального лица того, что мы имеем на сегодняшний день, помогает составителям программы увидеть поле будущей инновационной, преобразовательной деятельности: что необходимо демонтировать, что перестать делать, что возродить, что создать заново, что делать иначе, чем прежде? При этом желательно избежать сумбура, «навала», бессистемности: надо выстроить все необходимые нововведения, инновационные проекты по значимости, определить основные направления развития, этапы движения, главные рубежи, т.е. стратегию развития современного муниципального лица.

Здесь же в качестве основных задач уже появляются конкретные новые учебные программы, которые надо разработать и апробировать, учебные пособия, педагогические технологии, вновь создаваемые подразделения (в том числе управленческие), конкретные шаги по развитию ресурсного обеспечения школы и т.д. Здесь же могут быть определены важнейшие темы методической, исследовательской, разработческой, экспериментальной деятельности.

Впоследствии, при составлении операционального плана действий, все эти задачи должны будут «обрасти» конкретными действиями, получить своих исполнителей, нормативные сроки выполнения, необходимые средства (ресурсы).

По мере приближения к завершению разработки программы ЗПН совре-

менного муниципального лица всё больше переходит на позицию внутреннего эксперта, сопоставляя полученные тексты с первоначальными требованиями, рекомендуя отдельным группам и исполнителям доработать их фрагменты текста программы, проверяя сопоставимость разных частей, их связность, целостность, единство стиля. Он же становится одним из руководителей редакционной группы по верстке общего текста. Что касается оформления текста, это, конечно, дело технических исполнителей, но контроль со стороны ЗПН современного муниципального лица их работой небесполезен.

На завершающем этапе работы главная роль принадлежит директору современного муниципального лица и ЗПН современного муниципального лица, которые организуют обсуждение текста программы в коллективе, договариваются о неофициальной экспертизе, проводят доработку текста по замечаниям и, наконец, готовятся к представлению программы перед официальными инстанциями.

ЗПН современного муниципального лица должен видеть сходства и существенные различия двух принципиальных механизмов осуществления новшеств. Первый из этих механизмов относится к освоению новшеств, созданных внутри современного муниципального лица, а второй – к освоению новшеств, разработанных вне современного муниципального лица.

Алгоритм первого механизма включает в себя следующие шаги:

- обоснование необходимости разработки новшества;
- принятие решения о разработке;
- собственно разработка новшества;
- первичная экспертиза новшества;
- освоение новшества;
- анализ, контроль и оценка процесса и результатов нововведения;
- принятие решения о продолжении, расширении освоения новшества или прекращении работы над ним;
- рекомендация нововведения к более массовому освоению;
- использование нововведения;
- вывод бывшего нововведения из образовательной системы.

Второй механизм отличается от первого тем, что после установления существующей в современном муниципальном лице потребности и проблемы, ее обоснования необходимо организовать (с учетом ранее предложенных и других источников) поиск новшеств, соответствующих высветившейся проблеме современного муниципального лица. Затем найденные (или настойчиво предлагаемые нам со стороны) новшества должны быть проверены на соответствие:

- проблемам и потребностям;

- возможностям, а также ценностям, общей политике развития современного муниципального лица;

После этого необходимо организовать апробацию новшества, его адаптацию к особенностям современного муниципального лица. Дальнейшие шаги алгоритма в основном совпадают с последовательностью, предложенной для освоения новшеств внутрилицейского происхождения.

ЗПН современного муниципального лица в современной ситуации должен хорошо представлять себе типовое и видовое многообразие учебных программ. При этом ЗПН современного муниципального лица должен обеспечить: согласованность подходов к пониманию сущности и специфики инновационных программ (независимо от предмета), единство требований к их инвариантному составу и структуре, к их оформлению. Из них следуют и единые требования к экспертизе, оценке программы современного муниципального лица как продукта. Еще один регулятор инновационной деятельности, разрабатываемый ЗПН современного муниципального лица – типовые процедуры и графики запуска и освоения программ (и других новшеств).

Системный характер образовательного процесса не дает ЗПН современного муниципального лица возможности ограничиваться решением вопросов обновления содержания образования. В тесной связи с ними приходится заниматься проблемами модернизации педагогических технологий, так как именно от их успешного применения в живом реальном процессе педагогического взаимодействия зависит в конкретном счете усвоение любого содержания, общая результативность обучения и воспитания. Поэтому при проектировании будущего современного муниципального лица ЗПН необходимо решить следующие вопросы (по А.М. Моисееву):

- Каково нынешнее состояние «технологического оснащения» образовательного процесса в современном муниципальном лице? В какой мере применяемые методы, приемы и средства осознаются учителями как некая целостная технология обучения (воспитания)? Насколько полно используются возможности действующих технологий, вырабатывается их ресурс? Есть ли объективная необходимость пересмотра технологий обучения (если этого требуют новое содержание образования, изменившееся отношение детей к учению, влияние внешней среды и т.п.) и насколько это осознано учителями?

- Какие требования к новым технологиям образования предъявляет ситуация в современном муниципальном лице и стратегия ее развития?

- Какие из существующих «на образовательном рынке» технологий по своим концептуальным основаниям и реальным возможностям наиболее адекватны нашим задачам и ценностям? Смогут ли хорошо поработать на наши специфические потребности те технологии, которые приглянулись отдельным

учителям? Не сломает ли их использование целостную систему образования в современном муниципальном лицее?

- Удастся ли обеспечить с помощью новых технологий большую индивидуализацию и дифференциацию обучения, расширение сферы свободы выбора, экономию времени, мотивацию учения? Нет ли больших разрывов между технологиями, предлагаемыми для начальной школы и технологиями следующих ступеней обучения?

- Какой научно-методической работы и каких других ресурсов потребует введение новых технологий? Может ли современный муниципальный лицей пойти на такие затраты, насколько реально перейти на те или иные новые технологии?

- Как обеспечить максимальный учет предложений и пожеланий лицейцев при выборе различных вариантов педагогических и организационных технологий? Какую работу разъяснительного характера надо провести с родителями при переходе на новые технологии?

Практика деятельности МБОУ «Лицей № 27» показывает, что для современного муниципального лицея могут быть полезны и приемлемы разные виды исследований: как претендующие на научность и общезначимость результатов, так и рассчитанные только на внутреннее использование; как исследования констатирующего типа, так и проектные исследования. Для практических целей ЗПН современного муниципального лицея важно также различать:

- Исследования, проводимые по инициативе и в интересах современного муниципального лицея и исследования, инициированные внешними организациями (последние могут соответствовать интересам и возможностям современного муниципального лицея, но это нельзя гарантировать автоматически);

- исследования, проводимые силами современного муниципального лицея, и исследования, проводимые с участием внешних специалистов, и, наконец, исследования, проводимые сторонними специалистами при роли работников современного муниципального лицея только как реципиентов или респондентов;

- исследования, обеспечивающие принятие решения о развитии современного муниципального лицея и исследования, нацеленные на реализацию программы развития, его основных направлений;

- исследования, ограниченные рамками отдельных классов, областей жизни современного муниципального лицея, современного муниципального лицея в целом, множества современных муниципальных лицеев в муниципальной, региональной, федеральной системе образования, в рамках международных исследовательских проектов.

Исследовательская работа – дело увлекательное, творческое, развивающее, но всегда трудоемкое. Поэтому большой заслугой ЗПН современного муниципального лица может стать его настрой на обязательное обоснование необходимости проведения исследований в конкретной ситуации.

При анализе проекта учебного плана современного муниципального лица ЗПН важно целостно представлять себе характер отражения в учебном плане важнейших, приоритетных направлений развития современного муниципального лица, полноту и удачность такого отражения (как с точки зрения ожидаемых результатов, отсутствия сверхперегрузок, так и с точки зрения возможностей их осуществления, потребностей их научно-методического обеспечения). Это требует постановки следующих вопросов:

- за счет чего в целом реализуются в учебном плане инновационные идеи (за счет введения новых курсов, предметов; с помощью перераспределения учебных предметов по компонентам учебного плана, по классам; за счет нового сочетания традиционных и нетрадиционных предметов, изменения объема изучаемого материала по компонентам учебного плана, по классам, предметам, областям знаний и т.д.)?

- обоснованы ли в объяснительной записке к плану важнейшие принципы его построения, ожидаемый «выигрыш» в результатах, новизна добавляемых элементов содержания?

- не противоречит ли философия, концепция учебного плана, излагаемые в объяснительной записке, основным идеям развития современного муниципального лица;

- каковы преимущества нового плана по сравнению с предыдущим с точки зрения развития современного муниципального лица?

- какие новые предметы (курсы) предлагаются в учебный план (в том числе абсолютно новые, альтернативные, интегрированные)?

- как они распределяются по ступеням обучения, профилям, конкретным классам?

- соответствует ли их направленность логике обновления современного муниципального лица?

- как встраиваются новые предметы (курсы) в учебный план, совместимы ли они с уже имеющимися?

- оптимален ли с точки зрения реализации главных идей обновления современного муниципального лица баланс между циклами предметов, между часами федерального, регионального и лицейского компонентов?

- как меняются в итоге новшеств распределения учебной нагрузки между предметами, циклами; не возникает ли угроза превышения допустимых

норм общей нагрузки?

- какого научно-методического обеспечения потребует реализация предлагаемого учебного плана? Возможно ли своевременное полноценное обеспечение его реализации?

При экспертизе учебного плана ЗПН современного муниципального лица важно аргументированно показать авторам конкретных предложений наличие (и тем более отсутствие) необходимой связи между этими предложениями и магистральными линиями развития современного муниципального лица.

При экспертизе программы локального эксперимента в современном муниципальном лице ЗПН оценивает прежде всего:

- обоснованность выбора темы (грамотность, актуальность, практическая значимость, посильность, доступность, наличие необходимых ресурсов и т.п.);

- зрелость и научную обоснованность замысла эксперимента, его концептуальной основы, соответствие ее общей системе ценностей современного муниципального лица;

- наличие и разумность решения о составе участников работы, распределении ролей между ними, руководстве экспериментом;

- разумность выбора базы эксперимента, достаточность экспериментальных объектов;

- наличие и качество целей, задач, ожидаемых результатов работы и критериев их оценки;

- наличие и качество гипотезы исследования, ее неаксиоматичность;

- обоснованность сроков и последовательности этапов работы;

- наличие обоснования методов исследования и изменения результатов, необходимость, достаточность методов и методик, их взаимодополняемость;

- продуманность ресурсного обеспечения работы (программного, методического, материального, финансового, нормативного, консультативного, управленческого);

- разумность отражения в программе хода эксперимента (опыт показывает удобство изложения плана хода работы в форме таблицы с такими графами, как: 1) название этапа, сроки его начала и окончания; 2) содержание работы, процедуры, методики; 3) кто организует, проводит, принимает участие; 4) необходимое обеспечение; 5) ожидаемые результаты, критерии и показатели их оценки; 6) способы контроля и фиксации результатов; 7) отметка о выполнении);

- наличие и обоснованность прогноза возможных отрицательных по-

следствий эксперимента, предложений по профилактике и(или) компенсации и преодолению этих явлений;

- наличие и обоснованность решения о формах представления результатов работы;

- наличие вариантов перспектив дальнейшего развития эксперимента.

Отметим, что для проведения экспертизы программы эксперимента, как правило, недостаточно работы только с текстом программы, необходимо также собеседование с автором программы, постановка вопросов, а вместо официального экспертного заключения могут быть сформулированы советы и пожелания по доработке программы современного муниципального лица.

Если благодаря настойчивости ЗПН современном муниципальном лице удастся добиться высокой культуры программирования эксперимента, это, кроме всего прочего, значительно облегчит экспертизу хода и результатов эксперимента, при которых реально наблюдаемый процесс и итоги экспериментирования будет нетрудно сопоставить с программой современного муниципального лица.

## Заключение

В зарубежном менеджменте (особенно в японском), когда решают вопрос о приеме на руководящую работу человека с ярко выраженными творческими способностями, идут не только и не столько по пути подстраивания этого человека под должностные обязанности, сколько по пути определения его функциональных ролей, обязанностей и прав, исходя из сильных сторон его творческой личности.

Настоящее пособие и позволяет самым разным по стилю, образу, областям и направлениям творчества людям найти (выбрать), определить свою роль, место и предназначение в развивающейся школе, не ломая себя, а максимально используя то творческое, чем их одарила природа, предшествующий опыт и работа над собой.

В чем мы видим необходимость появления такой книги, актуальность проблемы оптимизации и нововведения внутрилицейского управления?

- Во-первых, оптимизационный подход к решению управленческих задач во всех сферах наиболее адекватен общему духу революционной перестройки в обществе, нацеленной на перевод нашей страны в новое качественное состояние.

- Во-вторых, сегодня перед школой поставлены принципиально новые задачи и открылись новые творческие возможности. Получают широкое распространение многообразные эксперименты, создаются новые модели учебных планов, программ, модели авторских школ. Хоть и медленно, но на основе нововведений перестраиваются в духе демократизации и гуманизации, приоритета общечеловеческих ценностей и большего учета реалий научно-технической революции содержание и технология целостного педагогического процесса.

- В-третьих, нынешнее состояние системы внутришкольного управления так далеко от оптимального, что сама эта система в ряде случаев выступает как фактор торможения перестройки школы, «заражена» командно-административным стилем управления, с трудом отказывается от авторитаризма и иных антидемократических проявлений.

- В-четвертых, постановка вопроса об оптимизации и инновационности внутришкольного управления закономерно вытекает из логики развития школоведческой науки, теории управления школой (педагогический менеджмент).

- В-пятых, рассмотрение проблем оптимизации и нововведения управления школой является неизбежным этапом развития общепедагогической концепции оптимизации. Напомним, что сама идея оптимизации и инно-

ватики восходит к общей теории управления – кибернетике и потому особенно органична именно для управления.

Книга написана на основе научных (в том числе – экспериментальных) исследований, проведенных авторами, при всемерной опоре на анализ практики, массового и передового опыта внутришкольного управления, опыта его оптимизации и инноватики.

## Приложения

### Приложение 1

#### Карта разрабатываемых инноваций в лицее № 27 г. Брянска

№ п/п	Основные параметры	Содержание разработки инновации	
1	Название инновации	Создание модели школы с разноуровневым обучением.	Технология разноуровневого обучения.
2	Направление поиска	Содержание образования, структура школы.	Технология обучения
3	Проблема, на решение которой направлено новшество	Существует противоречие между необходимостью обеспечить каждому ученику возможности для получения образования в соответствии с его интересами, склонностями и отсутствием соответствующих условий. Единообразие учебных требований к учащимся с различными склонностями, способностями и темпом усвоения.	См. проблему в графе 3
4	Цепь инновации	Разработать пути создания условий, обеспечивающих каждому ученику возможность полного усвоения базисного компонента и саморазвития личности.	Разработать технологию разноуровневого обучения, обеспечивающую полное усвоение базисного компонента школьного образования.
5	Научная идея	Единообразие учебных требований к учащимся с различными склонностями, способностями, темпам усвоения тормозит их развитие. Деление учащихся на классы и группы с гомогенным составом на основе диагностики темпа нервных процессов, речи, письма, усвоения позволит каждому ученику овладеть базисным компонентом образования. Обучение базисному компоненту содержания образования с использованием уровневой дифференциации.	Технология учебно-воспитательного процесса путем: а) разработки базисной и вариативной части учебных программ; б) уровневого планирования единиц усвоения. в) использование уровневого контроля; г) развитие личности на основе активности и самостоятельности в обучении.
6	Ожидаемые качественно новые результаты	1. Обеспечение оптимальных условий, для самореализации учащихся в учебно-воспитательном процессе. 2. Повышение познавательного процесса. 1 Уровня доступности содержания и технологии образования.	Достижение полного усвоения базисного компонента содержания образования каждым учеником.

7	Кто разрабатывает	Афонин И.А. – директор школы, Кожемякин М.П. – зам. директора, Пикан В.В. – доцент кафедры управления развитием школы МИГУ	Пикан В.В. (Использовал материалы кафедры управления развитием школы МИГУ, идеи Т.И. Шамовой, Г.И. Щукиной, З. И. Калмыковой, А.Г. Ривина, Дж. Кэролла, Б. Блума)
8	Препятствия	Психолого-педагогическое обеспечение учебно-воспитательного процесса	Отсутствие государственных стандартов по образованию (разных уровней). Единообразие аттестатов о среднем образовании
9	Какие проблемы еще требуется решить	Психолого-дидактическое обеспечение учебно-воспитательного процесса	Детализация технологии обучения для младшего, среднего и старшего звена, школьников, а также ее профилю разных предметов.
10	На каком этапе находится нововведение	Опытно-экспериментальная работа началась в 1998 году	

## Приложение 2

### Комплексно-целевая программа: «Технология управления инновационными процессами в школе» (этап внедрения инновации)

Цель: формирование и развитие целостной системы управления школой в режиме внедрения инновации

№ п/п	Разделы	Сентябрь	Октябрь
1.1.	Система нецелесообразных организационных форм и меры организации. 1. Организация работы с кадрами. 1.1. Совещания при директоре. Цель: Стратегия и тактика обеспечения внедрения новаткики.	О готовности школы к работе в условиях нововведения. Задача: определить уровень готовности коллектива.	
1.2.	Методический совет объединения и творческие группы. Цель: координация и коррекция деятельности специалистов по реализации новых учебных планов, программ, комплексов.	Подготовка и проведение контрольных работ + диагностика, ЗУН по нововведениям при входе в эксперимент. Задача: Определить уровень ЗУН при входе	Проанализировать итоги контрольных работ по ЗУН начала эксперимента. Задача: скорректировать индивидуальную и групповую учебно-воспитательную деятель-

		в эксперименты	ность с учащимися.
1.3.	Педсовет. Цель: обобщение и регулирование результатов работы по нововведениям.		
1.4.	Производственные совещания, профессиональные собрания. Цель: стимулирование деятельности коллектива на внедрение нововведений.	О критериях оценки деятельности участников эксперимента на основе положения. Задача: Ознакомить всех участников с критериями оценки деятельности.	
1.5	Другие-формы повышения квалификации. Цель: создать условия для овладения каждым участником нововведений, технологии и содержания эксперимента.	Задача. Определить, формы повышения квалификации. Направление участников эксперимента в различные системы повышения квалификации.	Теоретический семинар по теории и практике нововведения. Индивидуальные консультации учителей с кураторами.
1.6	Организация работы с учениками. Цель. Индивидуальная и коллективная коррекция по результатам экспериментальной работы.	Условия работы учащихся в режиме эксперимента. Задача: ознакомить учащихся с особыми условиями их труда и отдыха при работе в эксперименте.	Диагностика учащихся для углубленного изучения личности. Задача: проведение индивидуальной работы в целях развития школьников.
1.7	Организация работы с родителями, общественностью и советом школы. Цель: индивидуальная работа с родителями по результатам эксперимента, развитие условий для оптимального внедрения новых педагогических технологий.	Условия работы учащихся в режиме эксперимента. Задача. Ознакомить родителей.	Организация досуга школьников в СНИК. Задача, обсудить итоги начала работы творческих коллективов совместно с советом школы.
1.8	Организация работы с базовыми предприятиями, спонсорами. Цель: Развитие учебно-материальной базы для реальных нововведений.		Формирование заказа от школы на укрепление учебно-материальной базы.
1.9	Система информационного обеспечения. Цель: Формирование необходимой и достаточной информации для управления процессом нововведения.	Сформировать банк данных о состоянии ЗУН на момент вхождения в эксперимент.	Формирование банка данных по диагностике углубленного изучения личности учащихся и занятости в структуре СНИК, по заявкам на материально-техническое обеспечение.
1.10	Контроль, регулирование.	Контроль за обеспечением	Контроль за выполнением

	Цель: сбор информации о процессах освоения нововведений и регулирование этих процессов.	нием учебными комплексами учащихся и учителей, регулирование расписания учебно-воспитательного процесса.	учебных планов, программ. Контроль /выборочно/ по итогам I четверти, коррекция в индивидуальной работе с учащимися по итогам диагностики.
	<b>Ноябрь</b>	<b>Декабрь</b>	<b>Январь</b>
2.1	Об основных направлениях работы школы по внедрению нововведений во II четверти. Задача: определить меры по интенсификации эксперимента.		Об основных направлениях работы школы во II полугодии. Задача, определить меры по интенсификации и оптимизации эксперимента.
2.2	Подготовка первых итогов работы в условиях эксперимента.	Подготовка и проведение контрольных работ за I полугодие, подведение итогов работы в режиме эксперимента за I полугодие. Анкетирование учителей по итогам I экспериментального полугодия.	Основные направления работы методического объединения во II полугодии. Задача определить меры по интенсификации.
2.3	Первые итоги деятельности коллектива в условиях эксперимента. Задача: корректировка деятельности и выработка общих позиций по оптимизации эксперимента.		Итоги работы школы в режиме эксперимента и задачи на II полугодие.
2.4	Теоретический семинар-продолжение.	Теоретический семинар. Индивидуальная работа.	Задача: спрогнозировать дальнейший ход эксперимента.
2.5	Диагностика-продолжение.	Изучение уровня учебной нагрузки учащихся в режиме эксперимента Задача: выявить имевшиеся отклонения от нормы нагрузки.	Проведение олимпиад.
2.6		Родительское собрание. Первые итоги учащихся в условиях эксперимента. Задача: выявить особенности учащихся для родителей при работе в условиях эксперимента.	
2.7		Обсуждение на совете спонсоров сметы расходов школы в условиях эксперимента.	О плане подготовки школы к новому учебному году. Задача: составить план мероприятий по совер-

			шенствованию материально-технической базы школы.
2.8	Банк данных по итогам I четверти.	Формирование банка Данных по итогам контрольных работ за I полугодие.	Формирование банка данных по итогам I полугодия.
2.9	Корректировка расписания, планирования, выполнение государственных программ при имеющихся отставаниях.	Контроль за выполнением учебных планов и программ.	Корректировка расписания, планирования и коррекция программ при имеющихся отклонениях.
	<b>Февраль</b>	<b>Март</b>	<b>Апрель</b>
3.1	Предварительная расстановка кадров на новый учебный год.		О завершении учебного года в условиях эксперимента. Задачи: - определить возможные меры по оптимальному завершению учебного года.
3.2		Подготовка к экзаменам.	Подготовка и утверждение экзаменационного материала. Подведение итогов работы по эксперименту за год.
3.3	Научно-практическая конференция о дальнейшем развитии эксперимента. Задача: спрогнозировать дальнейший ход эксперимента.	Теоретический семинар.	
3.4	Проведение олимпиад.		Тестирование, анкетирование, опрос, срез ЗУН по итогам обучения в экспериментальном режиме. Задача: выявить все возможные отклонения в проведении эксперимента и спланировать пути их преодоления.
3.5			Итоги работы школы в условиях эксперимента. Задача: выявить все возможные отклонения в проведении эксперимента и спланировать пути их преодоления.
3.6	Формирование банка данных о прогнозе экспериментальной деятельности.	Формирование банка данных по контрольным работам за III четверть.	Формирование банка данных по подготовке и проведению экзаменов.
3.7	Выборочный контроль по	Выборочный контроль	Контроль за выполнением

	программам.	по проблемам.	учебных программ.
3.8	Регулирование по результатам контроля.		Проведение итоговых контрольных работ.
	<b>Май</b>	<b>Июнь</b>	<b>Август</b>
4.1		Подведение итогов экзаменов. Задача: выявить особенности нововведений и наметить меры дальнейшего развития эксперимента.	Подготовка к педсовету.
4.2	О планировании работ на новый учебный год, корректировка учебных планов и программ по результатам эксперимента.		
4.3	Итоги работы школы в условиях эксперимента и задачи на перспективу.		Об основных направлениях экспериментальной работы школы в новом учебном году.
4.4	Рейд по кабинетам Задача: поднести итоги работы учителей и актива по совершенствованию учебной базы кабинетов.	Итоги работы учителей в режиме эксперимента Задача: подвести и ют индивидуальной работы, учителей и стимулировать их деятельность.	Задача: определить основные направления деятельности.
4.5	Тестирование, анкетирование, опрос, срез ЗУН по итогам обучения в экспериментальном режиме. Задача: выявить все возможные отклонения в проведении эксперимента и спланировать пути их преодоления.		
4.6	Итоги работы школы в условиях эксперимента. Задача: выявить все возможные отклонения в проведении эксперимента и спланировать пути их преодоления.		
4.7	Подготовка учебно-материальной базы к новому учебному году.		
4.8	Формирование банка данных по итогам эксперимента за учебный год. Планирование экспериментальной работы.	Формирование банка данных по итогам экзаменов, по учебным планам, программам на следующий год.	
4.9		План работы школы на новый учебный год.	
4.10	Проведение экзаменов. Корректировка учебных планов и программ на следующий год.		

Учет мотивационных побуждений учителя психологической службой современного муниципального лица.

Для оценки мотивации стремления к одобрению, которое проявляется в правдивости высказываний испытуемых, в опросники нередко включают так называемые шкалы стремления к одобрению, или шкалы лживости. Ниже приводится один из вариантов такой шкалы, разработанный Д. Марлоу и Д. Крауном, которая вполне подойдет для оценки правдивости высказываний педагога.

Шкала самооценки мотивации одобрения.

Инструкция: «Внимательно прочитайте каждое из приведенных ниже суждений. Если Вы считаете, что оно верно и соответствует особенностям Вашего поведения, то напишите «да», если же оно неверно, то – «нет».

1. Я внимательно читаю каждую книгу, прежде чем вернуть ее в библиотеку.
2. Я не испытываю колебаний, когда кому-нибудь нужно помочь в беде;
3. Я всегда внимательно слежу за тем, как я одет.
4. Дома я веду себя за столом так же, как в столовой.
5. Я никогда ни к кому не испытывал антипатии.
6. Был случай, когда я бросил что-то делать, потому что не был уверен в своих силах.
7. Иногда я люблю позлословить об отсутствующих.
8. Я всегда внимательно слушаю собеседника, кто бы он ни был.
9. Был случай, когда я придумал вескую причину, чтобы оправдаться.
10. Случалось, я пользовался оплошностью человека.
11. Я всегда охотно признаю свои ошибки.
12. Иногда в место, того, чтобы простить человека, я стараюсь отплатить ему тем же.
13. Были случаи, когда я настаивал: на том, чтобы делали по-моему.
14. У меня не возникает внутреннего протеста, когда меня просят оказать услугу.
15. У меня никогда не возникает досады, когда высказывают мнение, противоположное моему.
16. Перед длительной поездкой я всегда тщательно продумываю, что с собой взять.
17. Были случаи, когда я завидовал удаче других.
18. Иногда меня раздражают люди, которые обращаются ко мне с вопросами.

19. Когда у людей неприятности, я иногда думаю, что они получили по заслугам.

20. Я никогда с улыбкой не говорил неприятных вещей.

Ключ для обработки результатов опроса.

Ответы:

- «да» – на вопросы 1, 2, 3, 4, 5, 8, 11, 14, 15, 16, 20.
- «нет» – на вопросы 6, 7, 9, 10, 12, 13, 17, 18, 19.

Общий итоговый показатель «мотивации одобрения» по шкале получают суммированием «работающих» вопросов. Чем выше итоговый показатель, тем выше мотивация одобрения и тем, следовательно, выше готовность человека представить себя перед другими как полностью соответствующего социальным нормам. Низкие показатели могут свидетельствовать как о неприятии традиционных норм, так и о излишней требовательности к себе.

### Тест-опросник для измерения потребности в достижениях СПИСОК ПУНКТОВ ОПРОСНИКА

№ п/п	Утверждения	Ключ
1.	Думаю, что успех в жизни зависит больше от расчета, чем от случая.	Да
2.	Если я лишусь любимого занятия, жизнь потеряет для меня смысл.	Да
3.	Для меня в любом деле важнее процесс исполнения, чем конечный результат.	Нет
4.	Считаю, что люди больше страдают от неудач в работе, чем от плохих взаимоотношений с близкими.	Нет
5.	По моему мнению, большинство людей живут дальними целями, а не близкими.	Нет
6.	Если даже есть возможность и я уверен, что никто этого не заметит, я не могу пройти в кино без билета.	нет
7.	В жизни у меня было больше успехов, чем неудач	да
8.	Эмоциональные люди мне нравятся больше, чем деятельные.	да
9.	Даже в обычной обстановке я стараюсь усовершенствовать некоторые ее элементы	да
10.	Поглощенный мыслями об успехе, я могу забыть о мерах предосторожности.	нет
11.	Мои родители считали меня ленивым ребенком.	нет
12.	Думаю, что в моих неудачах скорее повинен я сам, а не обстоятельства	нет
13.	Мои родители строго контролировали меня.	нет
14.	Терпения во мне больше, чем способностей.	нет
15.	Лень, а не сомнение в успехе вынуждает меня часто отказываться от своих намерений.	да
16.	Думаю, что я – уверенный в себе человек.	нет
17.	Ради успеха я могу рискнуть, если даже шансы не в мою пользу.	да
18.	Я – не усердный человек.	нет
19.	Когда все идет гладко, моя энергия усиливается.	да
20.	Если бы я работал в газете, я писал бы скорее об оригинальных изобретениях людей, чем о происшествиях.	да
21.	Мои близкие обычно не разделяют моих планов.	нет

22.	Уровень моих требований к жизни ниже, чем у моих товарищей	да
23.	Я настойчив в достижении своих целей.	да

Ниже приведена таблица для преобразования «сырого» индивидуального балла в деления шкалы С со средней арифметической  $x=5,0$  и средним квадратическим отклонением  $S=2,0$ .

Шкала	%	Процентили	«Сырой» балл
0	0,9	0,3	0-4
1	2,8	1,2	5-7
2	6,6	4,0	8
3	12,1	10,6	9
4	17,4	22,7	10
5	19,8	40,1	11-12
6	17,4	59,9	13
7	12,1	77,3	14
8	6,6	89,4	15
9	2,8	96,0	16-17
10	0,9	98,8	18-23

Процедура преобразования индивидуального балла в нормальную шкалу: например, если испытуемый получил 6 баллов, то ему приписывается балл 1 по шкале С. Если же испытуемый получил 13 баллов, то ему приписывается балл 6 по шкале С. Во втором столбце таблицы дано ожидаемое процентное распределение баллов по шкале С, а в третьем столбце – процентили, показывающие процент испытуемых, которые должны иметь балл ниже, чем 5, а 19,8 имеют балл 5.

Тест-опросник измерения мотивации достижения.

Тест-опросник для измерения мотивации достижения (ТМД) предназначен для диагностики двух обобщенных устойчивых мотивов личности: мотива стремления к успеху и мотива избегания неудачи. При этом оценивается, какой из этих двух мотивов у испытуемого доминирует. Методика применяется для исследовательских целей при диагностике мотивации достижения у старших школьников и студентов. Тест представляет собой опросник, имеющий две формы — мужскую (форма «А») и женскую (форма «Б»).

Инструкция: «Тест состоит из ряда утверждений, касающихся отдельных сторон характера, а также мнений и чувств по поводу некоторых жизненных ситуаций. Чтобы оценить степень Вашего согласия или несогласия с каждым из утверждений, используйте следующую шкалу:

+3 полностью согласен

+2 согласен

- + 1 скорее согласен, чем несогласен
- 0 нейтрален
- 1 скорее несогласен, чем согласен
- 2 несогласен
- 3 полностью несогласен.

Прочтите утверждение теста и оцените степень своего согласия (или. несогласия). При этом на бланке для ответов против номера утверждения поставьте цифру, которая соответствует степени Вашего согласия (+3, +2, +1, 0, -1, -2, -3). Давайте тот ответ, который первым приходит Вам в голову. Не тратьте время на его обдумывание. При обработке результатов производится подсчет баллов по определенной системе, а не анализ содержания отдельных ответов. Результаты теста будут использоваться только для научных целей и дается полная гарантия о неразглашении полученных данных; Если у Вас возникли какие-то вопросы, задайте их прежде, чем выполнять тест. Теперь приступайте к работе!»

### **ТЕКСТ ОПРОСНИКА (ФОРМА «А»)**

1. Я больше думаю о получении хорошей оценки, чем опасаясь получения плохой.
2. Если бы я должен был выполнить сложное, незнакомое мне задание, то предпочел бы сделать его вместе с кем-нибудь, чем трудиться над ним в одиночку.
3. Я чаще берусь за трудные задачи, даже если не уверен, что смогу их решить, чем за легкие, которые знаю, что решу.
4. Меня больше привлекает дело, которое не требует напряжения и в успехе которого я уверен, чем трудное дело, в котором возможны неожиданности.
5. Если бы у меня что-то не выходило, я скорее приложил бы все силы, чтобы с этим справиться, чем перешел бы к тому, что у меня может хорошо получиться.
6. Я предпочел бы работу, в которой мои функции четко определены и зарплата выше средней, работе со средней зарплатой, в которой я должен сам определить свою роль.
7. Я трачу больше времени на чтение специальной литературы, чем художественной.
8. Я предпочел бы важное трудное дело, хотя вероятность неудачи в нем разна 50%, делу достаточно важному, но не трудному.
9. Я скорее выучу развлекательные игры, известные большинству лю-

дей, чем редкие игры, которые требуют мастерства и известны немногим.

10. Для меня очень важно делать свою работу как можно лучше, даже если из-за этого у меня возникают трения с товарищами.

11. Если бы я собрался играть в карты, то скорее сыграл бы в развлекательную игру, чем в трудную, требующую размышлений.

12. Я предпочитаю соревнования, где я сильнее других, тем, где все участники приблизительно равны по силам.

13. В свободное от работы время я овладею какой-нибудь игрой скорее для развития своих умений, чем для отдыха и развлечений.

14. Я скорее предпочту сделать какое-то дело так, как я считаю нужным, пусть даже с 50% риска ошибиться, чем делать его, как мне советуют другие.

15. Если бы мне пришлось выбирать, то я скорее выбрал бы работу, в которой начальная зарплата сбудет 100 000 руб. и может остаться в таком размере неопределенное время, чем работу, в которой начальная зарплата равна 80 000 руб. и есть гарантия, что не позднее чем через 5 лет я буду получать более 180 000 руб.

16. Я скорее стал бы играть в команде, чем соревноваться один на один.

17. Я предпочитаю работать, не щадя сил, пока полностью не удовлетворюсь полученным результатом, а не стремлюсь закончить дело побыстрее и с меньшим напряжением.

18. На экзамене я предпочел бы конкретные вопросы по пройденному материалу вопросам, требующим для ответа высказывания своего мнения.

19. Я скорее выбрал бы дело, в котором имеется некоторая вероятность неудачи, но есть и возможность достигнуть большего, чем такое, в котором мое положение не ухудшится, но и существенно не улучшится.

20. После успешного ответа на экзамене я скорее с облегчением вздохну («пронесло!»), чем порадуюсь хорошей оценке.

21. Если бы я мог вернуться к одному из двух незавершенных дел, то я скорее вернулся бы к трудному, чем к легкому.

22. При выполнении контрольного задания я больше беспокоюсь о том, как бы не допустить какую-нибудь ошибку, чем думаю о том, как правильно его решить.

23. Если у меня что-то не выходит, я лучше обращаюсь к кому-либо за помощью, чем стану сам продолжать искать выход.

24. После неудачи я скорее становлюсь еще более собранным и энергичным, чем теряю всякое желание продолжать дело.

25. Если есть сомнение в успехе какого-либо начинания, то я скорее не стану рисковать, чем все-таки приму в нем активное участие.

26. Когда я берусь за трудное дело, я скорее опасюсь, что не справлюсь с ним, чем надеюсь, что оно получится.

27. Я работаю эффективнее под чьим-то руководством, чем когда несую за свою работу личную ответственность.

28. Мне больше нравится выполнять сложное незнакомое задание, чем задание знакомое, в успехе которого я уверен.

29. Я работаю продуктивнее над зданием, когда мне конкретно указывают, что и как выполнять, чем когда передо мной ставят задачу лишь в общих чертах.

30. Если бы я успешно решил какую-то задачу, то с большим удовольствием взялся бы еще раз решить аналогичную задачу, чем перешел бы к задаче другого типа.

31. Когда нужно соревноваться, у меня скорее возникают интерес и азарт, чем тревога и беспокойство.

32. Пожалуй, я больше мечтаю о своих планах на будущее, чем пытаюсь их реально осуществить.

### **ТЕКСТ ОПРОСНИКА (ФОРМА «Б»)**

1. Я больше думаю о получении хорошей оценки, чем опасюсь получения плохой.

2. Я чаще берусь за трудные задачи, даже если не уверена, что смогу их решить, чем за легкие, которые знаю, что решу.

3. Меня больше привлекает дело, которое не требует напряжения, и в успехе которого я уверена, чем трудное дело, в котором возможны неожиданности.

4. Если бы у меня что-то выходило, я скорее приложила бы все силы, чтобы с этим справиться, чем перешла бы к тому, что у меня может хорошо получиться.

5. Я предпочла бы работу, в которой мои функции четко определены и зарплата выше средней, работе со средней зарплатой, в которой я сама должна определять свою роль.

6. Более сильные переживания у меня вызываются страхом неудачи, нежели надеждой на успех.

7. Научно-популярную литературу я предпочитаю литературе развлекательного жанра.

8. Я предпочла бы важное трудное дело, где вероятность неудачи равна 50%, делу достаточно важному, но не трудному.

9. Я скорее выучу развлекательные игры, известные большинству лю-

дей, чем редкие игры, которые требуют мастерства и известны немногим.

10. Для меня очень важно делать свою работу как можно лучше, даже если из-за этого у меня возникают трения с товарищами.

11. После успешного ответа на экзамене я скорее с облегчением вздохну, что “пронесло”, чем порадуюсь хорошей оценке.

12. Если бы я собрался играть в карты, то скорее сыграла бы в развлекательную игру, чем в трудную, требующую размышлений.

13. Я предпочитаю соревнования, где я сильнее других, тем, где все участники приблизительно равны по силам.

14. После неудачи я становлюсь еще более собранной и энергичной, а не теряю всякое желание продолжать дело.

15. Неудачи отравляют мою жизнь больше, чем приносят радость успеха.

16. В новых неизвестных ситуациях у меня скорее возникают волнение и беспокойство, чем интерес и любопытство.

17. Я скорее попытаюсь, приготовить новое интересное блюдо, хотя оно может плохо получиться, чем стану готовить привычное блюдо, которое обычно хорошо выходило.

18. Я скорее займусь чем-то приятным и необременительным, чем стану выполнять что-то, как мне кажется, стоящее, но не очень увлекательное.

19. Я скорее затратчу все свое время на осуществление одного дела, чем постараюсь выполнить быстро за это время два-три дела.

20. Если, я заболела и вынуждена, остаться дома, то я использую время скорее для того, чтобы расслабиться и отдохнуть, чем почитать и поработать.

21. Если бы я жила с несколькими девушками в одной комнате и мы решили устроить вечеринку, я предпочла бы сама организовать ее, чем чтобы это сделала какая-нибудь другая.

22. Если у меня что-то не выходит, я лучше обращаюсь к кому-нибудь за помощью, чем стану сама продолжать искать выход.

23. Когда нужно соревноваться, у меня скорее возникают интерес и азарт, чем тревогами беспокойство.

24. Когда я берусь за трудное дело, я скорее опасаясь, что не справлюсь с ним, чем надеюсь, что оно получится.

25. Я работаю эффективнее под чьим-то руководством, чем тогда, когда несу за свою работу личную, ответственность.

26. Мне больше нравится выполнять сложное незнакомое задание, чем задание знакомое, в успехе которого я уверена.

27. Если бы я успешно решила какую-то задачу, то с большим удовольствием взялось бы решать ещё раз аналогичную, чем перешла бы к задаче дру-

того типа.

28. Я работаю продуктивнее над заданием, когда передо мной ставят задачу лишь в общих чертах, чем когда мне конкретно указывают, что и как выполнять.

29. Если при выполнении важного дела я допускаю ошибку, то чаще я теряюсь и впадаю в отчаяние, чем быстро беру себя в руки и пытаюсь исправить положение.

30. Пожалуй, я больше мечтаю о своих планах на будущее, чем пытаюсь их реально осуществить.

### **Процедура подсчета суммарного балла**

Для определения суммарного балла необходимо пользоваться следующей процедурой. Ответам испытуемых на прямые пункты опросника (отмечены знаком «+» в ключе) приписываются баллы на основе следующего соотношения:

“+”=  $\frac{-3-2-10123}{1234567}$

Ответам испытуемых на обратные пункты опросника (отмечены в ключе знаком «-») приписываются баллы на основе соотношения:

= -3-2-Ю 1 2 3

\_ 7\_6 5 4\_3 2 1

**КЛЮЧ К МУЖСКОЙ ФОРМЕ**

+1, -2, +3, -4, +5, -6, +7, +8, -9, +10, -11,

-12, +13, +14, -15, -16, +17, -18, +19, -20, +21,

-22, -23, +24, -25, -26, -27, +28, -29, -30, +31, -32.

**КЛЮЧ К ЖЕНСКОЙ ФОРМЕ**

+1, +2, -3, +4, -5, -6, +7, +8, -9, +10, -11

-12, -13, +14, -15, -16, +17, -18, +19, -20,

+21, -22, +23, -24, -25, +26, -27, +28, -29, -30.

На основе подсчета суммарного балла определяют, какая мотивационная тенденция доминирует у испытуемого. Баллы всей выборки испытуемых, участвующих в эксперименте, ранжируют и выделяют две контрастные группы: верхние 27% выборки характеризуются мотивом стремления к успеху, а нижние 27% – мотивом избегания неудачи.

### **Тест-опросник самоотношения**

Опросник включает следующие шкалы:

Шкала «8» – измеряет интегральное чувство «за» или «против» собственного «Я» испытуемого;

Шкала «I» – самоуважение;

Шкала «II» – аутосимпатия;

Шкала «III» – ожидание положительного отношения от других;

Шкала «IV» – самоинтерес.

Опросник содержит также семь шкал, направленных на измерение выраженности установки на те или иные внутренние действия в адрес «Я» испытуемого.

Шкала 1 – самоуверенность,

Шкала 2 – отношение других,

Шкала 3 – самопринятие,

Шкала 4 – саморуководство, самопоследовательность,

Шкала 5 – самообвинение,

Шкала 6 – самоинтерес,

Шкала 7 – самопонимание.

### Текст опросника

1. Думаю, что большинство моих знакомых относится ко мне с симпатией.
2. Мои слова не так уж часто расходятся с делом.
3. Думаю, что многие видят во мне что-то сходное с собой.
4. Когда я пытаюсь себя оценить, я, прежде всего, вижу свои недостатки.
5. Думаю, что как личность я вполне могу быть притягательным для других.
6. Когда я вижу себя глазами любящего меня человека, меня неприятно, поражает то, насколько мой образ далек от действительности.
7. Мое «Я» всегда мне интересно.
8. Я считаю, что иногда не грех пожалеть самого себя.
9. В моей жизни есть или по крайней мере были люди, которым я был чрезвычайно близок.
10. Собственное уважение мне еще надо заслужить.
11. Бывало, и не раз, что я сам себя остро ненавижу.
12. Я вполне доверяю своим внезапно возникшим желаниям.
13. Я сам хотел бы во многом себя переделать.
14. Мое собственное «Я» не представляется мне чем-то достойным глубокого внимания.
15. Я искренне хочу, чтобы у меня было все хорошо в жизни.
16. Если я отношусь к кому-нибудь с укоризной, то прежде всего к самому себе.

17. Случайному знакомому я скорее всего покажусь человеком приятным.
18. Чаще всего я одобряю свои планы и поступки.
19. Собственные слабости вызывают у меня что-то напоминающее подобие презрения.
20. Если бы я раздвоился, то мне было бы довольно интересно общаться со своим двойником.
21. Некоторые свои качества я ощущаю как посторонние, чужие мне.
22. Вряд ли кто-нибудь сможет почувствовать сходство со мной.
23. У меня достаточно способностей и энергии воплотить в жизнь задуманное.
24. Часто я не без издевки подшучиваю над собой.
25. Самое разумное, что может сделать человек в своей жизни – это подчиниться собственной судьбе.
26. Посторонний человек, на первый взгляд, найдёт во мне много отталкивающего.
27. К сожалению, если я сказал что-то, это не, значит, что именно так и буду поступать.
28. Свое отношение к самому себе можно назвать дружеским.
29. Быть снисходительным к собственным слабостям вполне естественно.
30. У меня не получается быть для любимого человека интересным длительное время.
31. В глубине души я бы хотел, чтобы со мной произошло что-то катастрофическое.
32. Вряд ли я вызываю симпатию у большинства моих знакомых.
33. Мне бывает очень приятно увидеть себя глазами любящего меня человека.
34. Когда у меня возникает какое-либо желание, я прежде всего спрашиваю себя, разумно ли это.
35. Иногда мне кажется, что если бы какой-то мудрый человек смог увидеть меня насквозь, он тут же понял бы, какое я ничтожество.
36. Временами я сам собой восхищаюсь.
37. Можно сказать, что я ценю себя достаточно высоко.
38. В глубине души я никак не могу поверить, что я действительно взрослый человек.
39. Без посторонней помощи я мало что могу сделать.
40. Иногда я сам себя плохо понимаю.
41. Мне очень мешает недостаток энергии, воли и целеустремленности.

42. Думаю, что другие в целом оценивают меня достаточно высоко.
43. В моей личности есть, наверное, что-то такое, что способно вызывать у других острую неприязнь.
44. Большинство моих знакомых не принимают меня так уж всерьез.
45. Сам у себя я довольно часто вызываю чувство раздражения.
46. Я вполне могу сказать, что уважаю себя сам.
47. Даже мои негативные черты не кажутся мне чужими.
48. В целом меня устраивает то, какой я есть.
49. Вряд ли меня можно любить по-настоящему.
50. Моим мечтам и планам не хватает реалистичности.
51. Если бы мое второе «Я» существовало, то для меня это был бы самый скучный партнер по общению.
52. Думаю, что мог бы найти общий язык с любым разумным и знающим человеком.
53. То, что во мне происходит, как правило, мне понятно.
54. Мои достоинства вполне перевешивают мои недостатки.
55. Вряд ли найдется много людей, которые обвиняют меня в отсутствии совести.
56. Когда со мной случаются неприятности, как правило, я говорю: «И поделом тебе».
57. Я могу сказать, что в целом я контролирую свою судьбу.

### **Ключ для обработки**

Приводятся номера пунктов и знак, с которым пункт входит в соответствующий фактор.

Шкала S (интегральная)

«+»: 2, 5, 23, 33, 27, 42, 46, 48, 52, 53, 57.

«-»: 6, 9, 13, 14, 16, 18, 30, 35, 38, 39, 41, 43, 44, 45, 49, 50, 56.

Шкала самоуважения (I)

«+»: 2, 23, 53, 57.

«-»: 8, 13, 25, 27, 31, 35, 38, 39, 40, 41, 50.

Шкала аутосимпатии (II)

«+»: 12, 18, 28, 29, 37, 46, 48, 54.

«-»: 4, 9, 11, 16, 19, 24, 45, 56.

Шкала ожидания положительного отношения других (III)

«+»: 1, 5, 10, 15, 42, 55.

«-»: 3, 26, 30, 32, 43, 44, 49.

Шкала самоинтереса (IV)

«+»: 7, 17, 20, 33, 34, 52.

«-»: 14, 51.

#### Шкала самоуверенности (1)

«+»: 2, 23, 37, 42, 46.

«-»: 38, 39, 41.

#### Шкала ожидания отношения других (2)

«+»: 1, 5, 10, 52, 55.

«-»: 32, 43, 44.

#### Шкала самопринятия (3)

«+»: 12, 18, 28, 47, 48, 54.

«-»: 21.

#### Шкала самопоследовательности (саморуководства) (4)

«+»: 50, 57.

«-»: 25, 27, 31, 35, 36.

#### Шкала самообвинения (5)

«+»: 3, 4, 9, 11, 16, 24, 45, 56.

«-»:

#### Шкала самоинтереса (6)

«+»: 17, 20, 33.

«-»: 26, 30, 49, 51.

#### Шкала самопонимания (7)

«+»: 53.

«-»: 6, 8, 13, 15, 22, 40.

#### ПОРЯДОК ПОДСЧЕТА

Показатель по каждому фактору подсчитывается путем суммирования утверждений, с которыми испытуемый согласен, если они входят в фактор с положительным знаком; и утверждения, с которыми испытуемый не согласен, если они входят в фактор с отрицательным знаком.

#### **Тест-опросник локализации контроля**

Тест-опросник субъективной локализации контроля (СЛК) направлен на измерение локуса контроля как обобщенной генерализованной переменной.

Опросник содержит 32 пункта (26 — работающих и 6 — маскировочных), построенных по принципу вынужденного выбора одного из двух утверждений, и образует одномерную шкалу, дающую обобщенный показатель локуса контроля.

Инструкция: Выберите из каждой пары одно (и только одно) высказывание, с которым Вы больше согласны, и отметьте соответствующую ему букву на бланке ответов.

## Текст опросника

1. а) издержки в воспитании детей часто связаны с излишней строгостью родителей;  
б) в наше время неблагополучие детей в большей степени зависит от того, что родители недостаточно строги с ними.
2. а) многие несчастья в жизни людей объясняются невезением;  
б) людские невезения – результат их собственных ошибок.
3. а) большинство недостатков в сфере обслуживания связаны с тем, что мы плохо с ними боремся;  
б) в ближайшее время улучшить сферу обслуживания почти невозможно.
4. а) к людям относятся так, как они того заслуживают;  
б) к несчастью, достоинства человека часто остаются непризнанными, как бы ни старался.
5. а) спокойная жизнь студента при факультете зависит от его отношений с начальником курса;  
б) у добросовестного студента не бывает конфликтов с учебной частью.
6. а) жалобы на то, что преподаватели несправедливы к студентам, редко бывают обоснованными;  
б) большинство студентов не сознают, что их оценки в основном зависят от случайности.
7. а) без везения никто не может преуспеть в жизни;  
б) если способный человек немного добился, значит, он не использовал свои возможности.
8. а) как бы Вы ни старались, некоторым людям Вы все равно не понравитесь;  
б) люди, которые не нравятся другим, просто не умеют ладить с окружающими.
9. а) наследственность играет главную роль в определении личности;  
б) человека определяет его жизненный опыт.
10. а) из моего опыта следует, что если что-то должно произойти, то это произойдет;  
б) я убедился, что принять решение о выполнении определенного действия лучше, чем положиться на случай.
11. а) в жизни студента, который всегда тщательно готовится к занятиям, редко бывает несправедливая оценка;  
б) систематические занятия — излишняя трата сил, так как экзамен — это своеобразная лотерея.
12. а) успех приносит усердная работа, он мало связан с везением;  
б) чтобы хорошо устроиться, нужно вовремя оказаться в нужном месте.

13. а) мнение студента будет учтено, если оно обосновано;  
б) студенты практически не оказывают влияния на решения деканата.
14. а) что бы я ни планировал, я почти уверен, что мне удастся осуществить намеченное;  
б) планирование будущих действий не всегда разумно, так как многое зависит от случая.
15. а) есть определенные люди, в которых нет ничего хорошего;  
б) что-то хорошее есть в каждом.
16. а) если принято верное решение, то достижение того, что я хочу, мало зависит от обстоятельств;  
б) очень часто мы можем принять решение, гадая на монете.
17. а) кто станет руководителем — часто зависит от того, кому повезет;  
б) нужны специальные способности, чтобы заставить людей выполнять то, что нужно.
18. а) события в мире зависят от сил, которыми мы не можем управлять;  
б) принимая активное участие в политике и общественных делах, люди могут контролировать мировые события.
19. а) если в общежитии скучно, значит, студком «никуда не годится»;  
б) сделать жизнь в общежитии веселой и интересной зависит от нас самих.
20. а) большинство людей не сознают, до какой степени их жизнь определяется случаем;  
б) не существует реально такой вещи, как везение.
21. а) человек иногда вправе допустить ошибку;  
б) обычно лучше всего «прикрыть» свои ошибки.
22. а) трудно понять, почему мы нравимся некоторым людям;  
б) сколько друзей ты имеешь зависит от того, что ты за личность.
23. а) неприятности, которые с нами случаются, сбалансированы удачами;  
б) большинство несчастных судеб — результат отсутствия способностей, невежества и лени.
24. а) аспирант — это в прошлом свободный трудолюбивый студент;  
б) чтобы поступить в аспирантуру, нужны «связи».
25. а) иногда я не могу понять, на основании чего преподаватели выводят оценки;  
б) есть прямое соотношение между моим усердием и оценкой.
26. а) хороший лидер в коллективе ожидает, что каждый сам решит, что ему делать;

б) хороший лидер в коллективе определяет, что делать каждому.

27. а) добровольно работая сейчас, я обеспечиваю себе будущие научные достижения;

б) большинство великих научных открытий — результат непредсказуемого озарения.

28. а) не раз я чувствовал, что у меня мало влияния на события, которые со мной случаются;

б) я почти не верю, что везение или удача играют важную роль в моей жизни.

29. а) люди одиноки потому, что не стараются быть дружелюбными;

б) не много пользы в том, чтобы стараться быть приятным людям: если ты им нравишься, то итак нравишься.

30. а) в высшей школе неоправданно много внимания уделяют физкультуре;

б) занятия спортом – лучшее средство воспитания характера.

31. а) то что со мной случается, – это мои собственные действия и поступки;

б) иногда мне кажется, что моя жизнь идет сама по себе.

32. а) рядовому студенту трудно понять, на основании чего деканат выносит свои решения;

б) чаще всего студенты виноваты, если деканат применяет строгие меры.

### **Ключ опросника**

Интернальные альтернативы: 26, 3а, 4а, 5б, 6а, 7б, 8б, 10б, 11а, 12а, 13а, 14а, 16а, 17б, 18б, 19б, 20б, 22б, 23б, 24б, 25б, 27а, 28б, 29а, 31а, 32б.

Экстернальные альтернативы: 2а, 3б, 4б, 5а, 6б, 7а, 8а, 10а, 11б, 12б, 13б, 14б, 16б, 17а, 18а, 19а, 20а, 22а, 23а, 24а, 25а, 27б, 28а, 29б; 31б, 32а.

Маскировочные пункты: 1, 9, 15, 21, 26, 30.

Показатель субъективной локализации контроля получается из опросника путем подсчета сумма выбранных испытуемых интегральных альтернатив.

Так как опросник содержит 26 пунктов, значения шкалы имеют 27 градаций (от 0 до 26). Значение 26 соответствуют максимально интервальному контролю, 0 – максимально экстернальному контролю. Распределение баллов нормализуется с помощью последующего перевода в стандартные единицы – стены.

### **ПЕРЕВОД «СЫРЫХ» БАЛЛОВ В СТЕНЫ**

Сырые

баллы 0-4 5-7 8-10 11-12 13-14 15-16 17-18 19-20 21-22 23-26

стены 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

### **Тест-опросник уровня субъективного контроля**

Опросник состоит из 7 шкал, содержит 44 пункта, измеряет локус контроля личности в различных сферах жизнедеятельности.

Шкала Ио – общая интернальность,

Шкала Ид – интернальность в области достижения,

Шкала Ин – интернальность в области неудач,

Шкала Ис – интернальность в семейных отношениях,

Шкала Ип – интернальность в производственных отношениях,

Шкала Им – интернальность в межличностных отношениях,

Шкала Из – интернальность в отношении здоровья и болезни.

Испытуемому предлагается ответить на каждый пункт опросника, используя (отмечая на бланке) одну из градаций 7-балльной шкалы:

Полностью -3-2-1 0 1 2 3      полностью

не согласен ----- согласен

### **Опросник УСК**

1. Продвижение по службе больше зависит от удачного стечения обстоятельств, чем от способностей и усилий человека.

2. Большинство разводов происходит от того, что люди не захотели приспособиться друг к другу.

3. Болезнь – дело случая; если уж суждено заболеть, то ничего не поделаешь.

4. Люди оказываются одинокими из-за того, что сами не проявляют интереса и дружелюбия к окружающим.

5. Осуществление моих желаний часто зависит от везения.

6. Бесполезно предпринимать усилия для того, чтобы завоевать симпатию других людей.

7. Внешние обстоятельства – родители и благосостояние – влияют на семейное счастье не меньше, чем отношения супругов.

8. Я часто чувствую, что мало влияю на то, что происходит со мной.

9. Как правило, руководство оказывается более эффективным, когда полностью контролирует действия подчиненных, а не полагается на их самостоятельность.

10. Мои отметки в школе часто зависели от случайных обстоятельств (например, настроения учителя), чем от моих собственных усилий.

11. Когда я строю планы, то я, в общем, верю, что смогу осуществить их.

12. То, что многим людям кажется удачей или везением, на самом деле является результатом долгих целенаправленных усилий.
13. Думаю, что правильный образ жизни может больше помочь здоровью, чем врачи и лекарства.
14. Если люди не подходят друг другу, то, как бы они ни старались наладить семейную жизнь, они все равно не смогут.
15. То хорошее, что делаю, обычно бывает по достоинству оценено другими.
16. Дети вырастают такими, какими их воспитывают родители.
17. Думаю, что случай или судьба не играют важной роли в моей жизни.
18. Я стараюсь не планировать далеко вперед, потому что многое зависит от того, как сложатся обстоятельства.
19. Мои отметки в школе больше всего зависели от моих усилий и степени подготовленности.
20. В семейных конфликтах я чаще чувствую вину за собой, чем за противоположной стороной.
21. Жизнь большинства людей зависит от стечения обстоятельств.
22. Я предпочитаю такое руководство, при котором можно самостоятельно определять, что и как делать.
23. Думаю, что мой образ жизни ни в коей мере не является причиной моих болезней.
24. Как правило, именно неудачное стечение обстоятельств мешает людям добиться успеха в своем деле.
25. В конце концов, за плохое управление организацией ответственны сами люди, которые в ней работают.
26. Я часто чувствую, что ничего не могу изменить в сложившихся отношениях в семье.
27. Если я очень захочу, то смогу расположить к себе почти любого.
28. На подрастающее поколение влияет так много разных обстоятельств, что усилия родителей по их воспитанию часто оказываются бесполезными.
29. То, что со мной случается, это дело моих собственных рук.
30. Трудно бывает понять, почему руководители поступают именно так, а не иначе.
31. Человек, который не смог добиться успеха в своей работе, скорее всего не проявлял достаточно усилий.
32. Чаще всего я могу добиться от членов моей семьи того, что я хочу.
33. В неприятностях и неудачах, которые были в моей жизни, чаще всего были виноваты другие люди, чем я сам.

34. Ребенка всегда можно уберечь от простуды, если за ним следить и правильно его одевать.
35. В сложных обстоятельствах я предпочитаю подождать, пока проблемы разрешатся сами собой.
36. Успех является результатом упорной работы и мало зависит от случая и везения.
37. Я чувствую, что от меня больше, чем от кого бы то ни было, зависит счастье моей семьи.
38. Мне всегда было трудно понять, почему я нравлюсь одним людям и не нравлюсь другим.
39. Я всегда предпочитаю принять решение и действовать самостоятельно, а не надеяться на помощь других людей или на судьбу.
40. К сожалению, заслуги человека часто остаются непризнанными, несмотря на все его старания.
41. В семейной жизни бывают такие ситуации, которые невозможно разрешить даже при самом сильном желании.
42. Способные люди, не сумевшие реализовать свои возможности, должны винить в этом самих себя.
43. Многие мои успехи были возможны только благодаря помощи других людей.
44. Большинство неудач в моей жизни произошло от неумения, незнания или лени и мало от везения или невезения.

### Ключ для обработки опросника

Обработку заполненных ответов следует проводить по приведенным ниже ключам, суммируя ответы на пункты в столбцах «+» со своим знаком и ответы в столбцах «-» с обратным знаком.

#### Ключ к шкале Ио

«+»	2 4	11	12	13	15	16	17	19
	20	22	25	27	29	31	32	34
	37	39	42	44				
«-»	1 3	5	6	7	8	9	10	14
	18	21	23	24	25	28	30	33
	38	40	41	43				

#### Ключ к шкале Ид

«+»	12	15	27	32	36	37
«-»	1	5	6	14	26	43

#### Ключ к шкале Ин

«+» 2 4 20 31 42 44

«-» 7 24 33 38 40 41

Ключ к шкале Ис

«+» 2 16 20 32 37

«-» 7 14 26 28 41

Ключ к шкале Ип

« + » 19 22 25 42

«-» 1 9 10 30

Ключ к шкале Им

«+» 4 27

«-» 6 38

Ключ к шкале Из

«+» 13 34

«-» 3 23

## ПЕРЕВОД В СТЕНЫ

После получения сырых баллов по шкалам следует перевести их в 10-балльную систему стандартных оценок — стенов. В этой системе средняя по нормативной выборке принимается за 5,5 стенов, а половина стандартного отклонения приравнивается к одному стеноу. Таким образом, показатели нормального распределения могут быть преобразованы в стандартные оценки, не зависящие от размерности.

## ШКАЛА ОБЩЕЙ ИНТЕРНАЛЬНОСТИ

от -132 До -14 1 от 33 До 44 6

от -13 До -3 2 от 45 До 56 7

от -2 До 9 3. от 57 До 68 8

от 10 До 21 4 от 69 До 79 9

от 22 До 32 5 от 80 До 132 10

## ШКАЛА ИНТЕРНАЛЬНОСТИ В ОБЛАСТИ ДОСТИЖЕНИЙ

от -36 До -11 1 от 6 До 9 6

от -10 До -7 2 от 10 До 14 7

от -6 До -3 3 от 15 до 18 8

от -2 До 1 4 от 19 До 22 9

от 2 До 5 5 от 23 до 36 10

### ШКАЛА ИНТЕРНАЛЬНОСТИ В ОБЛАСТИ НЕУДАЧ

от	-36	до	-8	1	от	8	до	11	6
от	-7	до	-4	2	от	12	До	15	7
от	-3	До	0	3	от	16	До	19	8
от	1	до	4	4	от	20	До	23	9
от	5	До	7	5	от	24	До	36	10

### ШКАЛА ИНТЕРНАЛЬНОСТИ В СЕМЕЙНЫХ ОТНОШЕНИЯХ

От	-31	до	-12	1	от	4	до	6	6
От	-11	до	-8	2	от	7	до	10	7
От	-7	до	-5	3	от	11	до	13	8
От	-4	до	-1	4	от	14	до	17	9
От	0	до	3	5	от	18	до	30	10

### ШКАЛА ИНТЕРНАЛЬНОСТИ В ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОТНОШЕНИЯХ

от	-30	До	-5	1	от	12	До	15	6
от	-4	До	-1	-2	от	16	До	19	7
от	0	До	3	3	от	20	до	23	8
от	4	До	7	4	от	24'	До	27	9
от	8	До	11	5	от	28	до	30	10

### ШКАЛА ИНТЕРНАЛЬНОСТИ В ОБЛАСТИ

#### МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ

от	-12	До	-7	1	от	2	До	4	6
от	-6	До	-5	2	от	5	До	6	7
от	-4	До	-3	3	от	7	До	8	8
от	-2	До	-1	4	от	9	До	10	9
от	0	до	1	5	от	11	До	12	10

### ШКАЛА ИНТЕР- НАЛЬНОСТИ

#### В ОТНОШЕНИИ ЗДОРОВЬЯ И БОЛЕЗНИ

от	-12	ДО	-6	1	от	3	До	4	6
от	-5	ДО	-4	2	от	5	До-	6	1 -
от	-3	До	-2	3	от	7	До	8	8
от	-1	До	0	4	от	9	До	10	9
от	1	До	2	5	от	11	До	12	10

### ПОСТРОЕНИЕ ПРОФИЛЯ УСК

На профиле УСК прямая линия, проходящая через 5,5 стена, соответствует норме. Отклонения вверх по отдельным шкалам свидетельствуют об интер-

нальном типе контроля над соответствующими ситуациями, отклонения вниз – об экстернальном типе контроля. Таким образом, может быть оценен как общий тип контроля, так и соотношение показателей по отдельным шкалам между собой.

### **Тест юмористических фраз**

Тест юмористических фраз (ТЮФ) – оригинальная компактная методика диагностики мотивационной сферы личности, соединяющая в себе достоинства стандартизированного измерительного теста и индивидуализированной проективной техники.

Релевантной практической задачей ТЮФ является, по мнению авторов, прежде всего диагностика в целях индивидуального психологического консультирования и коррекции.

В основе методики лежит прием свободной тематической классификации многозначных стимулов – юмористических фраз. Появление крупного класса является свидетельством наличия сверхзначимой (доминирующей) мотивации, предметное содержание которой соответствует предметному содержанию этого класса.

Стимульный материал состоит из 100 юмористических фраз, из которых 40 фраз являются многозначными (испытуемые в зависимости от собственной интерпретации усматривают в них то одну, то другую тему из тех же 10 основных).

#### **ПРОЦЕДУРА ПРОВЕДЕНИЯ**

Испытуемому предлагается расклассифицировать колоду карточек с юмористическими фразами по инструкции на свободную тематическую классификацию: «Разделите, пожалуйста, карточки на кучки, так чтобы в одной кучке лежали карточки на одну тему».

#### **НАБОР ТЮФ**

1. Перья у писателя были. Ему не хватало крылькв.
2. Чем дальше хочешь прыгнуть, тем ниже нужно согнуться.
3. Счастье не в деньгах, а в их количестве.
4. Крик моды понятнее всего на чужом языке.
5. Без женщин жить нельзя на свете – тем более в темноте.
6. Чтобы как следует понять душу человека, лучше всего ее вынуть.
7. Дурак, совершенствуясь, становится круглым.
8. С кем поведешься, с тем и наберешься.
9. Скажи мне, чем ты богат, и я скажу, кем ты служишь.
10. Инициатива скандала принадлежала мужу, а звуковое оформление – жене.

11. «Терпение и труд все перетрут», – напомнил Евгений Сазонов супруге, перетирающей гору посуды.
12. Все в природе взаимосвязано, поэтому без связей лучше не жить.
13. Не брал за горло никого, кроме бутылки.
14. Морская качка изображена художником с таким сходством, что при одном взгляде на картинку стошнило.
15. Стояла тихая Варфоломеевская ночь.
16. И фиговый листок опадает.
17. Одежда – мой компас земной, а удача – награда за смелость.
18. Не было ни гроша, и не будет.
19. Сила земного притяжения ощущается особенно сильно, когда начинаешь подниматься по служебной лестнице.
20. Странная картина открылась взору уважаемого классика: это была экранизация его романа.
21. Если ты считаешь, что уже сделал карьеру, значит, ты не настоящий карьерист.
22. Мечтал о полете мысли, но так и не дождался летной погоды.
23. Вылился в алкоголики.
24. «Семь раз отмерь – один отрежь», – объяснял старый палач молодому.
25. Брала от жизни все, что входило в моду.
26. Деньги тем большее зло, чем их меньше;
27. Мне с Вами скучно, мне с Вами спать хочется.
28. Ему пришла в голову мысль, но, не застав никого, ушла.
29. Выбирая из двух зол, бери оба: потом и этого не будет.
30. Они шипели на мула, как газированная вода.
31. Я пью не больше ста граммов, но, выпив сто граммов, я становлюсь другим человеком, а этот другой пьет очень много.
32. Не бойтесь этой гранаты: она ручная.
33. Дети – цветы жизни. Не давай им, однако, распускаться.
34. «Не хлебом единым жив человек!» – кричали возбужденные покупатели в очереди за мясом.
35. Сколько прекрасных мыслей гибнет в лабиринтах извилин!
36. Единственное, что было в нем мужественно, он не мог обнаружить из-за приличий.
37. «Нелегко этот писательский труд» – говорит Евгений Сазонов, ежедневно относя в приемный пункт макулатуры по 20 кг произведений своих коллег.
38. Шагая в ногу с модой, следите, чтобы она не свернула за угол.

39. Деньги есть деньги! В этой фразе есть глубокий смысл, но нет запятой.
40. Призвание хорошо, а звание лучше.
41. Поэт шел з гору, но гора эта не была Парнасом.
42. Стриптиз моды: макси, миди, мини, голый король.
43. Лишь тяжелый кошелек позволяет угнаться за модой.
44. «Душит – значит любит» (Дездемона).
45. В настойчивых поисках братьев по разуму он оказался в вытрезвителе.
46. Нашел место в жизни – найди жене.
47. Писал с принципиальных кассовых позиций.
48. Защита диссертации пройдет успешнее, если банкет по этому поводу провести за 2-3 часа до ее начала.
49. Бог создал женщин глупыми, чтобы они любили мужчин.
50. Почему чаще всего неограниченные возможности у ограниченных людей?
51. Ссорясь, они швыряли друг в друга стульями, но ни семейной жизни, ни стульям это не вредило.
52. Если умный человек идет в гору, значит, он материально заинтересован.
53. «У меня ничего не осталось, кроме тебя», — признался он ей... за три дня до зарплаты.
54. Круглые дураки в люди не выходят. Их выкатывают.
55. Мясник строил материальное благополучие на чужих костях.
56. Голова его чего-нибудь да стоила... вместе с бобровой шапкой.
57. «Пить – здоровью вредить», – сказала Юдифь, отсекая голову ассирийскому военачальнику Олоферну, как только тот уснул, опьяненный вином и ласками Юдифи.
58. И на «пегасах» порой гарцуют всадники без головы.
59. Только в очень хорошем настроении она называла получку мужа деньгами.
60. Те, кому дают на чай, пьют коньяк.
61. «Удивительное – ядом!» – сказал Сальери.
62. Нарушение моды королями становится модой для их подданных.
63. Нетрезвый взгляд на вещи помогает обходиться без них.
64. Жена шефа много лучше, чем шеф жены.
65. Если у тебя умная жена, будешь есть плоды с Древа познания, если глупая – с Древа жизни.
66. Бдительный завмаг подвергал неусыпному прощупыванию все, что

у продавщиц пряталось под прилавком.

67. Когда она заговаривала о чернобурой лисе, муж смотрел на нее волком.

68. Не только сам укладывался в получку, но и укладывал своих приятелей.

69. Женщине по служебной лестнице легче идти в короткой юбке.

70. Когда музы молчат, говорят жены поэтов.

71. Дороже всего нам обходится то, что нельзя достать ни за какие деньги.

72. Хорошо, когда у женщины есть муж, но лучше, когда он чужой.

73. В повести так много пили, что из нее можно было гнать спирт.

74. Мечтает устроиться на доходное лобное место.

75. При вытрезвителе вновь открыта комната матери и ребенка.

76. В этой столовой можно не только червячка заморить.

77. Женщины пьянили его, особенно когда в их обществе он пил водку.

78. Последний крик моды часто раздавался из-под прилавка.

79. Если все время мыслить, на что же существовать?

80. Быстро: поднимался по служебной лестнице: одна «рука» тут, другая – там.

81. Мода на форму черепа стоила ей многого.

82. Чем продуктивнее творчество, тем нужнее холодильник.

83. Ломал голову, а сломал шею.

84. «А здесь я работаю для потомства», – гордо намекнул Евгений Сазонов, указывая посетителям на диван.

85. Закон всеобщего тяготения к шаблону.

86. Всем модам Отелло предпочитал декольте.

87. Интеллигенты умирают сидя.

88. Бараны умеют жить: у них и самая паршивая овца в каракуле ходит.

89. Сколько еще дантесов прозябает в неизвестности!

90. Забытый писатель искал забвения в вине.

91. Многие женятся по любви, потому что не имеют возможности жениться по расчету.

92. Модельеры призваны одевать женщин. Они же все время стараются их раздеть.

93. Не леж без бутылки.

94. Даже роль Отелло исполняется правдивее, если есть личная заинтересованность.

95. Любопытство к женщинам не должно быть праздным.

96. Перед злоупотреблением не разбалтывай!

97. Если жена не следит за модой, за ней можно не следить.
98. Не всякая кучка могучая.
99. Чем приятнее формы, тем безразличнее содержание.
100. Графомания – это потребность души или семейного бюджета?

#### ПОДСЧЕТ ТЕСТОВОГО БАЛЛА

Диагносту достаточно подсчитать количество карточек в соответствующем классе, чтобы приписать определенный балл мотивационной теме. Десять полученных показателей могут быть визуализированы в виде профиля. В отличие от стандартизованных тестов показатели ТЮФ сравниваются внутри индивидуального профиля: выявляется порядковая структура мотивационных тенденций: какие темы доминируют, какие второстепенны и т.д.

Основные темы:

1. Агрессия – самозащита.
2. Взаимоотношения полов.
3. Пагубные пристрастия (пьянство).
4. Деньги.
5. Мода.
6. Карьера.
7. Семейные неурядицы.
8. Социальные неурядицы.
9. Бездарность в искусстве.
10. Человеческая глупость.

## Литература

1. Афонин И.А. Современный муниципальный лицей в системе полного среднего образования (теория и практические рекомендации). Учебно-методическое пособие. – Брянск: БИПКРО, 2011. – 270 с.
2. Афонин И.А. Аттестационная политика в инновационном образовательном учреждении: история, теория, практика. Учебно-методическое пособие. – Брянск: БИПКРО, 2011. – 230 с.
3. Афонин И.А. педагогическая экспертиза современного инновационного образовательного учреждения. Учебно-методическое пособие. – Брянск: изд-во БИПКРО, 2012. – 128 с.
4. Афонин И.А. Муниципальное образовательное учреждение «Брянский городской лицей № 27 им. Героя Советского Союза Е.И. Кустова»: становление и развитие в условиях совершенствования образовательного пространства. Учебно-методическое пособие. – М.: Педагогическое общество России, 2012. – 192 с.
5. Афонин И.А. Лицейское образование. Лицейское образование в качественно новой педагогической среде: Программа развития современного муниципального лицея. Учебно-методическое пособие. – Брянск: БИПКРО, 2013. – 76 с.
6. Афонин И.А. Эффективное управление современным муниципальным лицеем. Теория и практические рекомендации. Учебное пособие. – М.: ООО «Информ-Право», 2014. – 224 с. – (Серия: «Лицейское образование»).
7. Бабанский Ю.К. Проблемы повышения эффективности педагогических исследований. – М.: Педагогика, 1982.
8. Введение в научное исследование по педагогике: Учебное пособие /Под ред. В.И. Журавлева. – М., 1988.
9. Вендровская Р.Б. Очерки истории советской дидактики. – М.: Педагогика, 1982. – 129 с.
10. Гузеев В.В. Инновационные идеи в современном образовании// Школьные технологии. – 1997. – № 1. – С. 3–11
11. Елканов С.Б. Профессиональное самовоспитание учителя: Книга для учителя. – М.: Просвещение, 1986. – 143 с.
12. Загвязинский В.И., Закирова А.Ф. Идея, замысел и гипотеза педагогического исследования// Педагогика. –1997. – № 2.
13. Загвязинский В.И. Методология и методика дидактического исследования. – М., 1981.
14. Загвязинский В.И. Методология и методика дидактического исследования. – М.: Педагогика, 1981. – 160 с.

15. Загвязинский В.И. Педагогическое творчество учителя. – М.: Педагогика, 1987. – 159 с.
16. Зверева В.И. Самоаттестация школы. – М.: Образовательный центр «Педагогический поиск», 1999. – 160 с.
17. Квалиметрия человека и образования: методология и практика / Под науч. ред. Н.А. Селезневой, А.И. Субетто. – Кн. 3: Подходы к построению систем оценки качества в образовании. – М.: 2000. – 132 с.: ил.
18. Конаржевский Ю.А. Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и управление школой. – М., 1997. – 79 с.
19. Краевский И.В. Педагогика как наука и учебный предмет / Известия Волгоградского гос. педуниверситета. – Волгоград, 2003.
20. Кульневич С.В. Личностная ориентация методологической культуры учителя // Педагогика. – 1997. – С.108–115.
21. Моисеев А.М., Моисеева О.М. Заместитель директора школы по научной работе: Новая должность в современной школе: предназначение, полномочия, технология деятельности: Методическое пособие для руководителей образовательных учреждений / Под ред. М.М. Поташника. – М.: Новая школа, 1996. – 144 с.
22. Педагогика: научно-теоретический журнал / Российская академия образования. – 2006. – № 8. – С.79–82. – (История школы и педагогики).
23. Педагогика: научно-теоретический журнал / Российская академия образования. – 2006. – № 3. – С. 29–39.
24. Поташник М.М. В поисках оптимального варианта: Из опыта работы нар. учителей СССР. – М.: Педагогика, 1988 – 192 с.
25. Поташник М.М. Левит М.В. Как подготовить и провести открытый урок (современная технология). Методическое пособие. – Издание 2-е, дополненное и переработанное. – М.: Педагогическое общество России, 2007. – 144 с.
26. Поташник М.М. Организация опытно-экспериментальной работы в школе. – М., 1991.
27. Программно-целевое управление развитием образования: опыт, проблемы, перспективы: Пособ. для руководит. образоват. учреждений и территориальных образоват. систем / Под ред. А.М. Моисеева. – М.: Педагогическое общество России; Московское отделение, 2001. – 384 с.
28. Развитие школы как инновационный процесс: Методическое пособие для руководителей образовательных учреждений / Под ред. М.М. Поташника. – М.: Новая школа, 1994. – 64 с.
29. Регион: Управление образованием по результатам. Теория и практика / Под редакцией П.И. Третьякова. – М.: Новая школа, 2001. – 880 с.
30. Севрук А.И. Мониторинг как технология информационного обеспе-

чения качества образования / Севрук А.И., Филимонова И.В., Юнина Е.А. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2002. – № 3. – С. 35–40.

31. Севрук А.И. Мониторинг состояния преподавания средствами компьютерного моделирования / Севрук А.И., Юнина Е.А. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2002. – № 5. – С. 49–52.

32. Селевко Г.К. Педагогические технологии на основе дидактического и методического усовершенствования УВП. – М.: НИИ школьных технологий, 2005. – 288 с.

33. Селевко Г.К. Современные образовательные технологии: Учеб. пособие. — М.: Народное образование, 1998. – 256 с.

34. Селевко Г.К. Тестовый аспект анализа урока // Школьные технологии. – 1997. – № 2. – С.105–119.

35. Сергеева В.П. Управление образовательными системами: Программно-методическое пособие. – М.: ЦГЛ, 2002. – 144 с.

36. Сериков В.В. Осознать себя исследователем. // Педагогика. –1996. – № 1.

37. Сиденко А.С. Нужен ли эксперимент практику? // Школьные технологии. –1997. – № 1.

38. Симонов В.П. Диагностика личности и профессиональное мастерство преподавателя: Учеб.пособ. для студ. педвузов, учителей и слушателей ФПП. - М. Междунар. педагогическая академия, 1994. – 192 с.

39. Симонов В.П. Директору школы об управлении учебно-воспитательным процессом. – М.: Педагогика, 1987. – 159 с.

40. Симонов В.П. Педагогический менеджмент. – М., 1997.

41. Скаткин М.Н. Методология и методика педагогических исследований (в помощь начинающему исследователю). – М., 1986.

42. Теория и практика педагогического эксперимента / Под ред. А.И. Пискунова, Г.В. Воробьева. – М., 1979.

43. Терентьев В. Ценности менеджмента // Директор школы. – 2001. – № 6. – С.3.

44. Тестирование на компьютерах через Internet: как информационная основа мониторинга качества образования: Лекция-докл. / Нардюжев В.И., Нардюжев И.В. – М., 2000. – 30 с.: ил.

45. Управление воспитательной системой школы: проблемы и решения/под ред. В.А. Караковского. Л.И.Новиковой, Н.Л Селивановой, Е.И. Соколовой. – М.,1999. – 264 с.

46. Управление качеством образования / Под ред. М.М. Поташника. – М., 2000.

47. Управление качеством образования / Поташник М.М., Ямбург Е.А.,

Матрос Д.Ш. и др. – М.: Педагог. о-во России, 2000. – 441 с.: ил.

48. Управление современной школой. Пособие для директора школы / Под ред. чл.-корр. Российской академии образования, д-ра пед. наук М.М. Поташника. – М.: АПП ЦИТЛ, 1992. – 168 с.

49. Управление развитием инновационных процессов в школе / Научные редакторы Т.И. Шамова, П.И. Третьяков. – М.: Прометей, 1994.

50. Хуторский А.В. Современная дидактика: Учебник для вузов.- СПб.: Питер, 2001. – С. 65.

51. Шамова Т.И., Третьяков П.И., Капустин Л.П. Управление образовательными системами: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Под ред. Т.И. Шамовой. — М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2002 . – 320 с.

52. Шишов С.Е., Кальней В.А. Мониторинг качества обучения в школе. — М.: Педагогическое общество России, 1999. – 354 с.

53. Щукина Г.И. Проблема познавательного интереса в педагогике. – М., 1971.

54. Эксперимент в школе: организация и управление / Под ред. М.М. Поташника. – М., 1991.

55. Якиманская И.С. Технология личностно-ориентированного образования. – М., 2000.

56. Якиманская И.С. Личностно-ориентированное обучение в современной школе. – Изд. 2-е. – М., 2000.

33. Яковлев Н.М., Сохолр А.М. Методика и техника урока в школе. – М., 1985.

57. Ясвин В.А. Экспертиза школьной образовательной среды. – М.: Сентябрь, 2000. – 128 с.

**АФОНИН И.А., ОБОРОТОВ В.Н.**

СЕРИЯ «ЛИЦЕЙСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ»

**ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:  
УПРАВЛЕНИЕ СОВРЕМЕННЫМ  
МУНИЦИПАЛЬНЫМ ЛИЦЕЕМ  
(ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС)**

*Методическое пособие  
для руководителей образовательных организаций*

Подписано в печать 03.05.2016 г. Бумага офсетная.  
Формат 60x84/16. Гарнитура «Times new Roman».  
Печать лазерная. Усл. печ. л. 15,25  
Тираж 100 экз.

ГАУ ДПО СОИРО  
214000, г. Смоленск, ул. Октябрьской революции, 20а

ISBN 978-5-905935-31-2



9 785905 935312