

**С.В. Сидоров**

Шадринский государственный  
педагогический институт

## **ФОРМИРОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ ПРОЦЕССОМ В СЕЛЬСКОЙ СРЕДНЕЙ ШКОЛЕ**

*Педагогические науки  
и психология*

Включение сельских школ в инновационные образовательные процессы и рост интереса педагогов-исследователей к сельской образовательной среде сегодня актуализируют проблему повышения эффективности управления инновациями в специфических условиях сельской школы.

Инновационные процессы, обеспечивающие развитие школы, требуют особого управления вследствие того, что школа, развивающаяся на основе инноваций, значительно отличается от тех школ, целью которых является поддержание раз и навсегда установленного порядка работы. Работа школы в инновационном режиме предполагает внесение изменений в образовательную систему. Следовательно, управление инновационным процессом можно рассматривать как управление изменениями в образовательной системе. Вместе с тем при управлении инновациями в развивающемся образовательном учреждении объективно возникает необходимость изменений в самой системе управления [10]. Поэтому управление инновационным процессом в школе подразумевает управление не отдельными изменениями, а всем комплексом изменений, охватывающих как управляемую, так и управляющую подсистему.

Опираясь на работы А.М. Моисеева, М.М. Поташника, Н.Б. Пугачевой, С.А. Репина, Л.В. Шмельковой, Н.Р. Юсуфбековой и др., мы выделяем следующие стадии управления инновационным процессом, позволяющего осуществлять развитие школы на основе синтеза управленческих функций:

- формирование концепции управления инновационным процессом;
- разработка стратегии управления инновационным развитием школы основных направлений и задач обновления образовательной системы;
- определение содержания инноваций: отбор инновационных идей и проектов, обеспечивающих развитие школы в соответствии с целями;
- конструирование инновационного процесса: составление, предварительная экспертиза и корректирование плана развития на основе отобранных инновационных идей и проектов;
- организация инновационной деятельности;
- контроль и экспертиза инновационного процесса и результатов инновационной деятельности.

Любая концепция обновления системы формируется на основе анализа объективно существующих в системе проблем и представляет собой обобщённый замысел нового. Концептуальная новизна управляющей системы находит отражение в её структуре, функциях и механиз-

мах их реализации, в формах, методах, приёмах и технологиях управления [6; 7].

Исходя из наиболее общей трактовки формирования как создания, возникновения чего-либо ранее не существовавшего, мы определяем формирование концепции управления инновационным процессом в школе как создание обобщённого замысла управления, обладающего структурно-функциональной и технологической новизной и обеспечивающего эффективную инновационную деятельность внутри школы и целенаправленное развитие школы на основе инноваций.

Анализ научных и методических работ по управлению развитием образовательных систем и синтез содержащихся в них идей позволяют выделить следующие этапы формирования концепции управления инновационным процессом в школе:

- 1) анализ проблем и возможностей изменений в образовательной системе;
- 2) поиск и оценка идей, реализация которых позволит решить существующие проблемы;
- 3) уточнение миссии управления: его объекта, задач, желаемого результата управленческой деятельности, идеального образа управляемой системы;
- 4) выбор идей для концепции управления с учётом их разработанности в теории и практике и возможности реализации в условиях данной школы;
- 5) создание концепции, отражающей следующие основные аспекты модернизации системы управления инновационным процессом в школе:
  - структура управляющей системы (звенья, уровни, субъекты управления, а также отношения между ними);
  - перечень функций лиц и коллективных субъектов управления;
  - механизмы реализации функций управления, новые формы, методы и приёмы управления.

Специфика сельской школы обусловлена особенностями общественных отношений, жизненного уклада и производственной деятельности в сельской местности. Эти особенности рассматриваются в отечественной педагогической науке последних десятилетий (Е.В. Бондаревская, В.Г. Бочарова, В.Г. Быкова, С.И. Григорьев, М.П. Гурьянова, А.И. Субетто, В.К. Шаповалов, А.М. Цирульников и др.). Рост интереса учёных к сельской школе наметился в 1990-е гг., когда в России развернулись исследования, направленные на выявление культурно-образовательной и социальной роли сельской школы как хранительницы народных культурных традиций. Исследования показывают, что сельская образовательная среда в России представляет собой уникальную, не имеющую аналогов в европейском типе образования систему воспитывающих отношений [1].

Сельские школы сегодня являются наименее включённой в инновационную деятельность и наименее обеспеченной ресурсами частью системы отечественного образования. Ограниченность ресурсов развития школ на основе инноваций как особенность управления образованием в сельской местности проявляется в различных компонентах материального обеспечения, обеспечения трудовыми ресурсами, научно-методического обеспечения. Таким образом, проблема управления инно-

вационным процессом в сельской школе в наиболее общем виде может быть представлена как проблема управления инновационным процессом в условиях дефицита ресурсов.

Дефицит ресурсов проявляется как в материальном, так и в кадровом обеспечении сельской школы.

Управление в условиях дефицита ресурсов предполагает:

- позитивные изменения системы по пути, требующему наименьших ресурсных затрат;
- привлечение дополнительных ресурсов извне и изнутри системы [2].

Следовательно, управление инновационным процессом в сельской школе можно рассматривать как адаптивное управление, направленное на интенсификацию педагогического процесса посредством максимального использования всех имеющихся ресурсов, а также поиска и создания новых ресурсов с минимальными материальными затратами.

В современной теории управления под адаптивным управлением понимается «целенаправленный, психосберегающий, ресурсообеспеченный процесс взаимодействия управляющей и управляемой подсистем по достижению планируемого результата, с учётом их индивидуальных особенностей и среды» (П.И. Третьяков [4, с. 12]). В связи с этим для нас представляет интерес адаптивное управление образовательными системами, представленное в отечественном образовании рядом концепций, среди которых:

- концепции адаптивного управления учебным процессом: адаптивная система обучения (А.С. Границкая), адаптивная модель обучения (Е.А. Ямбург) и др.;
- концепция адаптивной школы (Т.М. Давыденко, Н.П. Капустин, Т.И. Шамова);
- концепция адаптивного управления изменениями в образовательной системе (П.И. Третьяков, С.Н. Митин, Н.Н. Бояринцева).

Последняя концепция наиболее близка цели и задачам нашего исследования, поскольку управление изменениями является необходимым условием инновационного процесса к школе.

Понимая под адаптивностью систем их способность адаптироваться к окружению, приспосабливаться к меняющимся условиям функционирования (Т.М. Давыденко, Н.П. Капустин, Т.И. Шамова), рассмотрим возможные уровни адаптированности систем как уровни изменений, происходящих в системе и позволяющих ей адаптироваться.

Изменения первого (базового) логического уровня вызваны воздействием на систему извне и направлены на сохранение структуры системы, на её «выживание, а не на развитие» [5, с.129].

Изменения на метауровне — метаадаптация — это не просто адаптация, а изменение адаптивности как способности системы к приспособлению. Метаадаптация социальных систем происходит в том случае, если требования к системе существенно меняются, если система вынуждена изменить цель своего функционирования; при этом изменения затрагивают структуру системы. Системы с высокой метаадаптивностью обладают мобильностью, способностью к переструктуризации, к

функционированию и развитию в непрерывно меняющихся условиях.

Изменения на третьем уровне — метаметаадаптация — это изменения представлений системы о своих возможностях. Развитие социальных систем замедляется или прекращается, если входящие в них субъекты обладают низкой самооценкой или недооценивают саму систему, не видят путей развития системы и собственных возможностей, теряют надежду на позитивные изменения, даже не пытаются что-либо изменить. Метаметаадаптация подразумевает изменения именно в сфере отношений внутри социальной системы.

Таким образом, адаптивное управление изменениями в образовательной системе представляет собой специально организованный процесс взаимной адаптации изменяющей и изменяемой подсистем. Результатом этого процесса становится приобретение образовательной системой новых свойств, т.е. фактически — появление новой образовательной системы. Следовательно, адаптивное управление инновационным процессом в условиях сельской средней школы можно рассматривать как процесс взаимодействия управляющей и управляемой систем, целью которого являются позитивные изменения в образовательной системе и который строится с учётом особенностей взаимодействующих систем и среды их функционирования таким образом, чтобы минимизировать силу управленческих воздействий и негативные издержки изменений.

Согласно системному подходу, инновация, как и любой предмет, процесс или явление, представляет собой систему. Поэтому процесс введения нового в практику работы школы можно представить как процесс интеграции системы «инновация» в метасистему «школа» и взаимной адаптации обеих образовательных систем, в результате которого происходит обновление и развитие метасистемы. Исходя из этого, мы считаем, что инновационный процесс в управлении школой необходимо рассматривать в трёх аспектах:

- как динамическую образовательную систему, обладающую управляемостью и способностью к самоорганизации; эффективность инновационного процесса напрямую связана с эффективностью управления им;
- как сложную метасистему, в структуре которой можно выделить отдельные инновации и направления инновационной деятельности; целесообразность и эффективность каждой отдельной инновации определяется тем, насколько она интегрирована в эту метасистему и оптимизирует её структуру;
- как подсистему, входящую в образовательную систему «школа» и придающую динамику её развитию; эффективность инновационного процесса зависит от того, насколько он интегрирован в образовательную систему, адаптирован к её особенностям и способствует её целостному развитию.

Противоречивость и разнонаправленность инновационных процессов в реальных условиях внутришкольного управления объективно требует их упорядочения. Современные исследования показывают, что оптимальным способом упорядочения инновационной деятельности является программно-целевое управление развивающейся школой. Опираясь на исследование С.А. Ре-

пина [3], в качестве общего положения управления инновационным процессом в сельской школе мы выделяем программно-целевой принцип, реализация которого в практике внутришкольного управления подразумевает:

- постановку и систематизацию целей управления в соответствии с социальным заказом, состоянием управляемой системы и личными целями участников образовательного процесса;

- соответствие всех аспектов управления развитием школы установленной иерархии целей;

- определение стратегии развития школы на основе анализа состояния образовательной системы «школа» и выделенных перспектив развития;

- усиление взаимопонимания между субъектами управления относительно поставленных целей и разработанной стратегии развития школы.

В управлении инновационной деятельностью необходима координация её тематических направлений, содержания инновационной деятельности всех её субъектов, функциональных обязанностей и миссий различных субъектов инновации, обеспечения инновации (нормативно-правового, ресурсного, информационного). Это достигается благодаря оптимизации структуры управления.

Практика управления инновационными процессами показывает, что для управляющей системы школы, работающей в инновационном режиме, целесообразна структура, сочетающая постоянные и временные структурные компоненты, а также субординацию (подчинение по вертикали) и координацию (связи по горизонтали). Таким образом, постоянная линейно-функциональная структура в системе управления инновационным процессом дополняется программно-целевой (матричной) структурой временных субъектов управления, формирующихся для решения той или иной инновационной задачи.

Поскольку управление инновационным процессом предполагает изменения как в управляемой, так и в управляющей системе, системно-синергетический подход к управлению современной школой в контексте адаптивного управления образовательными системами позволяет определить основные аспекты модернизации управления сельской школой как необходимое условие его эффективности. Опираясь на исследование Б.А. Кугана и Г.Н. Серикова [8], мы выделяем следующие аспекты:

- усиление роли субъектов образовательного процесса в управлении и формирование в школе совокупного субъекта управления инновационным процессом;

- формирование партнёрских взаимоотношений между субъектами управления;

- учёт в управлении специфики условий образовательного процесса, контингента учащихся и кадрового потенциала данной школы.

Анализ работ Н.П. Капустина, В.С. Лазарева, М.М. Поташника, Т.И. Шамовой и др. показывает, что управление инновационным процессом в контексте целостного развития школы включает следующие аспекты:

- работу с педагогическими кадрами, направленную на создание предпосылок для инновационно-педагогической деятельности;

- работу с учащимися, предполагающую изучение и

учёт их интересов и образовательных потребностей, создание условий для адаптации к происходящим преобразованиям;

- работу с родителями, направленную на формирование позитивного отношения семьи к новшествам в школе и привлечение родителей к участию в инновационном процессе;

- совершенствование работы совокупного субъекта внутришкольного управления с целью максимального использования имеющихся в школе ресурсов;

- развитие связей с окружающей школу средой для наиболее полного удовлетворения образовательных потребностей социума и привлечения в школу дополнительных ресурсов;

- контроль, анализ и регулирование инновационной деятельности;

- информационное обеспечение инновационной деятельности.

Обобщая результаты исследования особенностей сельской образовательной среды, мы выделяем две группы специфических условий, оказывающих существенное влияние на эффективность управления инновационным процессом в сельской средней школе:

- 1) типичные особенности сельской школы и сельского социума;

- 2) специфика конкретной сельской школы, проявляющаяся в опыте работы, а также в существующих в данной школе проблемах и имеющихся ресурсах.

Анализ теоретических и практических аспектов управления инновационным процессом в образовании с учётом особенностей сельской образовательной среды позволяет выделить ряд концептуальных требований к структуре такого управления. При разработке концепции управления мы придерживались следующих основных требований:

- обновление структуры управления в сельской средней школе должно опираться на опыт и учитывать кадровые и материальные ресурсы сельской образовательной среды;

- структура управления должна обновляться постепенно, управление инновационным процессом обязательно должно включать подготовку педагогических кадров к работе в инновационном режиме;

- связи между структурными компонентами управления должны осуществляться как по вертикали, так и по горизонтали, как в прямом (сверху вниз), так и в обратном (снизу вверх) направлениях;

- в структуру управляющей системы наряду с постоянными компонентами должны входить временные (программно-целевые);

- в структуре управления должны быть представлены все субъекты образовательного процесса (администрация школы, педагоги, учащиеся, родители, представители социального окружения школы).

Механизмы реализации управленческих функций и методы управления инновационным процессом детерминируются необходимостью взаимодействий на базовом логическом уровне, метауровне и метаметауровне управления.

Управление инновационным процессом на базовом логическом уровне изменяет образовательную систему,

не затрагивая её структуры, и позволяет добиваться количественных и качественных изменений, достижение которых свидетельствует о развитии системы.

Управление инновационным процессом на метауровне вызывает структурные изменения в образовательной системе, приводит к обновлению структуры, к развитию связей и взаимодействий в ней.

Управление инновационным процессом на метаметауровне изменяет представления системы о себе, о своих возможностях. При этом возрастает потребность образовательной системы в познании и освоении нового в педагогической науке и практике, развивается способность к разработке и внедрению инноваций.

Таким образом, согласно нашей концепции, управление инновационным процессом в сельской средней школе осуществляется как система, обладающая высокой адаптивностью к управляемой системе и позволяющая добиваться изменения результатов деятельности, структуры и возможностей обновления управляемой системы.

Исходя из общих положений управления образовательными системами, а также результатов анализа особенностей сельской образовательной среды с учётом специфики нашего исследования, мы считаем целесообразным в основу управления инновационным процессом в сельской средней школе положить следующие принципы;

1. Общие принципы управления образовательными системами: демократизация и гуманизация; системность и целостность; рациональное сочетание централизации и децентрализации; единство единоначалия и коллегиальности; объективность и полнота информации [9].

2. Принципы, отражающие особенности управления инновационным процессом в сельской средней школе: адаптивность управления, автономность, связи внутришкольного управления со средой, устойчивость развития, синергия.

Поясним аспекты реализации принципов, входящих во вторую группу.

Принцип адаптивности в управлении инновационным процессом мы понимаем как положение, требующее приспособления управляющей системы к условиям управления, специфичным для каждой сельской школы. Этот принцип также подразумевает адаптивный характер инноваций в каждой сельской школе, что позволяет учесть её особенности, отражённые в опыте, проблемах и ресурсах. Наконец, принцип адаптивности предполагает максимальный учёт особенностей участников инновационного процесса.

Принцип автономности означает создание условий для сохранения неповторимых особенностей каждой сельской школы и их максимальной реализации в инновационном процессе. Для реализации этого принципа в инновационном процессе используются возможности сельской образовательной среды, выбор траектории развития сельской школы основывается на результатах анализа её опыта, проблем и ресурсов.

Принцип связи внутришкольного управления со средой заключается в позитивном влиянии школы на сельскую среду, в использовании ее возможностей в инновационном процессе. Это происходит в процессе интеграции инновационных возможностей всех субъектов сельской образовательной среды, благодаря расширению си-

стемы внутришкольного управления, усилению роли общественного управления в инновационном процессе.

Принцип устойчивости развития реализуется благодаря системным преобразованиям, вызывающим не только изменения внешних показателей инновационного процесса, но и структурные изменения в образовательной системе сельской школы, изменения в отношениях личностей участников инновационного процесса. Устойчивость развития в нашей концепции обеспечивается преобразованиями в сельской школе на трёх уровнях адаптивности: базовом, метауровне и метаметауровне.

Принцип синергии трактуется нами как обеспечение условий для самоорганизации входящих в сельскую школу образовательных систем. Данный принцип в практике внутришкольного управления инновациями реализуется посредством управления мотивацией всех участников минимизации управленческих воздействий «сверху» за счёт оптимального выбора их места, времени и направленности.

3. Программно-целевой принцип обеспечивает структурно-содержательную целостность развития сельской школы на основе инноваций, единство всех инноваций и направлений инновационной деятельности в структуре инновационного процесса. Практическая реализация данного принципа в сельской средней школе означает:

- формирование системы целей и задач управления инновациями в соответствии с социальным заказом, возможностями школы и сельской среды, с личными целями участников образовательного процесса;

- соответствие всех аспектов управления развитием сельской школы установленной иерархии целей и задач;

- определение стратегии инновационного развития сельской школы на основе анализа опыта, проблем и ресурсов образовательной системы «школа» и выделенных перспектив развития;

- усиление взаимопонимания между субъектами управления относительно целей и стратегии развития.

Изучение условий эффективности управления инновационным процессом показало, что продуктивность его в сельской школе возрастает, если внутришкольный менеджмент осуществляется как система адаптивного управления, направленная на создание и развитие инновационной среды — особой совокупности социально-психологических и материальных условий, благоприятствующих инновационной деятельности.

Анализ отечественного и зарубежного инновационного опыта в общем образовании показывает, что специфика любой школы охватывает различные аспекты существования и отражается в накопленном данной школой опыте работы, проблемах и имеющихся в распоряжении школы ресурсах.

Специфика опыта работы школы включает своеобразие организационных форм, школьных традиций, взаимоотношений между субъектами образовательного процесса, особенности связей школы с семьями учащихся и ближайшим социальным окружением; она обусловлена особенностями внутришкольного управления, контингента учащихся и педагогов, социальной средой.

Специфические проблемы школы основаны на противоречиях, обостряющихся в процессе её функционирования и развития. Таким образом, с одной стороны, особенности опыта школы во многом определяют своеобразие её проблем. Вместе с тем открытость школы как образовательной системы неизбежно приводит к отражению школой проблем социального окружения (проблемы могут быть детерминированы, например, особенностями контингента учащихся, снижением ценности образования в социуме, усилением конкуренции среди выпускников общеобразовательных учреждений при поступлении в учреждения профессионального образования и т.д.).

Ресурсы как специфическая характеристика школы включают финансовые, материально-технические, кадровые, информационные и структурно-организационные. По источнику пополнения ресурсы школы подразделяются на внутренние и внешние (О.А. Фокина). Внутренние ресурсы формируются самой школой, задачи внутришкольного управления состоят в обеспечении воспроизводства ресурсов, поиске новых, не замеченных ранее внутренних ресурсов, их рациональном использовании. Внешние ресурсы формируются за пределами школы, школа их получает извне, но может влиять на их состояние. Задачи в управлении внешними ресурсами: обеспечить разумную эксплуатацию, поддержание и развитие функциональности, доступ к новым ресурсам.

Все рассмотренные аспекты специфических особенностей школы взаимосвязаны, их совокупность определяет неповторимые условия функционирования каждой конкретной школы.

Одним из важных аспектов является подготовка кадров к квалифицированной реализации инновационных идей и технологий (В.И. Беляев, И.А. Зязюн, П.И. Карташов, И.О. Котлярова, В.П. Симонов). В результате системного осмысления профессионально-педагогических функций и компетенций сформировался функционально-компетентный подход к педагогической деятельности, находящий применение в управлении кадровым обеспечением инноваций в условиях сельской средней школы.

Функционально-компетентный подход отражает современные представления о педагогической деятельности как сложной, многогранной и многоаспектной образовательной системе, позволяя в то же время представить её в виде конкретных отношений, взаимодействий, операций, знаний и опыта. Теоретическую основу подхода составляют функциональный подход к управлению образовательными системами (В.И. Зверева, Ю.А. Конаржевский, М.М. Поташник, П.И. Третьяков, Т.И. Шамова и др.) и компетентный подход к образовательному процессу (Д.А. Иванов, А.Г. Каспржак, Т.М. Ковалёва, И.Д. Фруммин, А.В. Хуторской и др.).

Ключевыми понятиями в функционально-компетентном подходе к педагогической деятельности выступают педагогические функции и педагогическая компетентность.

Под педагогической функцией большинство исследователей понимает некоторое отношение между субъектом и объектом профессионально-педагогической деятельности, требующее от педагога определённых квалифицированных действий (Д.Ф. Ильясов, Ю.А. Конар-

жевский, В.С. Лазарев, В.А. Сластенин, И.П. Подласый и др.). Реализация профессиональных педагогических функций обеспечивает выполнение профессионально-должностных обязанностей педагога в образовательном процессе. Каждая функция реализуется благодаря определённой совокупности действий, операций. Выполнение педагогическим работником своих функций необходимо, поскольку система функций составляет его профессиональную деятельность, направленную на осуществление педагогического процесса.

Обобщая наиболее признанные научно-педагогической общественностью трактовки компетенции (А.Н. Дахин, Д.А. Иванов, К.Г. Митрофанов, О.В. Соколова, Б.И. Хасан, А.В. Хуторской и др.), мы понимаем под компетенцией научно обоснованную, заранее спроектированную норму, которая отражает социальное требование к образовательной подготовке, необходимой для эффективной деятельности личности в определенной сфере. В отличие от компетенции компетентность личности – это владение соответствующей компетенцией или совокупностью компетенций (А.В. Хуторской). Помимо усвоенных знаний, умений и навыков, компетентность обязательно должна включать в себя личностное отношение к ним и к предмету деятельности. Следовательно, компетентность – это совокупность качеств личности, обусловленных опытом её деятельности в определенной сфере. К таким качествам обычно относят убеждения, знания, умения и навыки, способности и т.д.

Реализация функционально-компетентного подхода в практике управления сельской школой раскрывается в следующих положениях:

- профессиональная деятельность педагога любой специальности моделируется как система профессионально-должностных функций;
- определяется перечень компетенций, необходимых для каждой педагогической функции эффективной реализации и отражающих соответствующие педагогические ценности (знания и ценностно-смысловые ориентации), умения и навыки;
- полученные функциональная и компетентностная модели носят обобщённый характер, на их основе формируется комплекс моделей, отражающих особенности данной школы, конкретного специалиста, группы специалистов;
- разработанные в результате функционально-компетентностные модели применяются при анализе, целеполагании, контроле и коррекции профессиональной деятельности специалиста, а также при планировании и организации процесса повышения профессионально-педагогической компетентности;
- в управлении кадровым обеспечением инноваций в школе функционально-компетентностные модели уточняются: обновляются функции и отдельные компетенции в соответствии со спецификой инноваций и особенностями миссии данного субъекта в инновационном процессе, а также потребностями профессионально-личностного развития;
- комплекс функционально-компетентностных моделей используется в школьном управлении и самоуправлении, обеспечивая индивидуализацию повышения компетентности сельских учителей в сфере инноваций.

Применение функционально-компетентного подхода позволяет оценить кадровую обеспеченность предполагаемых инноваций и организовать повышение профессиональной компетентности педагогов в соответствии со спецификой той или иной инновации. Самоуправление образовательной системы в контексте функционально-компетентного подхода к педагогической деятельности предполагает активизацию управляемых subsystemов как субъектов управления на основе единых требований к профессионально-педагогической компетентности. Таким образом, функционально-компетентный подход позволяет управляемой системе не только осмысленно выполнять предъявляемые ей требования, но и предъявлять требования самой себе, самостоятельно ставить цели, планировать, организовывать, анализировать и регулировать профессиональную деятельность в наиболее удобном для себя режиме.

Любая образовательная система может функционировать только при соответствующих условиях. В соответствии с логикой нашего исследования выделяются организационно-управленческие условия эффективности инноваций в сельской средней школе, представляющие собой совокупность взаимосвязанных форм, методов, технологий организации управленческих взаимодействий.

Опираясь на результаты теоретического анализа, в определении ключевых организационно-управленческих условий эффективности инновационного процесса в сельской средней школе мы исходим из следующих идей:

1. Участие сельских учителей в инновационном процессе требует дополнительной подготовки, наиболее эффективной при условии реализации в школе лично адаптированной системы непрерывного образования и самообразования педагогических работников.

2. Профессионально-личностной самореализации сельских педагогов в инновационном процессе способствует продуманная управленческая поддержка образовательных инициатив и педагогического творчества. Под управленческой поддержкой в данном контексте понимается система деятельности управляющего субъекта по созданию благоприятных условий для профессионально-личностной самореализации субъектов инновационного процесса в формировании, выдвижении, проектировании, апробации и внедрении новых идей и проектов.

3. Активное включение в процессы формирования и реализации инновационных идей субъектов инновационного процесса возможно при наличии в сельской школе гибкой системы организационно-процедурных механизмов их выдвижения, экспертизы и реализации. Такая система позволяет отслеживать продуктивные инновационные идеи, исходящие от субъектов разных иерархических уровней внутришкольного управления, и способствовать их внедрению.

4. Ограниченность возможностей инновационного развития в сельской школе может быть преодолена благодаря интеграции инновационных возможностей школы, семьи и социальной среды.

5. Обеспечение целостности управления в условиях разнонаправленности инноваций требует включения в управление инновационным процессом всех его субъектов, создания целостной структуры внутришкольного управления.

Обобщая содержание статьи, мы выделяем ряд основных положений концепции управления инновационным процессом в сельской средней школе:

1) управление инновационным процессом в сельской средней школе представляет собой определённым образом организованное взаимодействие управляющих и управляемых систем, направленное на оптимизацию и гуманизацию образовательного процесса, на повышение результата образования, воспитания и развития учащихся путём введения нового в цели, содержание и организацию работы школы;

2) специфика сельской школы в управлении инновационным процессом реализуется в комплексе принципов, включающем принципы адаптивности управления, автономности, связи внутришкольного управления со средой, устойчивости развития, синергии;

3) целостность образовательной системы сельской средней школы в условиях долгосрочного инновационного развития обеспечивается благодаря реализации в управлении программно-целевого принципа;

4) управление инновационным процессом в сельской средней школе должно:

- охватывать все аспекты управленческой деятельности, иметь адаптивный характер и осуществляться на трёх основных уровнях адаптации: базовом логическом, метауровне, метаметауровне;

- предполагать изменение управляющей системы на основе синтеза линейно-функциональной и программно-целевой структур;

- включать в структуру уровни стратегического, тактического, оперативного управления, соуправления;

- отражать специфику в управленческих функциях и механизмах их реализации, а также в используемых формах, методах, приёмах, технологиях управления;

- конструироваться и осуществляться как процесс решения объективно существующих проблем и обеспечивать развитие образовательной системы исходя из возможностей;

5) эффективность управления инновационным процессом в сельской школе зависит от учёта следующих специфических условий:

- типичных особенностей сельской школы и сельского социума;

- специфики конкретной сельской школы, проявляющейся в опыте работы, проблемах и ресурсах школы;

6) инновационный процесс в управлении сельской школой необходимо рассматривать в трёх аспектах:

- как динамическую образовательную систему, обладающую управляемостью и способностью к самоорганизации;

- как сложную метасистему, в структуре которой можно выделить отдельные инновации и направления инновационной деятельности;

- как subsystemу, входящую в образовательную систему «сельская школа» и придающую динамику её развитию;

7) инновационная деятельность на каждом направлении, участке работы сельской школы должна:

- опираться на позитивные факторы сельской образовательной среды, усиливать их влияние на образовательный процесс;

- способствовать нейтрализации негативных факторов сельской среды;

- обеспечивать эволюционность, органичность развития сельской школы;

- гарантировать гуманизацию образовательных отношений и здоровьесбережение участников инновационного процесса;

8) продуктивность инновационного процесса в сельской школе возрастает, если внутришкольный менеджмент осуществляется как система адаптивного управления, направленная на создание и развитие в школе инновационной среды, при соблюдении следующих условий:

- внедрение лично адаптированной системы непрерывного образования педагогов, позволяющей решать проблему кадрового обеспечения инноваций в условиях дефицита квалифицированных специалистов;

- управленческая поддержка образовательных инициатив и педагогического творчества, способствующая активизации инновационно-педагогической деятельности;

- создание гибкой системы организационно-процедурных механизмов выдвижения, экспертизы и реализации инновационных идей с целью определения их актуальности с учётом специфики данной школы;

- интеграция инновационных возможностей субъектов сельской образовательной среды, направленная на максимальное использование ресурсов среды в инновационном процессе;

- формирование совокупного субъекта управления инновационным процессом, обеспечивающее синергичность структуры управления школой;

9) взаимосвязь инноваций и их обеспеченности педагогическими кадрами в управлении сельской средней школой реализуется на основе функционально-компетентного подхода, формируемого как результат системного осмысления профессионально-педагогических функций и компетенций.

## Литература

1. Актуальные проблемы развития инновационного потенциала сельской школы в России : сб. ст. исследователей высш. шк. и науч. учреждений // Развитие инновационного потенциала сельской школы: возможности и перспективы. Комплексные сельские образовательные системы как перспективные модели для возрождения и развития сельского социума в России: материалы Всеросс. науч.-практ. конф. М. : Исслед. центр проблем качества подготовки специалистов, 2008.

2. Воропаев М.В. Антикризисное управление школой. Ростов н/Д. : Феникс, 2007.

3. Репин С.А. Теория и практика управления образовательной системой (региональный аспект): монография. — Челябинск, 2004.

4. Третьяков П.И. Управление школой по результатам: практика педагогического менеджмента. М. : Педагогика, 1997.

5. Третьяков П.И., Митин С.Н., Бояринцева Н.Н. Адаптивное управление педагогическими системами : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / под ред. П.И. Третьякова. М. : Академия, 2003.

6. Управление организацией: учебник / под ред. А.Г. Поршнева. 2-е изд., перераб. М. : ИНФРА-М, 2000.

7. Управление развитием школы : пособие для руководителей образоват. учреждений / под ред. М.М. Поташника, В.С. Лазарева. М.: Новая шк., 1995.

8. Куган Б.А., Сериков Г.Н. Управление образовательной системой: взаимодействие субъектов регионального и муниципального уровней: монография. М.: ВЛАДОС, 2002.

9. Слостенин В.А., Исаев И.Ф., Шиянов Е.Н. Педагогика : учеб. пособие для студ. пед. учеб. заведений / под ред. В.А. Слостенина. М.: Академия, 2002.

10. Шмелькова Л.В. Проектирование развития школы как инновационного процесса // Педагогическое Зарубье. 2003. №3. С. 20–26.