

**Ястребова Валентина Яковлевна,**

кандидат педагогических наук, доцент кафедры менеджмента образования и психологии Запорожского областного института последипломного педагогического образования, г. Запорожье, Украина

[prorektornmr@mail.ru](mailto:prorektornmr@mail.ru)



### Теоретические аспекты инновационного управления в образовании

**Аннотация.** В статье рассматриваются научные подходы инновационного управления в образовании, в частности системный, синергетический, социокультурный подходы, теория стратегического управления, раскрывается их потенциал в современных условиях развития образования, характеризуется модернизация функций, форм, методов, средств инновационного управления, которые в совокупности обеспечивают стабильное функционирование и развитие образовательной системы.

**Ключевые слова:** инновационное управление, стратегии взаимодействия, инновационные управленческие технологии, организационные структуры, уровень «инновационности».

**Раздел:** (01) педагогика; история педагогики и образования; теория и методика обучения и воспитания (по предметным областям).

Инновационное управление опирается на некоторые идеи, высказанные в 30-е гг. XX столетия австрийским экономистом Й. Шумпетером: в книге «Капитализм, Социализм и Демократия» им впервые разработана концепция созидательного разрушения, рассматривающая постоянное возникновение нового через разрушение старого [1].

Инновационное управление направлено на использование управляемой системой возможностей для создания и внедрения новых идей, процессов, продуктов нового уровня качества. Основой инновационного управления является творчество, конечная цель – изменение ассортимента и качества услуг и процессов. За счет использования инновационного инструментария управление может инициировать и развернуть свой творческий потенциал, способности сотрудников для непрерывного развития управляемой системы [2].

Основными научными подходами инновационного управления в образовании являются системный, синергетический, социокультурный подходы, теория стратегического управления. Новизна системного подхода в управлении образованием XXI столетия проявляется в усилении открытости образовательных систем, которые вступают в более активные взаимоотношения с окружающей средой. Особенности взаимодействия образовательной системы с внешней средой состоят в том, что управленческие изменения зависят от потребностей общества.

Теория стратегического управления предоставляет возможности сбалансирования потенциала учебного заведения с возможностями окружающей среды, что проявляется в пороговых возможностях и возможностях конкурентного преимущества. К пороговым возможностям учебного заведения, обусловленным внешней средой, относятся позитивная демографическая ситуация, наличие кадровых, учебно-методических, материально-технических ресурсов и другое. Управление возможностями учебного заведения в данном случае сводится к поддержке этого минимального уровня, отслеживанию динамики внутренней и внешней среды, которая может повлиять на необходимый минимальный уровень. Управление возможностями для конкурентного преимущества опирается на не-

обходимые уникальные ресурсы и ключевые компетенции. Уникальными в теории стратегического управления считаются единичные или очень редкостные в образовательной отрасли ресурсы. Для руководителя учебного заведения важно, что уникальность является свойством не самих ресурсов, а качеством и характеристикой ресурсов, которые есть именно в данном учебном заведении. Возможно, этот ресурс не является редким или уникальным сам по себе, но только это учреждение образования им владеет в данный момент, и другим учебным заведениям-конкурентам невозможно его скопировать или раздобыть. Второй важный показатель, который выделяется в управлении стратегическими возможностями для конкурентного преимущества, – это ключевая компетенция, представляющая собой деятельность и процессы, с помощью которых учебное заведение использует ресурсы для достижения конкурентного преимущества, причем другим конкурентным учебным заведениям невозможно скопировать или получить эти деятельности, точно так же, как и ее уникальные ресурсы. Для инновационного управления характерна смена практики управления пороговыми возможностями на управление стратегическими возможностями для конкурентного преимущества.

Современные образовательные учреждения выстраивают определенную стратегию в отношениях с окружающей средой. Среди основных стратегий в отношении внешней среды в теории систем выделяются такие типы, как «потребление», «адаптация», «поглощение», «преобразование». В первом случае речь идет о полной зависимости образовательной системы от ресурсов окружающей среды; вторая стратегия является более активной, она направлена на удовлетворение меняющихся потребностей социума, которые могут служить источником инновационных изменений образовательной системы (тип учебного заведения, образовательные технологии, профили обучения и т. п.). В случае реализации стратегии, которая условно названа «поглощение», речь идет о присоединении к образовательной системе элементов окружающей среды (школа-комплекс, школа – детский сад и т. п.). Наиболее активной является стратегия «преобразование», которая предполагает принятие образовательной системой отсутствующих в окружающей среде функций (социокультурный комплекс, дополнительное образование). Инновационному управлению свойственен выбор активных стратегий взаимоотношения образовательной системы с окружающей средой.

С позиций синергетического подхода образовательная система рассматривается как открытая, нелинейная, саморазвивающаяся. Синергетический подход в управлении предполагает, что проблема управляемого развития принимает форму самоуправляемого развития [3]. Также возникает проблема силы управляющего воздействия на управляемую систему: оно может быть слабым, резонансным и при этом быть более эффективным, чем сильное влияние на систему на уровне давления. Управленческое влияние должно быть хорошо структурированным и соответствовать тенденциям развития управляемой системы. Важно учитывать, что управленческие действия могут быть локальными, то есть направленными на определенный узел системы (к примеру, начальная школа), но при этом приводить к неожиданно глобальным результатам. Управленцу важно учитывать, что для образовательной системы существует определенный набор возможных путей развития, поэтому необходимо изучать возможные варианты и поддерживать те из них, которые соответствуют свойствам системы.

Социокультурный подход в образовании иначе называется средовым. При этом подходе система образования исследуется в сложном противоречивом соотношении социума и культуры, их динамике, историческом развитии. «Игнорирование этого контекста, имеющего специфическое содержание в разных регионах, городе и селе, национальном районе, локальной социокультурной ситуации, ведет к тому, что управленческие решения принимают формально-схоластический характер, отторгаются

практикой или реализуются с очень низким коэффициентом полезного действия» [4]. Приоритетными направлениями управления с этих позиций являются анализ и прогноз развития социальной и образовательной среды с целью определения уровня и качества образовательных услуг, соответствующих потребностям конкретных слоев и групп населения, координация деятельности, образовательных, культурно-просветительских и общественных организаций, социальная защита детей и молодежи.

Как показывает анализ, все научные подходы взаимосвязаны: синергетический и социокультурный подходы, теория стратегического управления являются разновидностями системного подхода и раскрывают его новые возможности в условиях инновационного мышления управленцев XXI столетия.

Инновационное управление решает задачи развития образовательной системы путем внедрения инновационных технологий. Особенностью современного управления является использование экономических, психологических, диагностических, информационных технологий, благодаря чему повышается качество принятия управленческих решений.

Для инновационного управления характерна прежде всего модернизация управленческих функций. В исследованиях современных ученых [5] выделяются такие нетрадиционные управленческие функции, как мониторинговая, маркетинговая, проектная, инвестиционная.

Одновременно с функциями изменяются и методы управления, направленные на достижение цели. К инновационным методам управления относятся моделирование, прогнозирование, экспериментирование, методы социологических исследований. В зарубежной литературе употребляется термин «инструментарий» инновационного управления, к которому относятся мозговой штурм, создание виртуальных прототипов, управление жизненным циклом организации, менеджмент, ТРИЗ, моделирование, управление проектами, сетевое планирование, управление портфелем проектов и т. п. Рассмотрим те из них, которые еще не нашли реализации в инновационном управлении образованием.

Управление жизненным циклом организации строится на утверждении, что на разных этапах развития перед управлением возникают специфические задачи. К основным жизненным циклам организации относятся формирование, интенсивный рост, стабилизации, кризис. На этапе формирования управление должно найти незанятую нишу в сфере образовательных услуг, определить миссию организации (какие слои населения обслуживает, какой уровень образования обеспечивает), на этапе интенсивного роста необходимо расширять ассортимент образовательных услуг, повышать их качество, обеспечивать конкурентоспособность, увеличивать контингент учащихся и т. д. Стадию стабилизации характеризует закрепление достигнутого, однако в условиях нестабильности и повышения конкурентности этого добиться нелегко. Часто на этом этапе управление направлено на повышение качества внутренних связей. Стадия кризиса характеризуется, как правило, снижением качества деятельности организации. На этом этапе требуются меры, которые обеспечат дальнейшую жизнедеятельность, что возможно только в том случае, если управление обеспечит обновление организации, поиск и внедрение новых идей повышения качества образования.

Управление портфелем проектов (*project portfolio management*) – это технология, которая служит для воплощения стратегии развития в портфель проектов, которые подлежат реализации с целью эффективного развития образовательной системы. Выделяют основные виды портфелей образовательных проектов: стратегические проекты, которые охватывают перспективу развития всей образовательной системы; операционные проекты (их цель – повышение качества деятельности структурных

подразделений образовательной системы); обязательные проекты, направленные на обеспечение стандартов образования.

Изменение организационных структур управления отличается переходом от линейных, структурно-функциональных структур к более сложным и демократическим – проектным, матричным и т. д. В совокупности с функциями, методами, организационными структурами обновляются и экономические и технологические средства управления. Прежде всего, речь идет об использовании информационных технологий в управлении образовательной системой, создании единой информационной среды, которая может включать компоненты, обеспечивающие информатизацию основных видов деятельности школы: управление кадрами, управление ресурсами, обеспечение коммуникации; управление контингентом обучающихся.

Таким образом, только совокупная модернизация функций, форм, методов, средств управления обеспечивает стабильное функционирование и развитие образовательной системы.

К изменениям, которые возникают в результате инновационного управления, могут относиться:

- новый тип учебного заведения;
- модульная структура управления учебным заведением;
- проектно-инвестиционная модель управления;
- общественно-государственная модель управления;
- инновационная среда учебного заведения.

Существенным для инновационного управления является и уровень «инновационности» руководителя. На основании теоретических обобщений и практического опыта выделяются четыре уровня «инновационности»: базовый, средний, расширенный, уровень эксперта.

1. Руководитель базового уровня «инновационности»:

- распознает, когда изменения необходимы, чтобы организация работала лучше;
- оценивает творческие идеи и предложения, которые могут быть реализованы практически;
- помогает другим в творческом мышлении.

2. Руководитель среднего уровня «инновационности»:

- признает стратегические возможности для изменения организации;
- точно оценивает значение творческих идей и предложений, которые можно планировать и вводить в действие;
- управляет творческим процессом других, в результате чего их идеи и проекты могут быть использованы;
- имеет всесторонние перспективы.

3. Руководитель расширенного уровня «инновационности»:

- формулирует видение реальных возможностей;
- точно предвидит будущие тенденции;
- признает жизнеспособные творческие идеи других и представляет их тем, кто в состоянии их реализовать;
- имеет обширные знания и перспективы.

4. Руководитель-эксперт:

- имеет очень эффективное стратегическое видение и предчувствие, как может разворачиваться ситуация, готовится к развитию событий заранее, чтобы получить полное преимущество в меняющихся условиях;



- считается признанным и уважаемым консультантом групп и организаций в период сложных и трудных изменений;
- создает конкурентные и прорывные стратегии и планы;
- генерирует устойчивый энтузиазм в других относительно изменений и вызовов;
- имеет глобальную перспективу и широкую дальновидность.

При этом нельзя обойти и проблему рисков инновационного управления. В организации идеи инновационного управления могут рассматриваться как излишнее теоретизирование, руководитель может намного опережать сотрудников в мышлении и планировании и поэтому может быть непонятым. Представляет определенную преграду принятию инноваций в организации и нетерпимость руководителя к сотрудникам, а также к темпам внедрения инноваций. Руководитель может слишком усложнять планы, предпочитая творческих людей и недооценивая менее творческих; отказываясь от старого, он может ошибаться относительно эффективности новых идей.

Исходя из этого, возникает проблема формирования инновационной культуры современных руководителей. Понимание инновационной культуры в качестве «системы социально-профессиональных интегрированных знаний, умений, навыков и качеств, обеспечивающих способность и готовность к видению, оценке новшеств, реализации новаций, нововведений, способов совершенствования технологий в практической деятельности, соблюдая принцип преемственности» [6], подразумевает необходимость использования современных технологий образования взрослых для развития названных компонентов (тренинги, дебаты, дискуссии, форумы, решение ситуационных задач и т. п.). В центре формирования инновационной культуры руководителя – ценностное отношение к инновационной деятельности, понимание ее роли в развитии образования.

Таким образом, инновационное управление в современном образовании основывается на общенаучных подходах, которые обуславливают модернизацию совокупности функций, форм, методов, средств управления, обеспечивающих развитие учебного заведения. Лидирующую позицию в инновационном управлении занимает руководитель, чью инновационную культуру необходимо формировать в профессиональном и постдипломном образовании.

### Ссылки на источники

1. Шумпетер Й. А. Капитализм, Социализм и Демократия: пер. с англ. / предисл. и общ. ред. В. С. Автономова. – М.: Экономика, 1995. – 540 с. – (Экон. наследие).
2. Clark Charles H. Idea Management: How to Motivate Creativity and Innovation. – New York: AMACOM, 1980.
3. Князева Е. Н., Курдюмов С. П. Основания синергетики. Синергетическое мировидение. – М.: Ком-Книга, 2005. (Изд. 3, доп. М.: ЛИБРОКОМ/УРСС, 2010).
4. Цирульников А. М. Социокультурный подход в понимании системы образования. URL: <http://alteredu.ru/new/blog/archives/15/>
5. Даниленко Л. І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи: монографія. – К.: Логос, 1998. – 140 с.
6. Ключева Г. М. Когнитивный компонент инновационной культуры субъектов управления в условиях модернизации образования // Концепт. – 2015. – № 02 (февраль). – URL: <http://e-koncept.ru/2015/15050.htm>.

---

### Valentina Yastrebova,

*Candidate of Pedagogic Sciences, Assistant Professor at the chair of Management and Psychology, Zaporizhzhya Regional Post Graduate Teacher Training Institute of the Pedagogical Education, Zaporizhzhya, Ukraine*

[prorektornmr@mail.ru](mailto:prorektornmr@mail.ru)

**Theoretical aspects of the innovative management in education**

**Abstract.** The paper deals with scientific approaches of the innovative management in education, especially systematic, synergetic, social cultural, the theory of the strategic management. The potential of these approaches in the modern conditions is opened, the modernization of the functions, forms, methods, means of the innovative management, that in common provide the stable function and the development of the educational system is characterized.

**Keywords:** innovative management, strategies of interaction, innovative management technologies, organizational structures, level of innovation'.

#### References

1. Shumpeter, J. A. (1995) *Kapitalizm, Socializm i Demokratija*: per. s angl. / predisl. i obshh. red. V. S. Avtonomova, Jekonomika, Moscow, 540 p. (Jekon. nasledie) (in Russian).
2. Clark, Charles H. (1980) *Idea Management: How to Motivate Creativity and Innovation*, AMACOM, New York (in English).
3. Knjazeva, E. N. & Kurdjumov, S. P. (2005) *Osnovaniya sinergetiki. Sinergeticheskoe mirovidenie*, Kom-Kniga, Moscow. (Izd. 3, dop. Moscow LIBROKOM/URSS, 2010) (in Russian).
4. Cirul'nikov, A. M. *Sociokul'turnyj podhod v ponimanii sistemy obrazovaniya*. Available at: <http://alteredu.ru/new/blog/archives/15>] (in Russian).
5. Danilenko, L. I. (1998) *Modernizacija zmistu, form ta metodiv upravlins'koi dijal'nosti direktora zagal'noosvitn'oi shkoli: monografija*, Logos, Kiev, 140 p. (in Ukrainian).
6. Klocheva, G. M. (2015) "Kognitivnyj komponent innovacionnoj kul'tury sub#ektov upravleniya v uslovijah modernizacii obrazovaniya", *Koncept*, № 02 (fevral'). Available at: <http://e-koncept.ru/2015/15050.htm> (in Russian).

#### Рекомендовано к публикации:

Горевым П. М., кандидатом педагогических наук,  
 главным редактором журнала «Концепт»



www.e-koncept.ru

|   |          |  |          |
|---|----------|--|----------|
| Поступила в редакцию<br><i>Received</i>                 | 15.10.15 | Получена положительная рецензия<br><i>Received a positive review</i> | 17.10.15 |
| Принята к публикации<br><i>Accepted for publication</i> | 17.10.15 | Опубликована<br><i>Published</i>                                     | 31.10.15 |

© Концепт, научно-методический электронный журнал, 2015

© Ястребова В. Я., 2015