

## **УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ: КОМПЕТЕНТНОСТЬ И ПОТЕНЦИАЛ РУКОВОДИТЕЛЯ**

**Яковлев Б. П., Жукова В. Ф.**

*ФГБОУ ВПО Российский государственный социальный университет, филиал, г. Сургут, Россия (628400, ХМАО-Югра, г. Сургут, ул. 30 лет Победы, д. 19, к. 202) e-mail:svetlanamargo@mail.ru*

**В статье актуализирован тезис о том, что исследования инновационных процессов в образовании, в основном, ориентированы на педагогов, что оставляет вне поля зрения управленческий аспект работы образовательных учреждений. Кроме того, процессы современного развития обуславливают динамичность и неоднозначность объема, содержания и характера инновационных процессов в образовательных учреждениях, в силу чего управленческая деятельность руководителя требует компетентности и готовности к внедрению инноваций. В настоящий момент в отечественном образовании наблюдается диспропорция между наличием инновационных возможностей и их реальным воплощением на практике. Немногие руководители образовательных учреждений (высших, средних, специальных) имеют высокий инновационный потенциал, но еще меньше руководителей могут эффективно его использовать на практике. Также нерешенной остаётся проблема выявления личностных качеств людей с высоким и низким инновационным потенциалом, возрастных особенностей его развития.**

**Ключевые слова:** система образования, инновационный процесс, инновационно-управленческая компетентность, инновационный потенциал руководителя, способность, готовность, руководитель образовательного учреждения.

## **MANAGEMENT OF INNOVATIVE PROCESSES IN AN EDUCATION SYSTEM: COMPETENCE AND POTENTIAL OF THE HEAD**

**Jakovlev B. P., Zhukova V. F.**

*Russian state social university, branch in Surgut, Russia (628400, HMAO-Jugra, Surgut, street of 30 years of the Victory, 19, r. 202) e-mail:svetlanamargo@mail.ru*

**In article the thesis that researches of innovative processes in formation, basically, are focused on teachers that leaves out of sight administrative aspect of work of educational institutions is staticized. Besides, processes of modern development cause dynamism and ambiguity of volume, the maintenance and character of innovative processes in educational institutions owing to what administrative activity of the head demands competence and readiness for introduction of innovations. At the moment in domestic education the disproportion between presence of innovative possibilities and their real embodiment in practice is observed. Few heads of educational institutions (the higher, average, special) have high innovative potential, but even less heads can effectively use it in practice. Also unresolved there is a problem of revealing of personal qualities of people with high and low innovative potential, age features of its development.**

**Key words:** education system, innovative process, is innovative-administrative competence, innovative potential of the head, ability, readiness, the head of educational institution.

Последние преобразования в России и принятое направление на модернизацию образования, согласно государственным документам («Концепция социально-экономического развития России на период до 2020 года», Национальная образовательная инициатива «Наша новая школа»), указывают на необходимость обеспечения непрерывности процессов обновления современного образования, а в качестве важнейшей задачи рассматривается создание системы управления модернизацией как «перманентным долгосрочным процессом инновационного развития отрасли». Речь идёт о формировании принципиально новой системы непрерывного образования. Предусматривается не только решение общих проблем

как изменение структуры и содержания общего образования, но и решение таких специфических проблем, как оценка и исследования компетентности руководителей образовательного учреждения в управлении инновационными процессами.

Современные условия управления и развития системы образования требуют расширения круга исследований инновационных процессов, которые определяют не только успешную адаптацию личности к новым экономическим и социальным переменам, происходящим в обществе, но и повышение творческого потенциала человека, организацию и оперирование собственной жизнью в соответствии с потребностями, целями, ценностями, поставленными самим человеком. На современном этапе развития образовательного пространства России обнаруживается недостаточность научно-методического обеспечения инновационных процессов, отсутствие должной экспертизы инновационных образовательных проектов и мониторинга качества и эффективности их внедрения.

В последнее десятилетие появилось много исследований, посвященных разработке теоретических основ инновационных процессов в системе современного образования. Исследованиями инновационных процессов в образовании занимались и продолжают работать в этом направлении Л. Н. Абдуллина, К. Ангеловски, А. В. Бельков, Е. Г. Ефимова, Г. В. Ильяхинская, М. В. Кларин, Т. М. Ковалёв, С. А. Кузнецова, В. Я. Ляудис, В. С. Лазарев, Н. П. Макаркин, Л. С. Подымова, М. М. Поташник, С. К. Сергеев, В. И. Слободчиков, О. Г. Хомерик, А. В. Хуторской, В. А. Шаповалов, Т. И. Шамова, Н. Р. Юсуфбекова, Е. А. Ямбург и др. ученые.

В тоже время в психолого-педагогических исследованиях не в полной мере освещаются вопросы, касающиеся изучения и развития инновационной деятельности в системе образования. Существуют объективные трудности внедрения инновационных технологий в современном образовательном пространстве. В целом, реформирование современного образования в контексте развития инновационных процессов определяется необходимостью решения существующих в нем проблем: игнорирование индивидуальных особенностей субъекта деятельности; использование малоэффективных традиционных форм и методов обучения и воспитания; увеличение разрыва между обучением и воспитанием; обострение проблемы гуманизации формальных и неформальных отношений в образовательном процессе; разрыв между требованиями общества, возможностями образования и потребностями личности. Кроме того, как показывают исследования, огульная показная (не на базе научной проработки) интенсификация обучения за счет применения новых педагогических технологий и включения новых учебных предметов способствует росту информационной, эмоциональной и психической нагрузки, последствием которой является снижение здоровья, творческой, интеллектуальной и физической активности, падение КПД внедряемых инноваций.

Проведенный анализ психолого-педагогических исследований позволяет сделать вывод, что проблема формирования и развития субъекта деятельности в контексте инновационных процессов в системе образования весьма актуальна и исследуется в различных психолого-педагогических направлениях. Отсутствуют эффективные способы анализа инновационных процессов не только в профессиональной, но и в личностной сфере. Однако данная проблема себя ещё не исчерпала, каждый новый виток в развитии современного образовательного пространства требует нового, более глубокого осмысления этой проблемы и обоснования новых подходов к её решению. Одним из таких направлений является роль и значимость руководителя в управлении инновационными процессами.

Современные социальные процессы протекают крайне быстро, и от руководителя требуется постоянное самообразование, рефлексивный самоанализ, формирование социальной, личностной и инновационной компетентностей. Эффективная инновационная активность руководителя в системе образования является важным фактором, инициирующим динамику образовательных технологий, гарантом нестандартных решений, определяющих инвестиционный характер вложений в автономное образовательное учреждение, удовлетворённости субъектов образовательного процесса, индикатором стабильности творческих коллективов.

Исследования инновационных процессов в образовании, в основном, ориентированы на педагогов, педагогические коллективы, что оставляет вне поля зрения управленческий сегмент работы образовательных учреждений. Кроме того, процессы современного развития обуславливают динамичность и неоднозначность объема, содержания и характера инновационных процессов в образовательных учреждениях, в силу чего деятельность руководителя в системе инноваций требует своего исследования, осмысления и обобщения. Постоянно изменяющееся содержание управленческой деятельности, мобильность организационных структур, обеспечивающих продвижение инновационных процессов в системе образования, требуют особых инновационных умений, способностей и качеств от руководителя образовательного учреждения [6, 7].

Проблемы современного образования побуждают к поиску новых средств управления, способных в современных социальных условиях выявить не только старые, но и вновь возникающие проблемы, которые ведут к поиску новых подходов, форм, средств и методов подготовки нового типа руководителя для системы образования. Актуальной становится задача формирования перспективного, инновационного типа руководителя – менеджера, обладающего инновационно-управленческой компетентностью. Данное понятие не имеет пока места и устоявшегося определения в отечественных и зарубежных публикациях по сравнению с такими понятиями как компетентность, компетенции, управленческая компетентность, инновационная

компетентность, которые в данной статье мы не будем рассматривать, а остановимся больше на сущности и структуре выдвигаемой нами новой категории «инновационно-управленческая компетентность». Не существует методологической базы, раскрывающей содержание понятия «инновационно-управленческая компетентность личности», её структуру и механизмы реализации, целевую функцию, систему взаимодействий и отношений, в которых она реализуется. Психолого-педагогическая наука обнаруживает недостаток представлений о способах диагностики и развития инновационно-управленческой компетентности, методического обеспечения её исследования. В ходе нашего теоретического исследования мы поставили задачу изучения динамического, многогранного процесса инновационного взаимодействия человека с миром. И, прежде всего, считали необходимым определить методологические направления построения личностно-ориентированной теории управления инновационными процессами в системе образования.

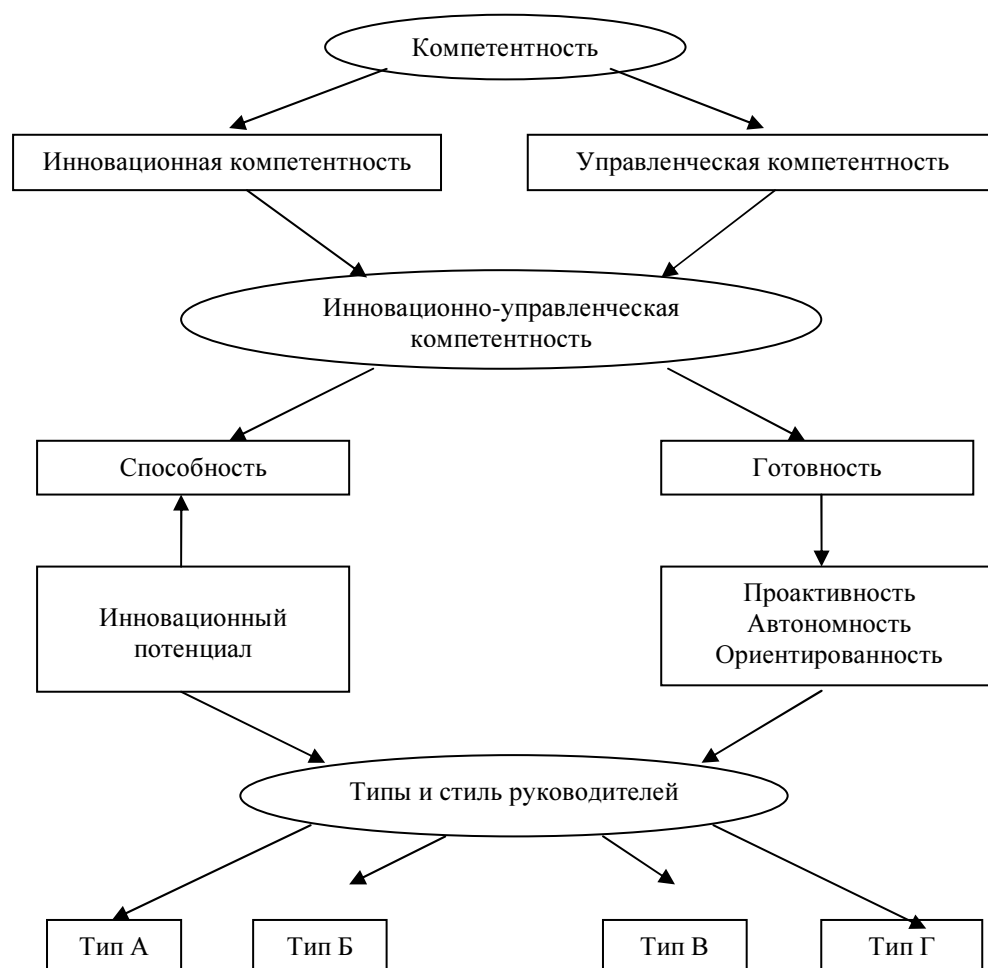


Рис. 1. Схема инновационно-управленческой компетентности руководителей в области образования

На основе теоретического анализа отечественной и зарубежной литературы по менеджменту образования, социологии и психологии управления, общей педагогики, профессиональному образованию инновационно-управленческая компетентность

предполагает следующие компетенции: восприимчивость к собственно инновациям или открытиям; способность увидеть элементы нового в относительно устоявшемся; способность предложить принципиально новое решение проблемы; готовность к руководящей работе; способность принимать обоснованные социально-управленческие решения и действия в социально-образовательных учреждениях. Инновационно-управленческая компетентность ориентирует субъекта управления в рефлексивном опыте увидеть материал для инновационных преобразований в будущем, но не останавливается на нем. Субъект пребывает в произвольном состоянии творческого поиска, стремится предложить новые решения, средства и технологии преобразования объектов еще до того, как существующие подходы – образовательно-технологические, социально-управленческие, внедренческие, рефлексивно-аналитические и другие – исчерпали себя. Поскольку такие решения связаны с собственными характеристиками преобразуемого объекта, то по характеру его направленного изменения можно в определенной степени судить об уровне инновационно-управленческой компетентности субъекта руководителя.

Инновационно-управленческая компетентность рассматривается нами (см. рис. 1) на основе двух качественных образований – *способности* и *готовности* руководителя осуществлять деятельность по управлению инновационными процессами в открытой образовательной системе. В основе одного из структурных качественных образований инновационно-управленческой компетентности – способности мы выдвигаем сложную, полифункциональную структуру: инновационный потенциал. Инновационный потенциал руководителя понимается как способность личности к преобразовательной, рефлексивной, инновационной активности на разных уровнях социально-образовательного взаимодействия (субъект-субъектного и субъект-объектного), необходимая для осуществления эффективной управленческой и инновационной деятельности. Инновационный потенциал руководителя – это важный психологический фактор, представляющий собой интегральное свойство личности, определяющее ее отношение к инновациям. Его составляющие: практичность и креативность мышления, потребность в самоактуализации и успехе, организаторские способности, уверенность в себе. Традиционно проблематика инновационного потенциала разрабатывалась теорией систем в рамках экономических концепций научно-технического прогресса. В последнее время, в силу своей многоаспектности, она вышла за рамки собственно экономической науки и находит свое продуктивное применение во многих областях научного знания.

Анализ психолого-педагогической литературы показал, что попытки интерпретировать содержание понятия «инновационный потенциал» были предприняты в русле научной проблематики, разрабатывавшейся психологией (И. В. Байер, И. Н. Семенов, С. Ю. Степанов, М. В. Чигринова и др.), педагогикой (В. А. Антипов, Т. М. Давыденко, А. Е. Капто,

И. М. Курдюмова, В. С. Лазарев, В. П. Ларина, Э. В. Литвиненко, А. В. Лоренсов, А. М. Моисеев, Н. В. Немова, С. Д. Поляков, М. М. Поташник, П. И. Третьяков, Г. М. Тюлю, О. Г. Хомерики, Т. К. Чекмарева, Т. Н. Шамова, В. З. Юсупов, и др.). В большинстве творческих работ в области образования объектами исследования выступали инновационный потенциал образовательного учреждения (школы, вуза), педагогического коллектива, студенческой молодёжи, нововведения, идеи, прогноз и в меньшей степени объектом исследования исследовательских работ являлся инновационный потенциал руководителя образовательного учреждения.

В последние годы всё большее внимание отводится инновационному потенциалу личности руководителя образовательного учреждения. Анализ зарубежной литературы по проблемам инноваций показал, что обращение к категории «инновационный потенциал личности» было предпринято еще в начале 50-х годов в монографии американского социолога Х. Барнетта «Инновации: основа культурного изменения», опубликованной ещё в 1953 году.

В современных условиях быстроменяющийся мир требует от руководителя образовательных учреждений иных методов управления. В выигрыше оказывается тот руководитель, кто быстрее всех способен реагировать на новые перемены, воспринимать и рефлексировать изменения и в образовании и в обществе, воплощать в жизнь задуманное, т.е. использовать на практике свой инновационный потенциал. Инновационный потенциал руководителя фактически обеспечивает возможность эффективно управлять инновационными процессами в образовательном учреждении. Опыт показывает, что крупные реорганизации возможны только в том случае, если руководитель умеет создать свою команду единомышленников, тактично и решительно противодействовать противникам новшеств.

В настоящий момент в отечественном образовании наблюдается диспропорция между наличием инновационных возможностей и их реальным воплощением на практике. Немногие руководители образовательных учреждений (высших, средних, специальных) имеют высокий инновационный потенциал, но еще меньше могут эффективно его использовать. Также нерешенной остаётся проблема выявления личностных качеств людей с высоким и низким инновационным потенциалом, возрастных особенностей его развития. Инновационная проблематика разрабатывалась, преимущественно, в рамках описательной парадигмы, в связи с чем, несомненно, актуальной является задача определения объяснительного статуса психологических проблем изменений разной этимологии. Проблема связана с отсутствием комплексных исследований, методологических разработок и концептуальных подходов к оценке инновационного потенциала и эффективности его использования. Ввиду этих причин, исследование инновационного потенциала руководителя является актуальной задачей.

Раскрытие сущности понятия «инновационный потенциал» целесообразно осуществлять через определение его составных категорий. Понятие «потенциал» происходит от латинского слова «*potentia*», которое означает силу, мощь, возможность, способность, существующую в скрытом виде и способную проявиться при определенных условиях. В физике понятие «потенциал» характеризует величину потенциальной энергии в определенной точке пространства. При этом потенциальная энергия – это запас внутренней энергии, которым тело располагает благодаря своему состоянию, или энергия взаимодействия тел системы, определяемая их взаимным расположением в пространстве. В более широком смысле потенциал – это совокупность факторов, имеющих в наличии, которые могут быть использованы и приведены в действие для достижения определенной цели, результата. Причем потенциал может быть явным и скрытым, используемым или неиспользуемым.

Принимая во внимание вышеизложенное, категорию «инновационный потенциал» вполне можно трактовать как способность системы к трансформации фактического порядка вещей в новое состояние с целью удовлетворения существующих или вновь возникающих потребностей (субъекта-новатора). При этом эффективное использование инновационного потенциала делает возможным переход от скрытой возможности к явной реальности, то есть из одного состояния в другое (а именно, – от традиционного к новому). Следовательно, инновационный потенциал – это своего рода характеристика способности системы к изменению, улучшению, прогрессу. К настоящему времени существует малочисленное количество исследований, в которых в той или иной степени определяется инновационный потенциал личности и в особенности – личности руководителя в системе образования. Общая структура инновационного потенциала личности рассматривается с учетом закономерностей функционирования мотивационной (прежде всего – мотивации достижений), эмоционально-волевой сфер, познавательных процессов (дивергентность мышления, степень ригидности мыслительных процессов и т.д.), индивидуальных особенностей (способность к творчеству, интернальность при принятии решений) субъекта деятельности.

М. В. Чигринова, исследовавшая инновационный потенциал эффективного и неэффективного руководителя методом репертуарных решеток Келли [5], пришла к выводу, что одним из компонентов инновационного потенциала является когнитивная сфера личности и, в частности, система субъективных представлений человека о сущности инновационной деятельности и психологических особенностей участника внедрения новшеств. Именно через эту эталонную систему, имеющую самостоятельный онтологический статус, осуществляется процесс оценивания наличных и необходимых внутренних и внешних средств деятельности, что обеспечивает определенный уровень инновационного потенциала личности. М. В. Чигринова выявила, что инновационный потенциал является высоким, если в

индивидуальной концепции личности фиксируются следующие содержания: видение личностью своей роли во взаимодействии с миром как активное, инициативное участие в инновационной деятельности; всесторонние представления о творческом подходе к профессиональной деятельности; коммуникативная компетентность; представление о творческом, активном отношении к действительности как значимой ценности в деятельности.

Один из современных исследователей инновационных процессов В. Б. Яковенко вводит понятие «оперативного инновационного энергопотенциала личности», связывая его с эффектом интенсивности инновационного восприятия личности, который, в свою очередь, во многом зависит от возраста [8]. Таким образом, существуют различные понятия инновационного потенциала. Приведенные исследования не раскрывают всей его сущности, а рассматривают лишь некоторые составные части. В связи с этим разнятся подходы к определению структуры инновационного потенциала. Немаловажным качественным образованием инновационно-управленческой компетентности является личностная готовность руководителя к управлению инновационными процессами в условиях образовательного учреждения. Под готовностью руководителя мы понимаем индивидуально-психологическую ориентированность, автономность, проактивность на произвольную деятельность, мобилизованность способностей на инновационную активность и целесообразные умения, эффективные действия.

Выделяя критерии сформированности личностной готовности руководителя, мы понимаем под *проактивностью*: энергичность, жизнерадостность, склонность к риску, собственную активность в получении информации, независимость, способность осуществлять свой выбор на основе гуманистических принципов, а не под влиянием обстоятельств; под *ориентированностью*: общую ориентацию на успех, постоянное обновление и совершенствование физического, интеллектуального, эмоционального и духовного потенциалов, стремление к гармоничной сбалансированности данных потенциалов, планы на будущее; под *автономностью*: высокую рефлексивность себя и окружающего мира, переход от внешней детерминации своего поведения на самодетерминацию, однородность профессиональных предпочтений в течение длительного времени, принятие на себя ответственности.

К определению уровней личностной готовности руководителя мы применили принцип активного, автономного и ориентированного приспособления личности к окружающей среде. Чем выше личностный уровень регуляции (мы выделяем их три), тем более эффективно идет формирование (адаптация) состояния личностной готовности к условиям жизнедеятельности. Так, *селективный уровень* характеризуется заниженным уровнем личностной регуляции, то есть личностной неготовностью активно, ориентированно, автономно адаптироваться к



окружающей среде и выполнению инновационной деятельности. *Квазистационарный уровень* характеризуется частичной или удовлетворительной адаптацией, но успех адаптации здесь ещё определяется внешними условиями среды, привычностью ситуаций, т.е. неполной готовностью активно, ориентированно и автономно адаптироваться к окружающей среде и выполнению инновационной деятельностью. *Интегративно-синергетический уровень*: личность, находящаяся на данном уровне, легко адаптируется к новым условиям жизнедеятельности, достаточно оперативна и адекватно ориентируется в ситуации, быстро вырабатывает стратегию своего поведения и социализации, осмысленно связывает противоречивые жизненные явления, находит закономерности во всех явлениях жизни, способна наращивать сильные и компенсировать слабые стороны, обладает позитивным духом победителя.

Процесс реализации инновационного потенциала личности и личностной готовности руководителя можно представить как единство трёх актуализируемых в процессе взаимодействия потенциальных возможностей к восприятию новой информации, к адекватной оценке и преобразованию нового явления и готовности к продуктивной инновационной деятельности. Особенности реализации этого взаимодействия определяют соотношения ведущих типов актуализации инновационных возможностей и могут стать основанием для выделения типов руководителей и их стилей управления. Оценка качества достижения целевой функции инновационно-управленческой компетентности достигается путем выявления предпочтительности (по принципу эффективности) того или иного типа и стиля управления в конкретной проблемной ситуации.

На практике приходится сталкиваться с разными типами и стилями руководителей:

Тип А – *консерватор* – ориентирован на привычные, многократно проверенные на практике способы работы. К новому относится с предубеждением, насмешливо, предложения подчиненных отвергает, автономность невысокая, при указании сверху старается переложить работу по внедрению на заместителей или растянуть сроки. Проактивность действий в управлении таких руководителей весьма стереотипна, ригидна, шаблонна. Мотивация к успеху и потребность в самоактуализации выражены слабо. Инновационный потенциал невысокий. Низкий инновационный потенциал управленца обуславливает авторитарный стиль управления, жесткий контроль исполнения, формальное признание своего авторитета. Такие руководители стремятся к высокой должности ради личного престижа, ими руководит не стремление к успеху, а опасение избежать неудач. Эффективность внедрения новшеств в образовательный процесс ближе к 50 процентам.

Тип Б – *авангардист* – постоянно ориентирован на новые, более экономные и целесообразные пути достижения целей организации; обладает развитым чувством нового,

передового; автономно продумывает предложения независимо от того, кто является их инициатором; тщательно рассчитывает все варианты; идет на разумный риск. Проактивен при внедрении новшеств в образовательный процесс. Инновационный потенциал выше среднего или высокий. Управляемцам с высоким инновационным потенциалом свойственны следующие черты: умение охватывать целое при одновременном внимании к деталям, способность находить быстрые нестандартные решения, способность предвидеть социальные и правовые последствия, стремление к успеху, а не опасение избежать неудач, умение идти на риск. Благодаря практичной направленности мышления руководитель-инноватор быстро осознает проблему, оценивает перспективы нововведений и решительно принимает меры по их реализации. Высокий инновационный потенциал обеспечивается развитой системой делегирования полномочий, привлечением работников к процессу принятия решений, настроен на перспективные задачи.

Тип В – *демонстратор* – ориентирован на сохранение имиджа демократичного, прогрессивного, инициативного управленца, на словах да ещё при публике – за любое новшество, а на деле – внедряет лишь те из них, которые не требуют больших затрат труда, энергии и риска; автономность слабая, ориентирован на точку зрения вышестоящих органов; проактивность при внедрении новшеств невысокая, часто меняет свое отношение к нововведению из-за недостаточной профессиональной компетентности, неуверенности в себе. Инновационный потенциал ниже среднего или средний. Психологический климат в учреждении при этом определяется «настроением на решение текущих задач в рамках своего рабочего места».

Тип Г – *перестройщик* – постоянно ориентирован на разнообразные и неоправданные изменения; перестройки являются манией такого руководителя. Автономен, но его мышление носит абстрактно-формальный характер, проактивен в действиях, но не утруждает себя глубоким предварительным анализом и обоснованием, реализует новшества методом проб и ошибок. Он пытается менять, прежде всего, организационную структуру, а когда эта возможность себя исчерпывает, начинает «перетасовывать» управленческие кадры. Инновационный потенциал у таких руководителей, чаще всего, средний.

Список литературы:

1. Ананьев, Б. Г. Человек как предмет познания / Б. Г. Ананьев. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2001. – 282 с.
2. Зеер, Э. Ф. Психология профессий. – М.: Академический Проект; Екатеринбург: Деловая книга, 2003. – 336 с.
3. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2000. – 512 с.
4. Коростылёва, Л. А. Самореализация личности в профессиональной сфере : генезис затруднений / Л. А. Коростылева // Психологические проблемы самореализации личности /

Под ред. Г. С. Никифорова, Л. А. Коростылёвой. – СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2001. – Вып. 5. – С. 3–24.

5. Чигринова, М. В. Психологические средства повышения инновационного потенциала руководителя: Дис. ... канд. психол. наук. – Л., 1983.

6. Юсуфбекова, Н. Р. О педагогической инноватике / Н. Р. Юсуфбекова // Советская педагогика. – 1991. – № 11.

7. Юсуфбекова, Н. Р. Проблемы и перспективы развития теории инновационных процессов в системе образования / Н. Р. Юсуфбекова // Единое образовательное пространство стран СНГ и ближнего зарубежья. – М., 1993 (1994). – С. 31–44.

8. Яковенко, В. Б. Введение в инновационные технологии / В. Б. Яковенко ; Европ. ун-т финансов, информац. систем, менеджмента и бизнеса. – К.: Изд-во Европ. ун-та финансов, информ. систем, менеджмента и бизнеса, 1999. – 70 с.

Рецензенты:

Повзун В. Д., д.п.н., профессор кафедры педагогики Сургутского государственного университета, г. Сургут.

Литовченко О. Г., д.б.н., профессор Сургутского государственного университета, г. Сургут.