

## **БАРЬЕРЫ В ИННОВАЦИОННОЙ ГОТОВНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ УЧРЕЖДЕНИЙ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**Тарабаева В. Б.**

*ФГАОУ ВПО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» (НИУ «БелГУ»), Белгород, Россия (308015, Белгород, ул. Победы, 85), e-mail: [tarabaeva@bsu.edu.ru](mailto:tarabaeva@bsu.edu.ru)*

---

Проведён анализ готовности руководителей учреждений высшего профессионального образования (ВПО) к освоению новшеств. Исследовались различия в проявлении инновационной готовности менеджеров системы ВПО, появляющиеся в ходе их взаимодействия с различными организационными структурами. Выявлено, что высокий уровень готовности при наличии довольно жестких бюрократических ограничений стимулирует противоречия и конфликты. С другой стороны, он служит основанием для формирования условий внедрения инноваций, в том числе и для приобретения союзников среди коллег и администрации. Барьерами в инновационной готовности выступают особенности восприятия предлагаемых нововведений, а также укоренившиеся стереотипы, как в организации учебного и научно-исследовательского процессов в вузах, так и в психологии преподавателей вузов. Одной из главных причин, препятствующих занятием инновационной деятельностью, является стиль руководства, применяемый менеджерами системы ВПО в своей работе.

---

Ключевые слова: барьеры, инновационная готовность, менеджер, учреждения высшего профессионального образования.

## **BARRIERS IN INNOVATIVE READINESS OF MANAGERS OF HIGHER EDUCATION ESTABLISHMENTS**

**Tarabaeva V. B.**

*FSAEI of HPE «Belgorod State national research university» (NRU "BSU"), Belgorod, Russia (308015, Belgorod, Pobedy St., 85), e-mail: [tarabaeva@bsu.edu.ru](mailto:tarabaeva@bsu.edu.ru)*

---

The analysis of heads of establishments of higher education (EHE) readiness to development of innovations is carried out. Distinctions in manifestation of innovative readiness of managers the EHE systems appearing during their interaction with various organizational structures were investigated. It is revealed that high level of readiness in the presence of enough rigid bureaucratic restrictions stimulates contradictions and the conflicts. On the other hand, it forms the basis for formation of conditions of innovations, including for acquisition of allies among colleagues and administration. As barriers in innovative readiness features of perception of offered innovations, and also the taken roots stereotypes, as in the organization of educational and research processes in higher education institutions, and in psychology of teachers of higher education institutions. One of the main reasons, interfering the innovative activity, is the style of the management applied by managers of EHE.

---

Keywords: barriers, innovative readiness, manager, higher education establishments

### **Введение**

Готовность к освоению новшеств – это сложная динамическая характеристика сознания и практической деятельности, включающая интеллектуальные, эмоциональные, мотивационные и волевые стороны психики. Формой готовности многие исследователи считают установку. Д. Н. Узнадзе в своих работах подчеркивает, что установку как готовность к деятельности следует понимать не как частный психологический феномен, а как состояние самого целостного субъекта [7]. Готовность к деятельности включает в себя осознанные и неосознанные установки, модели вероятного поведения, определение оптимальных способов деятельности, оценку своих возможностей в их соответствии с предстоящими трудностями и оценку необходимости достижения определенного результата [2]. По своей структуре готовность к инновационной деятельности является

структурированным образованием и включает в себя психологическую, мотивационную, квалификационную готовность.

Наличие готовности к инновационной деятельности по-разному проявляется в ходе взаимодействия менеджеров в системе ВПО и организационных структур. С одной стороны, высокий уровень готовности при наличии довольно жестких бюрократических ограничений стимулирует противоречия и конфликты. С другой стороны, он служит основанием для формирования условий внедрения инноваций, в том числе и для приобретения союзников среди коллег и администрации.

Таким образом, мотивация сторон к участию в инновационной деятельности может служить как основой их объединения, так и вести к расколу в коллективе. Объединение возможно в случае более или менее сопоставимой степени выраженности готовности к инновационной деятельности. Конфликт и раскол возникают в тех случаях, когда одна сторона ориентирована на внедрение новшеств, другая заинтересована в них в меньшей степени. Анализ дает основание утверждать, что в ряде вузов администрация психологически не готова к нововведениям.

**Целью** нашего исследования было выявить барьеры в инновационной готовности менеджеров учреждений высшего профессионального образования.

Нами было проведено социологическое исследование «Проблемы управления инновационным развитием вузов» в вузах Белгородской, Липецкой, Орловской, Волгоградской областей среди профессорско-преподавательского состава и менеджеров системы ВПО: Белгородского государственного национального исследовательского университета, Липецкого государственного педагогического университета, Волжского муниципального института экономики, педагогики и права, Орловского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы. Опрос осуществлялся по методу серийной выборки. Выборочная совокупность составила 1000 респондентов.

Одновременно был проведен формализованный опрос экспертов. Отбор экспертов проводился по критерию компетентности на основе самооценки экспертов. Выборочная совокупность – 48 респондентов. Из них менеджеров системы ВПО – 17 (35,42 %) – индекс компетентности 0,8; ученых 16 (33,33 %) – индекс компетентности 0,7; работников органов государственного и муниципального управления 3 (6,25 %) – индекс компетентности 0,6; преподавателей-исследователей 7 (14,58 %) – индекс компетентности 0,4; руководитель (представитель заказчика) 1 (2,08 %) – индекс компетентности 0,4. Индекс компетентности определялся по формуле:  $K = (K_1 + K_2 + K_3) / 3$ , где  $K_1$  – числовое значение самооценки экспертом уровня своих теоретических знаний;  $K_2$  – числовое значение самооценки практического

опыта;  $K_3$  – числовое значение самооценки способности к прогнозу [1]. Совокупный индекс компетентности экспертов 0,425 – выше среднего.

### **Результаты исследования**

В результате были получены следующие данные: так, 31,07 % опрошенных нами преподавателей полагают, что отсутствие у руководителей вузов психологической готовности к нововведениям в значительной степени влияет на внедрение инноваций в вузе. Далеко не всегда мотивированы к ним и преподаватели. 41,75 % преподавателей вузов признают, что причина, которая мешает им более активно заниматься инновационной деятельностью – слабая инновационная мотивация работников системы высшего профессионального образования. Именно в таких ситуациях и обостряются противоречия между участниками инновационной деятельности.

Психологическая готовность к инновационной деятельности частично раскрывается в содержании преобладающей установки в отношении процессов внедрения новшеств. В ходе исследования было установлено, что около 1/3 экспертов (31,25 %) считают одной из главных причин неэффективности внедрения инновации отсутствие у преподавателей и руководителей вузов психологической готовности к нововведениям, а 16,67 % – психологические барьеры, типичные для работников образования (боязнь потери существующего положения, понижение социального статуса, боязнь будущего и др.).

Барьеры могут возникать из-за индивидуально-психологических особенностей участников инновационного процесса. Типичной личностной причиной инновационных барьеров является наличие у многих работников выраженной негативной установки на изменения вообще и на нововведение в конкретной деятельности в частности. Исследование установок, проведенное Ю. И. Мягковым, позволило установить существование отрицательной установки на любые изменения, связанные с внедрением нового, примерно у 50 % испытуемых [4].

Негативная установка на нововведения формируется под влиянием следующих основных факторов. Во-первых, сказывается общая усталость людей от продолжавшихся более десяти лет масштабных, радикальных и быстрых перемен.

Известный маркетолог Жан-Жак Ламбен пришел к следующему заключению: существует определенный психологический порог восприятия [3]. Его преодоление позволит проявиться заинтересованности. Чем выше степень предлагаемой новизны, тем больший интерес это вызывает. Но существует определенный максимум, по достижении которого дальнейшее увеличение новизны влечет за собой снижение положительного восприятия. Это объясняется тем, что субъекту становится труднее просчитать последствия и сделать выводы, поэтому его сомнения возрастают. Если

новации превысили и эти значения, то в определенной ситуации заинтересованность в них настолько падает, что опять появляется безразличие, а при еще большей оригинальности и необычности возникает психологическое отторжение. Как показали исследования А. Ю. Прихач, это полностью справедливо и для инновационных процессов, происходящих в вузах [5].

Во-вторых, многие работники, руководители учреждений высшего профессионального образования за последние десятилетия испытали на себе существенные негативные последствия реформ. Это привело к возникновению у них отрицательной установки на любые новшества. Последняя причина не вполне типична для вузов, несмотря на то, что некоторые отрицательные следствия реформирования образования негативно повлияли на восприятие инноваций в целом.

Анализ мотивационной готовности дает неоднозначные результаты. По мнению экспертов, чаще всего участники нововведений в вузе руководствуются мотивами самоутверждения через результат и переживание успеха (81,25 %); надежды, что достижение результата обязательно повлечет признание и поощрение (71,88 %). Ф. Р. Султанова в своем исследовании также в качестве доминирующих мотивов инновационной деятельности педагогического персонала выделяет мотивы самореализации (58 % – наибольшее значение) [6]. Сравнительно меньшее количество преподавателей вузов, по мнению экспертов, мотивировано возможностью личностно-профессионального саморазвития и улучшением материального благосостояния.

Эксперты в данном случае довольно точно определяют иерархию мотивов преподавателей. Относительное большинство из них (43,82 %), по собственной оценке, участвует в инновациях, если уверено в результативности нововведений. Значительно менее значимы мотивы общественного признания и внутренней убежденности в необходимости новшеств (на них ссылаются соответственно 21,11 % и 11,26 % участников опроса).

Работники вузов критически оценивают реальные инновационные процессы. В частности, в вопросе об эффективности инноваций в вузах мнения респондентов разделились: 65,53 % положительно оценили создание в вузе учебно-научно-инновационных комплексов, технопарков; 61,65 % – внедрение системы непрерывного образования; 80,58 % – использование современных компьютерных и телекоммуникационных технологий. А вот вступление в Болонский процесс и введение рейтинговой системы только 34,47 % респондентов оценивают положительно; 44,66 % – отнеслись к этому отрицательно. Примерно такое же отношение и к развитию дистанционного образования у преподавателей вузов: 43,2 % оценили его положительно и 39,32 % – отрицательно.

И здесь опять четко просматривается тенденция существования двух диаметрально противоположных точек зрения, с примерно равным в процентном соотношении количеством преподавателей вузов, поддерживающих эти точки зрения.

Внедрение в образовательный процесс рыночных механизмов тоже можно причислить к этой группе инноваций: так, 35,44 % оценивают подобные нововведения положительно, а 33,98 % – отрицательно.

По нашему мнению, выявленное распределение индикаторов объясняется, во-первых, содержанием инноваций и их последствий для системы высшего профессионального образования и ее отдельных элементов. Во-вторых, особенностями восприятия предлагаемых нововведений респондентами, а также укоренившимися стереотипами как в организации учебного и научно-исследовательского процессов в вузах, так и в психологии преподавателей вузов.

Среди респондентов, позитивно относящихся к инновациям, но не применяющих их в своей практике (23,3 %), примерно 1/3 (7,9 %) в качестве главной причины, по которой они не занимаются инновационной деятельностью, выделяют именно стиль руководства, препятствующий внедрению инноваций.

Проблема внедрения инноваций, таким образом, часто заключается не в неготовности преподавателей, но в позиции руководителей. Не случайно 11,17 % респондентов – преподавателей и сотрудников вузов, считают, что руководители отдельных подразделений, а зачастую и руководители вузов применяют стиль руководства, препятствующий нововведениям. Однако так считает сравнительно небольшая часть респондентов: 7,55 % – в Волжском муниципальном институте экономики, педагогики и права; 8,33 % – в Липецком государственном педагогическом университете; 15 % – в Белгородском государственном национальном исследовательском университете; 15,15 % – в Орловском филиале Российской академии народного хозяйства и государственной службы.

Еще 7,28 % опрошенных преподавателей вузов называют в качестве главной причины, мешающей им заниматься инновационной деятельностью, отсутствие поддержки со стороны педагогического сообщества и широкой общественности. Наиболее высок процент таких ответов в Волжском муниципальном институте экономики, педагогики и права (15,09 %), в Белгородском государственном национальном исследовательском университете и Липецком государственном педагогическом университете – по 5 %; в Орловском филиале Российской академии народного хозяйства и государственной службы – 13,03 %. Таким образом, психологическая поддержка инновационной деятельности со стороны руководителей вузов и со стороны широкой общественности – важный показатель внутренних факторов инновационной деятельности.

Вопрос о том, как оптимизировать интерактивное взаимодействие участников инновационных изменений и что нужно предпринять для преодоления барьеров в инновационной готовности в ходе проведенного нами исследования, был задан экспертам. Ответы распределились следующим образом:

- организовать тренинги повышения конфликтологической компетентности – 32,8 %;
- разработать программу поддержки инновационного развития вуза – 29,6 %;
- провести обучение технологиям инноваций и технологиям выхода из конфликтов – 18,4 %;
- разработать систему управления инновациями – 9,2 %;
- совершенствовать организационную культуру вуза – 4,7 %;
- провести научный анализ ситуации, сделать оценку вызовов и угроз, произвести аргументированное обоснование структурных и системных изменений – 3,3 %;
- повышать инновационную мотивацию преподавателей и сотрудников вуза – 2 %.

Полученные данные позволяют утверждать, что руководители подразделений, ведущие ученые вузов, вошедшие в экспертную группу, в основном имеют представление о путях оптимизации интерактивного взаимодействия и преодоления барьеров в инновационной готовности у участников инновационного процесса. Но насколько эти приемы и методы применяются на практике, можно судить по данным социологического опроса.

Так, низкий уровень управления инновациями отметили 40,29 % респондентов; слабую инновационную мотивацию работников вузов – 45,63 %; отсутствие эффективных технологий внедрения инноваций – 42,23 %; низкий уровень информированности работников вуза о нововведениях – 31,55 %; отсутствие у руководителей вуза и его подразделений готовности к нововведениям – 39,32 %.

**Заключение.** Проведенный социологический опрос показал неподготовленность управленческих кадров в вузах к внедрению на практике приемов и методов, облегчающих взаимодействие людей в ходе инновационного процесса и способствующих преодолению барьеров, при господствующем интересе к ним и объективной потребности в них. При этом знания о таких приемах и методах у вузовских управленцев имеются. Отсутствуют, скорее, навыки и умения применения этих знаний на практике.

В этой связи неизбежен вывод: преодоление барьеров инновационной готовности менеджеров учреждений ВПО невозможно без внедрения в практику руководителей вузов и его подразделений технологий самоменеджмента, позволяющих каждому полнее раскрыть заложенные в нём потенции, применить имеющиеся знания на практике.

## Список литературы

1. Добреньков В. И. Методы социологического исследования / В. И. Добреньков, А. И. Кравченко. – М.: ИНФРА-М, 2006. – С. 498.
2. Коджаспирова Г. М. Словарь по педагогике (междисциплинарный) / Г. М. Коджаспирова, А. Ю. Коджаспиров. – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Изд. Центр «МарТ», 2005. – С. 55.
3. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: пер.с фр. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
4. Мягков Ю. И. Межличностные инновационные конфликты во взаимоотношениях офицеров и психологические условия их конструктивного разрешения: дис. ... канд. психол. наук. – М., 1994. – 227 с.
5. Прихач А. Ю. Проблемы восприятия инновационных преобразований // Инновация. – 2005. – №4 (81). – С. 27-29.
6. Султанова Ф. Р. Инновации в системе управления // Дополнительное образование. – 2003. – № 9. – С. 7.
7. Узнадзе Д. Н. Теория установки / Д. Н. Узнадзе; под ред. Ш. А. Надирашвили, В. К. Цаава. – М.: Изд-во «Ин-т практ. псих.»; Воронеж: НПО «МОДЭК», 1997. – 448 с.

*Исследование выполнено при поддержке Российского фонда фундаментальных исследований (РФФИ) (проект №12-06-00220-а Системная модель инновационной готовности менеджера в учреждениях ВПО: диагностика, проектирование и внедрение).*

### Рецензенты:

Шапвалова Инна Сергеевна, доктор социологических наук, профессор кафедры управления персоналом ФГАОУ ВПО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет», Белгород.

Поддубный Николай Васильевич, доктор философских наук, профессор кафедры социальной работы и психологии АНО ВПО «Белгородского университета кооперации, экономики и права», г. Белгород.