

УДК 378

**МЕТОДЫ И ПОДХОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Симонян Райса Ясовиевна

к.п.н., магистрант кафедры «Экономика, управление и инвестиции»

Южно-Уральского государственного университета

e-mail: simonyan.61@mail.ru

Лясковская Елена Александровна

д.э.н., профессор кафедры «Экономика, управление и инвестиции»

Южно-Уральского государственного университета

e-mail: elen_lea@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена методическим основам управления инновационной деятельностью в образовательных организациях. Выявлены противоречия в области управления инновационной деятельностью. Сформулированы требования к современным подходам управления инновационной деятельностью в образовательной организации. Разработана классификация инновационной деятельности в образовательной организации. Проанализированы особенности управления инновационной деятельностью образовательной организации. Предложена система необходимых и достаточных условий эффективного управления инновационной деятельностью образовательной организации. Обоснована связь понятий качество образования и инновационная деятельность образовательной организации. Доказана значимость стратегического управления в рамках управления инновационной деятельностью образовательной организации. Обоснованы современные методы и подходы управления инновационной деятельностью образовательной организации. Сформулированы критерии эффективности управления инновационной деятельности образовательной организации. Разработана многоуровневая синтетическая группировка современных методов и подхо-

дов управления инновационной деятельностью образовательной организации.

Ключевые слова. Инновации, педагогические инновации, образовательная организация, управление инновационной деятельностью образовательной организации, методы управления инновационной деятельностью образовательной организации, критерии эффективности управления инновационной деятельностью образовательной организации.

Главным конкурентным преимуществом организаций, нацеленных на постоянное развитие и устойчивый рост, в настоящее время являются инновации. Это объясняется множеством причин:

- особенностями постиндустриальной экономики, в которой главным ресурсом становятся знания и их носители;
- коротким периодом «полураспада» самих знаний;
- ускорением темпа изменений, происходящих в глобальной экономике.

Новые технологии быстро устаревают, вкусы потребителей меняются чаще, чем ранее, все это приводит к необходимости пересмотра стратегических и тактических решений организаций, переориентации на инновационные стратегии как определяющие долгосрочный успех и конкурентоспособность. В условиях централизованно управляемой социально-экономической сферы России в 20 веке в сфере управления инновациями чаще всего использовались следующие понятия: управление научно-техническим прогрессом, внедрение достижений науки и техники в производство, что характерно именно для командно-административной системы управления. В рыночных условиях управляют инновационными процессами не централизованно. Инновационные процессы тесно связаны с предпринимательской деятельностью, так как инновационная деятельность по своей сути является предпринимательской, она связана с высоким уровнем риска и ответственности за результат.

Управление инновационной деятельностью есть предмет инновационного менеджмента, который в условиях современной российской экономики развивается невысокими темпами по причине слабости рыночных структур, непопулярности предпринимательской деятельности, стагнации научно-исследовательских фундаментальных и гуманитарных разработок, у которых не просматривается бенефициариев [1,2,3,6].

В настоящее время можно выделить следующие противоречия в области управления инновационной деятельностью:

- между теоретическими основами инновационного менеджмента и практическим применением законов, закономерностей, принципов и правил в практике функционирования организаций в РФ;

- между декларируемыми требованиями государства и требованиями бизнес-сообществ, требованиями к уровню инновационного развития социально-экономических институтов общества и фактическим состоянием этих структур;

- между необходимостью инновационного развития образовательной организации и фактическим критически малым разнообразием методов управления инновационной деятельностью организации.

Все это определяет актуальность создания и внедрения методов управления инновационной деятельностью образовательной организации в рамках ответа на следующий вопрос: «Какими должны быть методы управления инновационной деятельностью образовательной организации, чтобы обеспечить устойчивое эффективное социально-экономическое развитие самой организации?».

На наш взгляд, новые подходы к управлению должны включать:

- методический инструментарий *построения* системы инновационного развития образовательных организаций,

- методический инструментарий *организации* адекватной современным требованиям системы инновационной деятельности, позволяющий обеспечить ее скорейшую адаптацию к условиям рыночной экономики с целью по-

вышения эффективности использования ресурсов – трудовых, информационных, материальных, финансовых.

Инновации в образовании имеют свои специфические особенности. Прежде всего, это инновации гуманитарного вида (так называемые мягкие инновации), которые являются сами по себе базисными, фундаментальными для производства новаций в различных отраслевых и фундаментальных научных исследованиях. Инновационная педагогическая деятельность – это процесс создания принципиально нового образовательного продукта, услуги, знания об эффективных средствах и способах поиска, апробации, реализации, внедрения новых результатов научно–педагогических, научно–психологических, социальных, культурологических исследований, которые далее предлагаются на рынке образовательных услуг, вытесняя старые услуги и продукты, или создавая свой рынок. Виды инновационной педагогической деятельности, авторская классификация которых представлена в таблице 1 [4, 5], определяются социальным статусом и психологическим состоянием субъектов инновационного процесса.

Анализ данных таблицы 1 позволяет выделить необходимое условие эффективного управления инновационной деятельностью образовательной организации – *осознанное, запланированное использование инновации*. Представляется, что выполнение этого условия – очень трудная задача для участников инновационного процесса. Действительно, необходимо качественно мотивировать педагогических работников на участие в инновациях, преодолевать ситуации сопротивления инновациям, минимизировать риски «скрытых угроз» инновациям, то есть измерять, раскрывать и повышать инновационный потенциал самого трудного в управлении ресурса – трудового.

Таким образом, можно констатировать, что образовательным организациям (ОО) необходимо стратегическое планирование независимо от того, занимается ли ОО только реализацией государственных образовательных стандартов на базовом уровне или ОО занимается развитием образования сред-

ствами, разработанными современной педагогической, психологической, социальной и экономической науками.

Таблица 1

Классификация инновационной деятельности в образовательной организации¹

Основание для классификации/класс	Виды инновационной деятельности / примеры инновационной деятельности в образовании				Виды инновационной деятельности применительно к предмету исследования
1	2				3
Оригинальность изменений	Оригинальные – научно–исследовательская деятельность		Неоригинальные – внедренческие, опытные		Все виды
	Индивидуальные открытия, методики, технологии	Коллективные : научные школы, научные лаборатории и др.	Опытно–экспериментальная работа	Научно–методическая деятельность	
Степень сложности	Несвязанные		Связанные		Все виды
	Индивидуальные		Коллективные		
Научные дисциплины	Мягкие				Мягкие
	Экономика образования	Менеджмент образования	Педагогика	Андрогогика	Менеджмент образования
	Новая система оплаты труда	Мотивация педагогических работников	Новые формы обучения дошкольников	Новые формы обучения взрослых	Совершенствование Методов инновационной деятельности

¹ *Таблица построена на принципах классификации инновационной деятельности, изложенных в информационном ресурсе

http://aspirantura.ws/klassifikacii-innovacionnoj-dejatel_nosti.htm.

1	2				3
Степень новизны	Мировая	Государственные	Отраслевые	Локальные	Отраслевые
	Сетевое обучение	Информатизация образования	АРМ учителя	Самоуправление в школе	Повышение качества управления образовательной организацией
Радиус действия	Внешние инновации		Внутренние инновации		Внутренние инновации
	Научное сотрудничество	Социальное партнерство	Модернизация оргструктуры управления методической работой	Социальные проекты в предметном обучении	Внутрифирменная реорганизация управления инновационной деятельностью
Социально–психологические условия внедрения	Осознанное использование инновации	Спонтанное использование инновации	Запланированное использование инновации	Незапланированное использование инновации	Осознанное, запланированное использование инновации
Сфера применения	Технологические, технические	Экономика, менеджмент	Общественные	Педагогические, андрагогические	Комплексное: менеджмент, экономика, педагогика, андрагогика

В первом случае стратегия необходима для оптимизации ресурсов и достижения качества образования. В определённой степени это стратегии поведения на рынке с достаточно невысоким уровнем нестабильности внешней среды. Во втором случае стратегическое управление является необходимым условием устойчивого развития, включая анализ внешней и внутренней среды ОО, научный прогноз результатов образования и создание условий для инновационной деятельности.

Несмотря на критику ряда авторов понятия «качество образования» и «качество продукции», показатели качества образования отличают современные ОО друг от друга. Это обстоятельство позволяет говорить о многообразии возможных инновационных образовательных и педагогических инноваций. Также можно говорить о многообразии условий, определяющих особенности функционирования ОО: экономических, социальных, экологических, педагогических, кадровых др. Именно поэтому отличаются друг от друга программы развития в образовательных учреждениях (организациях).

Подытожив вышесказанные положения, можно выделить необходимые и достаточные условия эффективного управления инновационной деятельностью образовательной организации (таблица 2).

Таблица 2

Система необходимых и достаточных условий эффективного управления инновационной деятельностью образовательной организации

	Необходимые условия	Достаточные условия
1.	модернизация материальных и идеальных средств обучения и воспитания обучающихся	высоко результативная государственная политика в области образования
2.	расширение инвестиционного поля образования	международная система менеджмента качества Total Quality Management
3.	социализация и профилизация всех уровней образования	адаптивность российского образования
4.	система преемственности уровней образования	повышение эффективности коммуникаций с внешней и внутренней средой образовательной организации – построение системы социального партнерства и сетевого взаимодействия в образовании
5.	проектный подход к управлению – бизнес–планирование	качество входа и выхода на/из уровня образования
6.	мониторинг и экспертиза результатов инновационной деятельности образовательной организации	стратегическая безопасность образования
7.	осознанное, запланированное использование инновации	система маркетинга образовательных инновационных продуктов и услуг

Эффективность осуществления любой деятельности зависит от условий её осуществления. Этим определяется необходимость анализа условий и критериев эффективного управления инновационной деятельностью ОО, одним из которых является социально–психологическое условие внедрения инновации в образовательную практику.

Рассмотрим показатели и критерии эффективного управления инновационной деятельностью образовательной организации подробно. Управление инновационной деятельностью образовательной организации можно считать эффективным при выполнении следующих условий.

- 1) Выпускники ОО востребованы на рынке труда в инновационно развивающихся производственных и управленческих организациях.
- 2) Обеспечена комплексная стратегическая безопасность ОО.
- 3) ОО является конкурентоспособной на рынке образовательных услуг.
- 4) Коллектив способен производить и внедрять инновационные образовательные продукты и услуги.
- 5) Каждый член коллектива готов и реализует программу профессионального саморазвития.
- 6) Рентабельность инновационных проектов позволяет образовательной организации функционировать в режиме развития как автономная саморазвивающаяся организация.

Представляется, что разработка и внедрение вышеуказанных условий и критериев является долгосрочной многофакторной задачей, требующей не только большого ресурса времени, но и использования множества других ресурсов. К таким ресурсам можно отнести политическую волю в управлении на разных уровнях власти, качество человеческого ресурса, достаточность финансовых ресурсов, социальную и психологическую готовность общества к изменениям в образовании, качество социального запроса, нормативно–правовой ресурс образования, инновационный потенциал образования, каче-

ство инновационных лидеров (вообще менеджеров образования) в образовании и др.

В научной практике менеджмента под методами управления понимают целенаправленную совокупность приемов и способов воздействия управляющего субъекта на управляемый объект (субъектов). В теории рассматривается множество методов управления и существует множество их классификаций. Классификации методов управления имеют различные основания в зависимости от их содержания, направленности и организационной формы. Конкретные группы методов управления отражают административные, экономические и социальные воздействия на управляемую систему. Направленность методов управления может быть как на предприятие в целом, так и на отдельное его подразделение (отдел, департамент и т. п.). Также возможна направленность на отдельную функцию предприятия (производство, маркетинг, инновация, финансы, информация). Возможна направленность и на конкретную функцию менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль). Содержание методов управления представляет собой специфику приемов и способов воздействия в зависимости от целей и задач управления. Организационная форма методов управления может проявляться в двух видах: прямым (непосредственным) воздействием или косвенным (постановка задачи и создание стимулирующих условий) воздействием управляющего субъекта.

В теории и практике менеджмента выделяют следующие методы управления по характеру воздействия:

- организационно–распорядительные, основанные на прямых директивных указаниях (организационно-административные);
- экономические, обусловленные экономическими стимулами;
- социально–психологические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

Эти методы сложно отделить друг от друга, они взаимно проникают друг в друга. При этом они имеют определенные различия в способах воздействия

на объекты управления (различие по функциям), что и позволяет рассматривать каждый из них в отдельности.

Следует отметить, что совокупность методов управления, устоявшаяся на практике, представляет собой определенный подход к управлению. В исторической ретроспективе развития менеджмента как науки об управлении кроме процессного выделяют также директивный и поведенческий подходы [5]. Проведем анализ содержания этих подходов для того, чтобы понять применимость их в современном управлении инновационной деятельностью образовательной организации. Рассмотрим, в чем состоят особенности управления инновационной деятельностью образовательной организации?

Во-первых, в современном менеджменте общепринятой считается теория технологических укладов [6] в соответствии с положениями которой Россия, как и другие страны, неизбежно должна пройти стадии всех 6 укладов, что и происходит в настоящее время. Академик С.Ю. Глазьев пишет: «В современной экономической истории можно определить шесть последовательно сменяющихся друг друга длинных волн (далее ДВ), называемых обычно по соответствующим им ключевым технологиям, представленным на рисунке 1².

Процессный подход как совокупность приемов, способов, методов управленческих воздействий на процесс и результат инновационной деятельности подходит как инструмент современного управления инновационной деятельностью образовательной организации. При этом он должен определённые особенности иметь дополнения, такие как традиционный директивный подход и более современный поведенческий подход. Таким образом, может быть сформирован адаптивный подход к управлению инновационной деятельностью образовательной организации.

² Источник: Глазьев С.Ю., Харитонов В.В. Нанотехнологии как ключевой фактор нового технологического уклада в экономике. М., Тривант, 2009.

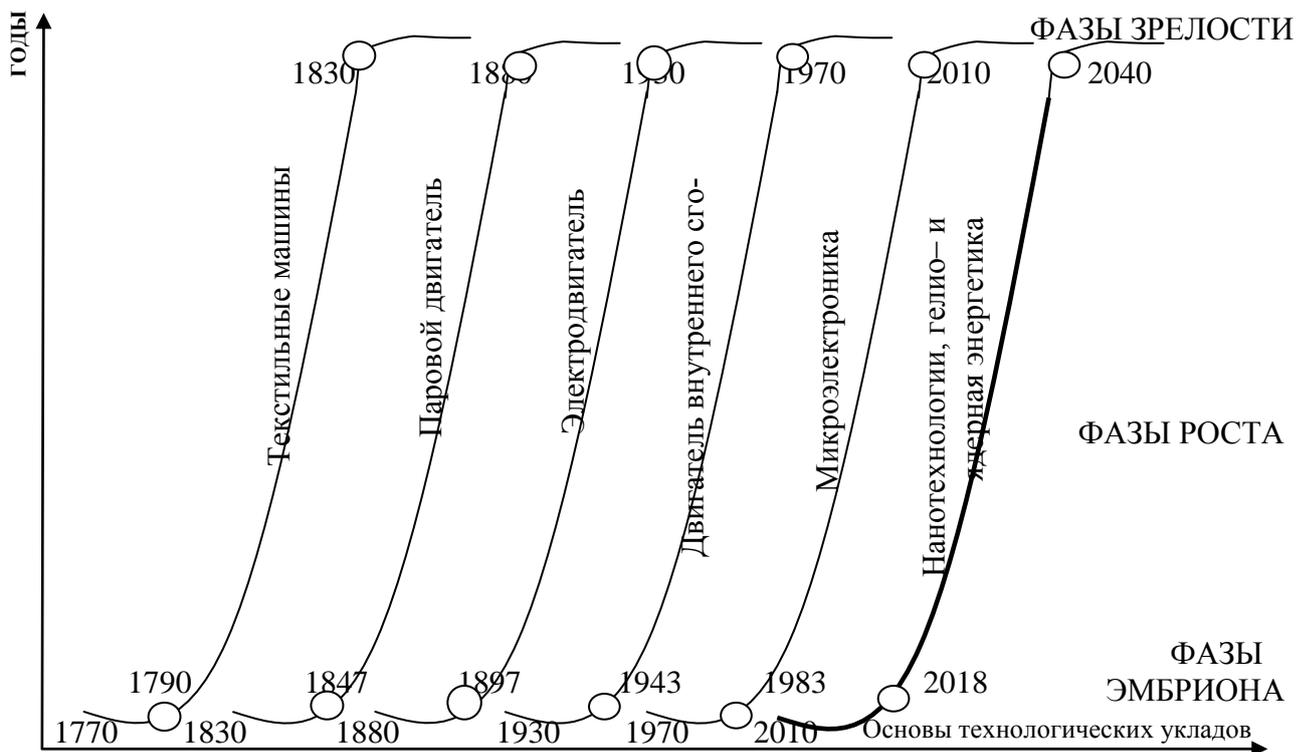


Рис.1. Смена технологических укладов в ходе современного экономического развития

Во-вторых, необходимость управления инновационной деятельностью образовательной организации обусловлена требованиями внешней среды российского образования на мезо и макроуровнях. Действительно, в нормативно-правовых документах на государственном уровне заявлены концепции инновационного развития всех сфер государства [1-3]. Профессиональные сообщества предпринимателей и промышленников также высказали своё видение относительно инновационного развития экономики, инновационного развития образования. Наконец Россия приняла международные нормы качества образовательных систем, вступив в Болонский процесс и подписав Болонскую декларацию и Гаагскую конвенцию. Однако проблема состоит в том, что на практике возникают противоречия между декларируемыми инновационными направлениями развития образования и существующим уровнем качества выпускников образовательных организаций, абитуриентов профессиональных образовательных организаций. Представляется, что назрела необходимость устранения этих противоречий и решения проблем качества российского образования. Поэтому можно признать вполне современным

осуществление инновационной деятельности в образовательных организациях и управление ею.

С учетом вышесказанного к современным методам и подходам управления инновационной деятельностью образовательных организаций можно отнести следующие:

- процессный и проектный подходы;
- методы стратегического анализа, стратегического планирования, сценарного проектирования и моделирования, метод разработки и принятия стратегических управленческих решений,
- методы управления человеческими ресурсами, методы инновационного аудита, методы социального партнерства и сетевого взаимодействия,
- методы интеграционного управления инновационной деятельностью образовательных организаций,
- методы бизнес-проектирования внедрения педагогических и образовательных инноваций,
- методы профессионального саморазвития современных менеджеров образования.

Инновационная деятельность образовательных организаций осуществляется педагогическими работниками, работниками образования. Причиной начала такой деятельности может быть инициатива руководителей образовательной организации. Также причинами такой деятельности становятся заданные образовательной организацией нормы и регламенты. В образовательных организациях высшего профессионального образования в Положениях и должностных инструкциях профессорско-преподавательского состава прописаны функциональные обязанности преподавателей, доцентов, профессоров в сфере научной деятельности, на что отводится специальное рабочее время в составе общей преподавательской нагрузки. На наш взгляд, инновационная деятельность образовательной организации не синоним понятию инновационная педагогическая деятельность, но системообразующий её элемент. То есть инновационная педагогическая деятельность представляет собой один из основных видов инновационной деятельности образовательной

организации наряду с инновационной деятельностью в сфере управления, в сфере финансового регулирования, в области организации процессов и т.п.

По результатам исследования современных методов управления инновационной деятельностью образовательной организации разработана синтетическая группировка, представленная в таблице 3.

Таблица 3

Группы современных методов управления и соответствующие подходы управления инновационной деятельностью образовательной организации

Подходы	Системно–адаптивный подход к управлению ИД ОО	Проектный	Процессный	Критериальный
Административно–организационные	Стратегический уровень			
	Формирование видения, миссии, ценностей, элементов корпоративной культуры	Стратегический анализ	Методы принятия управленческих инновационных решений	Стратегическое целеполагание
	Легализующие методы	Моделирование адаптивной оргструктуры управления ИД ОО	Модернизация структур управления	Методы мониторинга и контроллинга управленческого процесса
	Тактический уровень			
	Эвристические итерационно–адаптивные методы управления ИД ОО	Методы формирования инновационных стратегий	Общенормативные методы	Методы мониторинга и контроллинга управленческого процесса
	Оперативный уровень			
	Разработка Концепции ИД ОО	Разработка концепций инновационных бизнес–проектов	Создание творческих проектных групп	Стратегическое планирование
Экономические	Стратегический уровень			
	Оценка эффективности ИД	Инновационное проектирование	Программно–установочные методы	Стратегические задачи

Подходы	Системно-адаптивный подход к управлению ИД ОО	Проектный	Процессный	Критериальный
	Мотивация человеческих ресурсов	Портфельный анализ	Коммерциализация инноваций	Экспертиза инновационных проектов
	Тактический уровень			
	Методы BSC	Маркетинговый, технологический, финансовый анализ проектов	Методы научного нормирования труда с применением аналитического метода и новых нормативов труда	Нормативно-количественного измерения
	Оперативный уровень			
	Методы оценки рисков и устойчивости	Бизнес-планирование ИД ОО	Маркетинговое сопровождение инноваций	Оценка эффективности использования инноваций
	Стратегический уровень			
	Мотивация человеческих ресурсов	Метод целевых групп	Методы развития и саморазвития профессиональной компетентности работников	Метод KPI
Социально-психологические	Разработка Концепции лояльности работников	Методы формирования лояльности потребителей		
	Тактический уровень			
	Поддержание эффективного социально-психологического климата	Разработка системы модульно-рейтингового оценивания	Разработка критериев оценивания результатов ИД	Новая стимулирующая система оплаты труда
	Оперативный уровень			
			Методы оценивания персонифицированного вклада работника в общий результат ИД ОО	Разработка форм контроля над результатами
			Нематериальные методы стимулирования	Материальные методы стимулирования

Методы управления инновационной деятельностью образовательной организации постоянно развиваются, изменяются, дополняются во времени и пространстве.

В заключении отметим, что переход экономики России к новой стратегии тесно связан с развитием инновационной деятельности образовательных организаций. Образование является базисом развития экономики. Формирование новых укладов российской экономики определяется инновационной деятельностью образовательных организаций разных уровней: от начального общего образования до высшего профессионального и непрерывного профессионального образования. Современные подходы и методы управления инновационной деятельностью образовательной организации включают в себя все многообразие методов и подходов современного менеджмента, являясь дополняемыми и пересекающимися. Управление инновационной деятельностью образовательных организаций можно назвать современным направлением менеджмента.

Библиографический список

1. О Концепции развития научно–исследовательской и инновационной деятельности в учреждениях высшего профессионального образования Российской Федерации на период до 2015 года [Электронный ресурс] /ИП № 13–91 от 22.02.2011 МОиН РФ, Департамент стратегического развития.
2. Указ Президента Российской Федерации от 12 мая 2009 года № 536 «Об основах стратегического планирования в Российской Федерации». -9
3. Федеральный закон «Об образовании в РФ» - опубликовано 31.12.2012 в "РГ" Федеральный выпуск №5976
<http://www.rg.ru/2012/12/30/obrazovanie-dok.html>. - 12
4. Белкин, В.Г. Классификация научно-инновационных продуктов вуза и её использование в управлении научной деятельностью [Электронный ресурс]/ В.Г. Белкин, К.И. Сафонова, С.А. Ерышева // Университетское управление: практика и анализ. 2009. № 3.- Екатеринбург. – 21

5. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб. - 3-е изд., переработан и доп. - М.: Проспект, 2008, 512с.

6. Глазьев, С.Ю. Эволюция технико-экономических систем: возможности и границы централизованного регулирования /С.Ю. Глазьев, Д.С. Львов, Г.Г. Фетисов и др. - М.: Наука, 1992 - 286 с.

7. Фатхутдинов, Р.А. Инновационный менеджмент. Учебник, 4-е изд. / Р.А. Фатхутдинов. - СПб.: Питер, 2003. 400 с. - ISBN5-94723-094-1.

METHODS AND APPROACHES OF INNOVATIONAL ACTIVITIES IN EDUCATIONAL ORGANIZATION

Lyaskovskaya E.A.

professor of chair «Economics, Management and Investment»,

South Ural State University

e-mail: elen_lea@mail.ru

Simonyan Raisa Yasavievna

undergraduate student of chair «Economics, Management and investment»,

South Ural State University

e-mail: simonyan.61@mail.ru

Annotation. The article is devoted to the methodological foundations of innovation management in educational organizations. Contradictions in the field of innovation management were revealed. The requirements for modern approaches of innovation management in the educational organization were revealed. The classification of innovation in the educational organization was made. The features of innovation management educational organization were analyzed. The system of necessary and sufficient condition for effective innovation management educational organization was offered. The relationship between the concepts of quality of education and innovation activities of the educational organization was substantiated. The importance of strategic management in the framework for the management of innovative activity of educational organization was proved. Modern methods and approaches of innovation management educational organization were revealed.

Criteria of efficiency of management of innovative activity of educational organization was formulated. A multi-layer synthetic grouping of modern methods and approaches for innovation management of educational organization was developed.

Keywords. Innovation, pedagogical innovations, educational organization, innovation management educational organization, methods of innovation of management of educational organization, criteria of efficiency of management of innovative activity of educational organization

References

1. On the Concept of development of research and innovation-term activities in the institutions of higher education of the Russian Federation for the period up to 2015 [Electronic resource] / SP № 13-91 from 22.02.2011 MES of Russia, Strategic Development Department.

2. Decree of the President of the Russian Federation dated May 12, 2009 № 536 "On the basis of strategic planning in the Russian Federation." -9

3. Federal Law "On Education in the Russian Federation" - but opublikovana 31.12.2012 in the "RG" Federal release №5976
<http://www.rg.ru/2012/12/30/obrazovanie-dok.html>. - 12

4. Belkin, VG Classification of scientific and innovative products of the university and its use in the management of research activities [electronic resource] / VG Belkin, KI Safonov, SA Erysheva // University Management: Practice and Analysis. 2009. № 3.- Yekaterinburg. - 21

5. Vesnin VR Management: Textbook. - 3rd ed., Revised and added. - M. : Prospectus 2008 512s.

6. Glazyev, S.Yu. The evolution of technical and economic systems: WHO-border opportunities and centralized regulation /S.YU. Glazyev, DS Lviv, GG Fetisov, etc .. - M. : Science, 1992 - 286 p.

7. Fatkhutdinov 14, RA Innovation Management. Textbook, 4th ed. / RA Fatkhutdinov. - SPb. : Peter, 2003. 400 pp. - ISBN5-94723-094-1.