

**DOI: 10.24412/2470-1262-2022-2-74-81**

**УДК (UDC) 81`243**

**Anna A. Hakopyan,  
Northern University,  
Yerevan, Armenia  
Акопян Анна А.,  
Северный Университет,  
Ереван, Армения**

**For citation: Hakopyan Anna A., (2022).  
Innovative management in modern school.  
Cross-Cultural Studies: Education and Science,  
Vol. 7, Issue 2 (2022), pp. 74-81 (in USA)**

**Manuscript received: 20/04/2022**

**Accepted for publication: 31 /05/2022**

**The author has read and approved the final manuscript.**

**CC BY 4.0**

## **INNOVATIVE MANAGEMENT IN MODERN SCHOOL**

## **ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СОВРЕМЕННОЙ ШКОЛЕ**

### **Abstract:**

The given article discusses the processes, which hinder the academic development of contemporary schools, due to insufficient competence of school authorities, the absence of concepts for academic development and appropriate knowledge of innovative managerial technologies. Moreover, the application of continual education and use of modern technologies for authorities of educational institutions is still relevant. The main expected outcome is to create an atmosphere of structural understanding which will foster effective use of innovative technologies to productively work out solutions. The successful application of innovative processes at the given stage is considered as an important component of the management of educational institutions. Innovative processes, which have their peculiar structure, content and characteristics are applied as intra-school subsystems.

**Keywords:** processes, innovation, characteristics, structure, continual education, concept, management

### **Аннотация:**

В статье рассматриваются необходимые процессы, которые, в первую очередь, препятствуют развитию современных школ из-за низкого уровня подготовки руководителей учреждения, отсутствия концепции развития образовательных учреждений и инновационных управленческих технологий. Обеспечения непрерывного образования руководителей образовательных учреждений и умелое применение современных технологий остается актуальной. Основная идея заключается в том, чтобы представить структуру, которая будет способствовать эффективному пониманию, организации и управлению инновационными процессами и разрабатывать пути его решения. Управление инновационным процессом на данном этапе рассматривается как важная составляющая управлением образовательных

учреждений. Развитие современной школы обеспечивается инновационными процессами, которые имеют свою уникальную структуру, содержание и характеристики.

**Ключевые слова:** процесс, инновация, характеристики, структура, непрерывное образование, концепция, управление

### **Введение**

Современные процессы глобализации, тенденции развития общества, межкультурные отношения влекут за собой изменения во всех социокультурных сферах. Эти процессы предполагают реформы и в системе образования: новые методологические, концептуальные подходы, внедрение инновационных технологий, организацию образования, пересмотр вопросов образования, необходимость существенных изменений в процессах управления школой.

В педагогической литературе инновационный менеджмент рассматривается как результат инвестирования интеллектуального ресурса в разработку и распространение нового знания или ранее не применявшейся идеи (например, по обновлению различных сфер жизни и деятельности человека и общества). Обобщенная схема создания инноваций может быть представлена следующим образом: инвестиции - внедрение - результат. Однако необходимо обратить внимание на следующие функции: 1) планирование стратегии; 2) организация выполнения стратегического плана; 3) координация воздействий по реализации стратегических задач; 4) мотивация на достижение результатов. Инновационный менеджмент в современной школе предполагает решение двух взаимосвязанных задач: во-первых, управление технологическими, организационными и экономическими инновациями; во-вторых, управление процессом разработки и распределения новых высоко эффективных педагогических технологий, новых методов, приемов и средств обучения, воспитания и развития личности. Специфику инновационного менеджмента в современной школе определяет то, что развитие современного образования происходит в тесной взаимосвязи со становлением и развитием рынка образовательных услуг и продуктов.

Осуществляемые в системе образования Республики Армения реформы, связанные с тенденциями модернизации в этой сфере, диктуют существенные изменения в процессе управления общеобразовательной школой. В частности, в условиях образовательных реформ в сфере управления общим образованием, актуальным вопросом является внедрение инновационных технологий, способствующих управлению образованием.

### **Теория и обсуждение**

Некоторые разногласия по поводу управления инновационными процессами в школе, требуют немедленного решения. Развитию инновационных процессов, в первую очередь, препятствует отсутствие современных управленческих технологий, отсутствие концепции развития образовательных учреждений, низкий уровень подготовки руководителей учреждения для обеспечения этих процессов. Проблема обеспечения непрерывного образования руководителей образовательных учреждений заключается в диалектическом понимании организации и управления инновационными процессами, которые требуют безотлагательного решения. Новые подходы к управлению средним общеобразовательным учреждением выражаются в освоении и распространении таких инноваций, как: а) разделение преподавательского труда (выделение разработчиков содержания, форм и методов обучения, методистов, психологов, специалистов по контролю за ходом процесса обучения и т.п.); б) объединение учителей, специалистов по информационным технологиям и организаторов учебного процесса в группы, команды, осуществляющие учебно-воспитательный процесс. Развитие современной школы обеспечивается инновационными процессами, они имеют свою структуру, содержание и характеристики и управляются как внутришкольные подсистемы.

Однако инновации, реализуемые в общеобразовательной школе, носят частично-системный характер. Их реализация приводит к качественным изменениям в деятельности всех подсистем школы, так как они носят сотворческий характер.

Инновационный менеджмент в армянских общеобразовательных школах рассматривается как своеобразная форма согласованной деятельности субъектов управления, направленная на преобразование и развитие управляемого объекта. Эффективность внедряемых в школе инноваций обусловлена профессиональной компетентностью субъектов управления, творческими качествами, навыками прогнозирования, планирования, организации, контроля, координации.

Законы, закономерности, принципы, функции, цели, методы управления образуют механизм управления инновационными процессами, для которого характерны различные проявления субъект-объектных отношений. Не менее важно учитывать реализацию принципов, от этого зависит разработка самой системы инновационного менеджмента в школе. Отметим, что система инновационного менеджмента основывается на следующих принципах: 1) принцип решения проблемы развития образования на уровне не только данной образовательной системы, но и на уровне общегосударственной политики; 2) ориентация на лучшие международные образцы, нормы и стандарты; 3) реализация принципа системной дифференциации в управлении образованием на всех его уровнях; 4) пересмотр соотношения функций государства и частных структур в финансировании и организации образования; 5) развитие рынка образовательных услуг и продуктов; 6) переоценка роли семьи и общественности в системе образования; 7) пересмотр роли самих обучающихся в организации и реальном осуществлении процесса обучения.

Управление инновационным процессом как системы является одним из важных направлений управленческой деятельности директора школы, составной частью процесса управления образовательным учреждением. Можно констатировать, что научно правильное управление инновационными процессами является основой и залогом эффективной управленческой деятельности директора школы. Приоритетами в этом процессе являются изучение инноваций, социально-психолого-педагогических возможностей их реализации, прогнозирование и оценка рисков, учет имеющихся и необходимых ресурсов, создание условий для организации инновационной деятельности педагога и преодоление возможных когнитивно-психологических комплексов у педагогов в результате внедрения инноваций. Управление инновационным процессом рассматривается как важная составляющая процесса управления образовательным процессом. Таким образом, мы имеем возможность прогнозировать риски, оценивать имеющийся ресурсы, возможность преодоления психолого-педагогические комплексы, что очень важно учитывать при школьном управлении.

### **Необходимые условия**

В процессе управления инновациями определение субъект-объектных и субъект-субъектных отношений, взаимодействия и сотрудничества являются первичными для решения этих задач. Управление образовательным учреждением также подлежит изменению в результате внедрения инноваций. Как известно, современный менеджмент школы – деятельность субъектов управления, направленная на удовлетворение потребностей общества и школы как социальной организации: в создании новых образовательных учреждений; в обеспечении их выживания, адаптации к меняющимся внешним и внутренним условиям; в обеспечении стабильного, устойчивого развития [10, с.173].

Практическое изучение опыта процессов внедрения инноваций показывает, что они оказывают глубокое влияние на личностно-профессиональное развитие субъектов образовательного процесса, характеризующееся новыми социокультурными ориентациями и новым восприятием ценности образования.

Следует отметить следующие отличительные признаки инновационных процессов в образовании:

- Постоянность, непрерывность и длительность. Образование как некий живой, творческий процесс всегда непрерывно и постоянно. Сюда же относится и постоянство совершенствования образовательного процесса, поскольку, как мы знаем, ничто в нашем мире не совершенно. Инновации же внедряются в образовательный процесс не сразу, и даже если инновация осуществлена полностью, это не значит, что она закреплена в образовательном процессе.
- Системность, структурность и научность. Ориентация на системность и структурность в создании инновационных подходов и технологий. Установка на научные методы при создании инновационных подходов и технологий.
- Гармоничность. Учитываются и возможности творческого применения инновации в массовом опыте. Также большое внимание уделяется совмещению и успешному сочетанию объективного и субъективного, коллективного и индивидуального, общественного и личного.
- Установка на успех (высокую результативность). Установка на успешное совершенствование образовательного процесса, а также успешное развитие навыков, умений и другой важной для образования деятельности у участников образовательного процесса.
- Установка на индивидуальный и коллективный педагогический, научный и, шире, мировой опыт. Чем более опытными являются участники образовательного процесса, тем более сложные инновационные процессы смогут рождаться в определенной среде, где взаимодействуют участники.
- Установка на потребителя и рынок труда. Инновационные процессы должны быть востребованы, как должно быть востребовано современное образование.
- Постоянно растущая ресурсоемкость, прямо пропорциональная постоянно растущей сложности инноваций. Чем сложнее инновационный процесс, тем больше он требует ресурсов. При этом отметим, что инновации, ведущие к упрощению образовательного процесса, тем не менее, требуют не меньшего, а, может, и большего количества ресурсов.
- Новые критерии ценностных представлений об образовании.
- Новая структура общения и социальных отношений между субъектами образовательного процесса.
- Новый способ организации учебной деятельности с эффективным сочетанием творчески-исследовательско-образовательных компонентов.
- Основная направляющая роль и функция педагога-фасилитатора в образовательном процессе [6, с.143].

При этом целью инновационного образования является не только использование современных образовательных технологий, но и изменения в русле общемировых образовательных разработок, которые имеют личностно-социальную направленность, носят творческий характер.

На наш взгляд, рассмотрение проблемы технологии управления инновациями в образовательном учреждении следует начинать с введения основного понятийно-терминологического аппарата. Но до сих пор в научных исследованиях существует разное восприятие терминов «инновация» или «нововведения».

Одним из подходов к определению «инновации» является выделение исследователями данной проблемы места, категории «изменение» в ее содержании (С. Д. Ильенкова, А. И. Пригожин, К. Ангеловский, И. Перлак и др.).

По мнению этих ученых, «конкретное содержание инновации понимается как инновация, внедрение которой на практике приводит к обновлению (кардинальному изменению) школьных процессов (в содержании образования, обучения, воспитания, управления школой).

«...Педагогическая инновация – это содержательная сторона инновационных процессов, это научная идея, технология ее реализации. Наличие разработанных нововведений является условием обновления школы, частью инновационного процесса, содержанием. Необходим также организационный механизм применения инноваций. Это инновация, процесс перехода системы из одного качественного состояния в другое посредством применения инноваций» [2;9].

Инновационная деятельность – это поиск путей достижения полезных результатов. Это один из аспектов работы современного образовательного учреждения в режиме развития, который характеризует положительные качественные изменения системы, ее перевод на новый, более высокий уровень. Мысленный эксперимент человека, ведущего поиск, связан с деятельностью воображения, решение рождается в уме в виде общего принципа решения. Традиционная логика предполагает, что есть два возможных источника инноваций в образовательном учреждении, изнутри наружу. Внешний вид: инновации извне «иностранные» готовые административные и инновации извне «иностранные» готовые административно-педагогические технологии.

В этом случае руководство образовательного учреждения или представители коллектива берут методические разработки, уже апробированные в других образовательных учреждениях.

Альтернативой является привнесение инноваций изнутри, когда источником новых идей становится инновационное мышление сотрудников конкретного образовательного учреждения.

Выбор инновации зависит от задачи, которая должна стоять в эмпирической деятельности по определению типа изменения, реализуемого образовательным учреждением (тип инновации и выбор типа).

«Метод программы не является принципиально новым направлением в педагогико-управленческой практике, но в то же время его теперь называют педагогико-управленческой технологией XXI века как метод обеспечения способности адаптироваться к быстро меняющимся социально-экономическим условиям. «Брошенный вперед» — это точный перевод латинского слова «проект». В основе метода проектов лежит креативность, умение ориентироваться в информационном пространстве, формировать собственные знания. Технология проектирования состоит из 4-х этапов:

- 1) концептуальный (выявляет противоречие, проблемную ситуацию, целеполагание, выбор критериев);
- 2) моделирование (построение модели, оптимизация модели, выбор эффективной модели - принятие решения);
- 3) проектирование (определение конкретных методов и средств, реализация выбранной модели в текущих условиях, построение программы реализации модели образовательной системы);
- 4) технологическая подготовка (подготовка рабочих материалов, необходимых для реализации проектируемой системы: учебно-программных документов, методических разработок, программного обеспечения, должностных инструкций исполнителей при реализации сложного проекта и т.д.).

Неизменными частями проекта являются задача, цель, задания, конкретные результаты проекта, действия (методы реализации проекта), ресурсы. Между этими частями существует тесная связь [2, с.49].

Еще одним актуальным аспектом является разработка научных основ управления инновационными процессами, что крайне важно для практической работы в школе .

Междисциплинарный характер управления инновациями и инновационными процессами требует применения интегративно-методологического подхода в процессе их исследования в педагогике, объединяющего методологию разных наук. С этой точки зрения решающее значение имеют общенаучные методы (системный, синергетический подходы), социологические методы (ресурсный подход), методы теории управления инновациями (факторный, функциональный, ситуационный подходы), психологические методы (личностно-деятельностный подход), педагогические методы (личностно-деятельностный подход).

Только такой целостный, комплексный подход позволит избежать односторонности в понимании сущности педагогических новшеств в процессе их управления.

Решение проблем процессного управления в современной школе предполагает более детальное рассмотрение ее структуры как целостного объекта управления.

Было бы эффективно и разумно, если бы любая объектно-ориентированная система управления имела образ управляемого объекта, соответствующий реальности и с богатым содержанием.

Таким образом, эффективность использования инноваций, управление инновациями в образовательном учреждении и качество будет зависеть от правильного определения и содержания руководящих принципов, а организационная структура управления – от наличия эффективных, оптимально сочетающихся методов, средств, процедур, форм, организационных механизмов управления:

В результате внедрения инноваций в общеобразовательной сфере изменяются основные подходы к управлению образовательным процессом, и оно рассматривается как сотворчество, продуктивная деятельность учителей и учащихся. В соответствии с изменяемым статусом, ролью, образовательной политикой образовательного учреждения, которое ориентировано на внедрение, освоение и распространение инноваций в образовательном процессе, изменяется структура как общей педагогической школьной системы, так и ее управляемых подсистем. В результате претерпевает изменения весь управленческий процесс и формируется культура инновационной деятельности.

Наивысшей целью образовательного учреждения инновационного характера становится удовлетворение потребностей образовательного рынка, т.е. осуществление социального заказа в связи с качественными требованиями, предъявляемыми обществом к модели выпускника учреждения.

### **Методы и практическое применение**

Мы уверены, что существенное влияние на изменение мотивационной сферы педагога-новатора оказывают как объективные условия: социально-экономические условия населенного пункта, материально-техническая база школы, управленческий стиль директора, обеспечение обратной связи, поощрение вовлечения в инновационную деятельность, психологически положительный микроклимат в коллективе, межличностные отношения, основанные на творческом подходе, – так и субъективные факторы: педагогическое мышление учителя, высокая степень профессиональной компетентности учителей, преодоление психологических препятствий перед инновациями и положительная предрасположенность к ним, моральные качества и ценностные ориентиры.

Инновационный потенциал школьного педагогического коллектива проявляется как в совместной творческой работе, так и в индивидуальной творческой деятельности. Инновационный потенциал коллектива включает в себя потребность и готовность учителей к саморазвитию, к самосовершенствованию; целенаправленные переквалификации, осознание

роли и значения инноваций и сформированность мотивов их внедрения, насыщенность культурно-образовательной среды, условия, обеспечивающие саморазвитие личности.

Этот потенциал дает возможность не только продуктивно осуществлять реформы в контексте усвоения и внедрения инноваций, но и развивать уровень освоения инноваций и преобразовать, прежде всего, педагогико-психологические условия организации инновационной деятельности.

Согласно классификации американского социолога К.Роджерса, в педагогическом коллективе можно выделить пять групп, готовых к освоению и внедрению инноваций. Данную классификацию следует учитывать в процессе внедрения инноваций в систему управления образовательным учреждением.

Первая группа – новаторы, которые всегда стремятся реализовать новое, склонны к нововведениям.

Вторая группа – поспешные исполнители нововведения, которые непосредственно следуют за новаторами, но отличаются от них низким уровнем собственного риска и, в большинстве случаев, выступают как информаторы, советники, т.е. умные реализаторы нововведений.

Третья группа – они усваивают нововведения непосредственно с реализаторами, тем не менее отличаются свободой действий. Они редко выступают в роли лидеров. Вовлеченным в эту группу требуется много времени для принятия решения.

Четвертая группа составляет большинство, которое поздно воспринимает и внедряет нововведения, которому свойственна сомнительность. Они воспринимают нововведения как «средние» субъекты – в результате оценки их потребностей, а также под воздействием социальной среды и только в то время, когда коллектив выступает в их пользу.

Пятую группу составляют колеблющиеся, которые самыми последними осваивают нововведения. Их отличает довольно устойчивое отношение и ориентировки к традиционным ценностям, опыт прошлого, который препятствуют распространению нововведений (1, стр. 24).

В процессе управления инновациями довольно продуктивной считается командная работа, где каждый исполняет определенную роль. Так, например, по Ф.Герцбергу, управляющему приписывают следующие роли: роль главного, предводителя, связного, принимающего информацию, распространяющего информацию, представителя, инициатора, улаживающего нарушения, распределяющего ресурсы, ведущего переговоры [4, с.59].

К числу ролевых компонентов деятельности школьного директора, как управляющего образованием, относятся также обеспечение инновационной атмосферы для учителей школы и полноценных условий для исполнения их обязательств, что характеризует директора как продуктивного управляющего образованием.

### **Заключение**

В настоящее время проводимые реформы, осуществляемые в общеобразовательной сфере, невозможно представить без внедрения педагогических инноваций. Они предоставляют широкие содержательные и технологические возможности с точки зрения конкретизации образовательных стратегий, переоценки ценностей, определения перспективных направлений развития образования, изучения международного опыта в области образования и показывает, что становление и развитие системы инновационного педагогического менеджмента носит эволюционный характер и достигается благодаря согласованным действиям всего педагогического коллектива и разумного внедрения, учитывая потребности общества и вызовы нового времени.

**References:**

1. Carneiro, Moaci Alves. LDB fácil: leitura crítico-compreensiva, artigo a artigo; 20. Edição; Petrópolis RJ: Vozes, 2012. - 581 p.
2. Fathudinov , P.A. Innovational management, Textbook for Universities, 6<sup>th</sup> ed, Saint Petersburg, 2011, p.448
3. Hakobyan A. A. Innovation management as a means of productive management and development of the school. Science and education today / Scientific- Theoretical journal /, No. 2 (41), 42-45, Publishing House "Problems of Pedagogy" Moscow 2019
4. Herzberg F. Management of the development of educational systems, - M., Misl, 2000, p. 312
5. Pedagogy, Textbook edited by Slastenina V.A., Ed. Academia, M., 2012, p. 608
6. Pedagogy. Textbook for students of Pedagogical institutions. Ed. P.I. Pidkaistogo, Higher education, M.: 2019, p. 408
7. Polat E.C., Mukharkina M. U., et. al, Innovative pedagogical and informational technologies in the educational system, M.,2001, p. 203
8. Rogers, E, Rogers K.P. Communication in organizations. The formation of man. Translation from English./ ed. Isentnoi E,S- Progress editorial house, Universe, 1994. p. 480
9. Tretyakov P.I. Practices on managing contemporary schools, (Experience of pedagogical management) M.,1995, p. 204
10. Tretyakov. P.I. Managing the school based on the results, Practices of Pedagogical management, M, New School, 2001, p. 320

**Information about the author:**

**Anna A. Hakopyan ( Yerevan, Armenia) - PhD., Associate Professor, Northern University.** The author of a number of scientific publications, including one teaching manual, and an educational manual (co-authored). I have also participated in a number of republican and international conferences, courses, seminars and trainings.

**Scope of scientific interests:** Educational levels of Caucasian nations in the 19th century, Prominent figures of the 19th century about school and upbringing, Issues of history of Pedagogy. Problems of socialization of the individual, management of innovative practices at school, family upbringing, education technologies.

**E-mail:**anna.hakobyan.72@mail.ru

**Acknowledgements:** I thank colleagues for valuable advice in the process of this research and editing the article and I thank the reviewers for their valuable suggestions.

**Contribution of the author.** The author contributed equality to the present research.