

## ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

А.М. Рубанов

*Межотраслевой региональный центр повышения квалификации  
и профессиональной переподготовки специалистов,  
ГОУ ВПО «ТГТУ»; amrubanov@yandex.ru*

*Представлена членом редколлегии профессором В.И. Коноваловым*

**Ключевые слова и фразы:** образовательная организация; образовательная среда; причинно-следственная диаграмма Исикавы; рынок образовательных услуг; рынок труда; формирование инновационного потенциала.

**Аннотация:** Проанализировано формирование и развитие инновационного потенциала образовательной организации как основы устойчивой конкурентной позиции на рынке образовательных услуг. Рассмотрена возможность применения причинно-следственной диаграммы Исикавы, первоначально разработанной как инструмент менеджмента качества, для визуализации и анализа причин и факторов, способствующих формированию и развитию инновационного потенциала. Проанализированы наиболее значимые внешние и внутренние факторы и их влияние на устойчивость развития образовательной организации.

---

К началу XXI века определились новые глобальные тенденции развития мировой образовательной системы. Основная масса образовательных организаций, за исключением ряда элитных университетов, пользующихся приоритетной поддержкой государств, оказалась в определенной степени (в зависимости от национальных условий и собственных возможностей) вовлеченной в рыночно-ориентированную деятельность, основанную на конкуренции за ресурсы. Целью соревнования стали государственный заказ на подготовку специалистов, средства населения, готового оплачивать различные образовательные услуги, средства, выделяемые в виде грантов на научные исследования государствами, корпорациями, общественными и частными фондами [1].

Российские вузы, как образовательные организации, в большинстве своем до последнего времени не были ориентированы на системное получение дохода от инновационной деятельности, сущность которой не сводится к получению прикладного научно-технического результата. Выход инновационного процесса – продукт или технология, приносящие доход на постоянной основе в виде продаж продукции и услуг, коммерциализации объектов интеллектуальной собственности, управления пакетами ценных бумаг, привлечения венчурных инвестиций и прочей деятельности, составляющей инновационный бизнес.

Оказавшись в условиях реальной рыночной экономики без эксклюзивной государственной или иной финансовой поддержки, подавляющее большинство российских образовательных организаций встало перед проблемой существенной

организационной трансформации. Новые условия заставляют работать, руководствуясь некоторой обоснованно избранной, уникальной для каждой образовательной организации концепцией, отвечающей реалиям конкретной социально-экономической ситуации в регионе и учитывающей перспективу динамического развития внешних условий. Пути и методы такой трансформации схожи с методами трансформации предприятий бизнеса, что делает необходимым для образовательных организаций изучение уроков современного менеджмента.

В ряду оценочно-аналитического инструментария менеджмента широкую популярность среди бизнес-аналитиков всего мира находит диаграмма Исикавы, первоначально разработанная как инструмент менеджмента качества и позволяющая наглядно представить причинно-следственные связи между объектом анализа и влияющими на него факторами в различных сферах деятельности. При анализе должны выявляться и фиксироваться все факторы, даже те, которые кажутся незначительными, так как цель построения диаграммы – отыскать наиболее правильный путь и эффективный способ решения проблемы. Факторы оцениваются и ранжируются по их значимости, при этом выделяются особо важные, которые предположительно оказывают наибольшее влияние на объект анализа. По итогам составления и анализа диаграммы делаются соответствующие выводы, которые ложатся в основу принимаемых управленческих решений. Диаграмма Исикавы успешно применяется для анализа путей повышения конкурентоспособности предоставляемых услуг и производимых продуктов, для выделения ключевых факторов успеха в стратегическом планировании.

Успех системно развивающейся образовательной организации на современном рынке образовательных услуг предполагает инновационный подход к деятельности всех ее подразделений, для реализации которого образовательная организация должна обладать инновационным потенциалом, формирующимся и развивающимся под влиянием множества факторов. Чтобы грамотно управлять формированием и развитием инновационного потенциала, необходимо выявить и сгруппировать влияющие факторы между собой.

Построенная с этой целью по правилам построения диаграммы Исикавы причинно-следственная диаграмма, может иметь вид, представленный на рис. 1. Как следует из диаграммы, факторы, актуализирующие формирование инновационного потенциала сгруппированы в таких главных причинах, как внешняя среда, устойчивость конкурентной позиции и организация управления. Институциональное обеспечение процесса формирования и развития инновационного потенциала характеризуется факторами, объединенными связью образования, науки и производства. Методологическое обеспечение определяется дидактическими условиями, в основе которых лежит образовательная среда.

Необходимо отметить, что влияющие факторы неравнозначны по своему воздействию на формирование и развитие инновационного потенциала образовательной организации.

Среди важнейших факторов воздействия внешней среды – рынок труда и рынок образовательных услуг. В условиях рыночной экономики, действуя одновременно на двух связанных и взаимозависимых рынках – рынке образовательных услуг и рынке труда, образовательная организация, тем не менее, имеет один продукт, с которым выходит на оба эти рынка. Этот продукт – образовательные услуги, в основе которых образовательные программы, разрабатываемые для удовлетворения потребности в профессиональной подготовке или переподготовке, то есть достижения определенного социального эффекта. Этот продукт своей деятельности образовательная организация предлагает на рынке образовательных услуг, и с ним же выходит на рынок труда, но опосредованно, через своих выпускников,

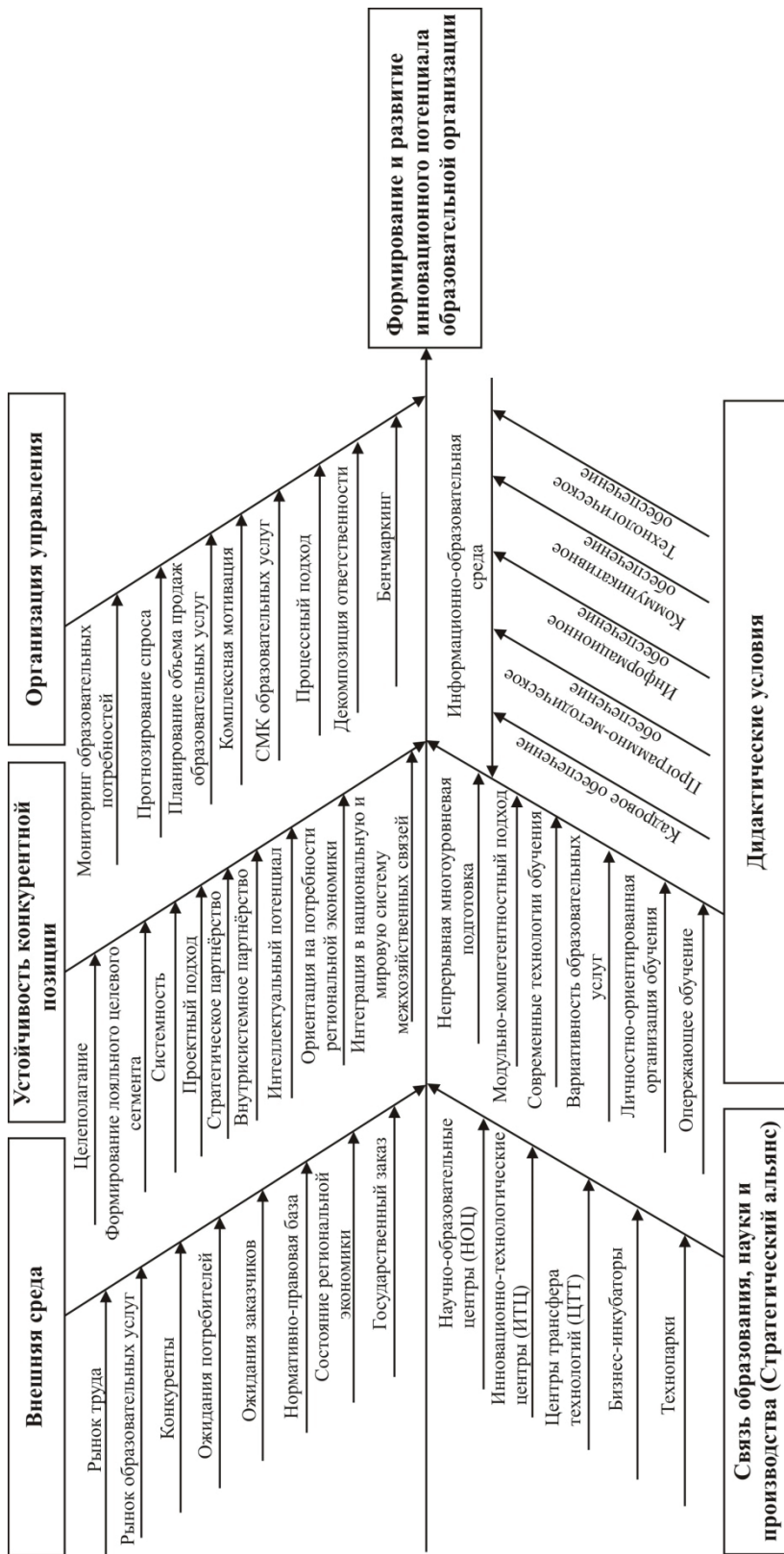


Рис. 1. Причинно-следственная диаграмма факторов, влияющих на формирование и развитие инновационного потенциала образовательной организации

которые, в том числе и в результате потребления образовательных услуг, приобрели знания, умения и навыки, характеризующие качество их рабочей силы, которую они продают предприятиям-работодателям [2]. Образовательная организация заинтересована в том, чтобы ее образовательные программы как можно полнее соответствовали требованиям рынка труда, а выпускники как можно полнее эти программы осваивали. Поэтому образовательная организация заинтересована в изучении целевого рынка труда. Именно рынок труда определяет основные стандарты качества образования в виде изменения спроса на тех или иных специалистов, уточнения компетенций, которыми должны обладать претенденты на определенные вакансии. В свою очередь, перспектива трудоустройства является важным мотивом, обуславливающим выбор образовательных услуг потребителем. Таким образом, в основу ориентированного на потребителя образовательных услуг подхода должна быть заложена социальная ответственность образовательной организации как отражение баланса интересов всех участников образовательного процесса, важнейшим аспектом реализации которого является формирование и развитие инновационного потенциала образовательной организации, что позволяет гибко реагировать на изменения во внешней среде, соответствовать требованиям потребителей и обеспечивать высокое качество предоставляемых образовательных услуг.

Устойчивость конкурентной позиции, в первую очередь, определяется целеполаганием – процедурой постановки и выбора целей как идеального, мысленного предвосхищения результата деятельности и путей его достижения с помощью определенных средств. Одним из достижений современного менеджмента является возникновение в мире бизнеса стратегического управления. Стратегическое управление – это управление трансформацией организации. Целеполагание в стратегическом управлении это выбор миссии организации – четко сформулированные смысл существования организации, ее предназначение, философия бизнеса. В миссии организации отражается ее уникальность и значимость для различных субъектов рынка. Все цели организации определяются и вырабатываются для осуществления ее миссии. Инновационная миссия становится ключевым инструментом стратегического управления современной образовательной организацией, задающим общее направление и приоритеты развития инициативных проектных команд преподавателей и научных сотрудников. Современная инновационная миссия образовательной организации в существенной степени индивидуальна и отражает ее особое место в конкретной социально-экономической среде.

Выделенная на диаграмме в отдельную причину организация управления предполагает воздействие факторов в последовательности, выстроенной вдоль «кости» причины сверху вниз с преобладанием процессного подхода.

Институциональное обеспечение процесса формирования и развития инновационного потенциала характеризуется факторами, объединенными причиной связи образования, науки и производства. Основными видами деятельности инновационной образовательной организации являются наука и образование, базирующиеся на инновационных технологиях и принципах управления. Научная деятельность является ведущей и ориентирована на получение новых знаний; образовательная – на использование знаний в учебном процессе для подготовки специалистов, а инновационная – на коммерциализацию знаний и разработок. Трансформация образовательной организации неразрывно связана с формированием инновационной инфраструктуры, которая может сыграть ключевую роль в сближении образования, науки и производства. Как показывает опыт, стратегические цели модернизации образования могут быть достигнуты только в процессе постоянного взаимодействия и активного участия промышленных предприятий, представителей бизнеса, научных структур на всех этапах проектирования и реализации образовательных программ (разработка программ, обучение, предостав-

ление тем для реального проектирования, финансовая поддержка, развитие материальной базы, организация целевой подготовки кадров и др.). Инновационное развитие высшего профессионального образования невозможно без развития научной составляющей образования (создание бизнес-инкубаторов, технопарков, инновационно-технологических центров, центров трансфера технологий, научно-образовательных центров, интегрированных с институтами Российской академии наук, ведущими отраслевыми НИИ и высокотехнологическими предприятиями), новых форм и подходов к обучению, интернационализации образования за счет экспорта образовательных услуг и импорта образовательных технологий [3].

Методологическое обеспечение определяется дидактическими условиями, в основе которых лежит образовательная среда, важнейшим фактором формирования которой является кадровое обеспечение. К началу третьего тысячелетия российское общество, вслед за большинством развитых стран, пришло к необходимости изменения парадигмы учебно-воспитательного процесса как концептуальной ее модели – от «образования на всю жизнь» к «образованию через всю жизнь». Образовательный процесс перешел к формированию своей новой модели – непрерывному профессиональному образованию, и на первый план выходит профессиональное образование взрослых.

Из практики образования взрослых, непрерывного образования и «открытого» обучения возникли андрагогические основы обучения. Причем принципы андрагогического подхода к процессу обучения взрослых не являются чем-то противоположным дидактическим принципам педагогики. Главное их отличие от педагогических принципов заключается в том, что андрагогические принципы обучения определяют деятельность, прежде всего обучающихся, по организации процесса обучения, в то время как педагогические принципы главным образом регламентируют деятельность обучающего. В этих условиях современный преподаватель, работающий как со студенческой, так и со взрослой аудиторией просто обязан наряду с педагогическими приемами владеть приемами андрагогики и, соответственно, профессиональная переподготовка и повышение квалификации такого преподавателя должны обязательно включать основы профессиональной деятельности андрагога [4].

Рассмотрев в первом приближении все причины и сгруппированные вокруг них на причинно-следственной диаграмме факторы, а также проведя анализ основных факторов, можно подтвердить вывод о том, что накопление инновационного потенциала как таковое не приводит к доминированию на рынке образовательных услуг. Важно не только накапливать инновационный потенциал образовательной организации, но и реализовывать его в новых образовательных услугах в процессе инновационной деятельности на рынке образовательных услуг. Именно в этом случае инновационный потенциал как катализатор развития, как ресурс, который может быть реализован в дальнейшем, в процессе инновационной деятельности, способен обеспечивать устойчивую конкурентную позицию образовательной организации на рынке образовательных услуг. В свою очередь реализация инновационной деятельности образовательной организации предполагает управление формированием и развитием инновационного потенциала этой организации [5].

Проведенные исследования позволяют сделать вывод, что диаграмма Исикавы представляет наглядный и удобный инструмент визуализации и анализа многофакторных систем. Анализ, выполненный с применением причинно-следственной диаграммы, в нашем случае позволил в первом приближении оценить уровень влияния подробно рассмотренных внешних и внутренних факторов на устойчивость развития образовательной организации с одной стороны, а с другой стороны, выявить те факторы, которые способствуют формированию и развитию инновационного потенциала.

### *Список литературы*

1. Грудзинский, А.О. Стратегическое управление университетом: от плана к инновационной миссии / А.О. Грудзинский, // Университет. управление. – 2004. – № 1(29). – С. 9–20.
2. Калинин, В.Ф. Мониторинг текущих и перспективных потребностей регионального рынка труда Тамбовской области в образовательных услугах дополнительного профессионального образования / В.Ф. Калинин, Н.В. Молоткова, А.М. Рубанов // Служба занятости. – 2010. – № 1. – С. 38–45.
3. Калинин, В.Ф. Опережающее профессиональное обучение для рынка труда Тамбовской области / В.Ф. Калинин, Н.В. Молоткова, А.М. Рубанов // Планирование подготовки специалистов в условиях уровневого высшего образования: Тр. Всерос. науч.-практ. конф., 15–17 апреля 2009 г. – Петрозаводск : Изд-во Петр. гос. ун-та, 2009. – С. 70–83.
4. Рубанов, А.М. Опережающее обучение на этапе перехода от стабилизации к инновационному посткризисному развитию / А.М. Рубанов, В.П. Таров // Тр. Тамб. гос. техн. ун-та : сб. статей / Тамб. гос. техн. ун-т. – Тамбов, 2010. – Вып. 23. – С. 309–312.
5. Рубанов, А.М. Технология управления инновационным потенциалом образовательной организации на рынке услуг дополнительного профессионального образования : монография / А.М. Рубанов. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2008. – 160 с.

---

## **Innovation Potential of Educational Institution as Management Object**

**A.M. Rubanov**

*Regional Center for Advanced Training and Retraining of Tambov State  
Technical University, Tambov; amrubanov@yandex.ru*

**Key words and phrases:** educational institution; educational environment; cause-and-effect Ishikawa diagram; educational services market; labor market; capacity for innovation formation.

**Abstract:** The paper is concerned with the educational institution capacity for innovation formation and development as the basis of steady competitive position in the educational services market. The paper studies the possibility of application of cause-and-effect Ishikawa diagram for visualization and analysis of causes and factors which contribute to the capacity for innovation formation and development; the diagram was initially developed as a tool of quality management. The most significant external and internal factors and their influence on the stability of development of the educational institution are analyzed.

---

## **Innovationspotential der Bildungsorganisation als Objekt der Steuerung**

**Zusammenfassung:** Der Artikel ist der Formierung und der Entwicklung des Innovationspotentials der Bildungsorganisation auf Grund der festen Konkurrenzposition auf dem Markt der Bildungsdienstleistungen gewidmet. Es ist die Möglichkeit der Benutzung des Ursächlichfolgediagrammes von Isikawa, das zuerst als Instrument der

Managementqualität erarbeitet wurde, für die Sichtbarmachung und die Analyse der Gründe und der Faktoren, die zur Formierung und der Entwicklung des Innovationspotentials beitragen, betrachtet. Es sind die bedeutsameren äußeren und inneren Faktoren und ihre Einwirkung auf die Standfestigkeit der Entwicklung der Bildungsorganisation analysiert.

---

### **Capacité d'innovation de l'institution d'éducation comme objet de la gestion**

**Résumé:** L'article est consacré à la formation et au développement de la capacité d'innovation de l'institution d'éducation comme base de la position compétitive stable sur le marché des services d'éducation. Est examinée la possibilité de l'application du diagramme de connexion causale d'Ishikawa élaboré d'abord comme instrument du management de la qualité pour la visualisation et l'analyse des causes et des facteurs qui contribuent à la formation et au développement du potentiel d'innovation. Sont analysés les facteurs les plus importants et leur influence sur la stabilité du développement de l'institution d'éducation.

---

**Автор:** *Рубанов Александр Михайлович* – кандидат технических наук, доцент, директор Межотраслевого регионального центра повышения квалификации и профессиональной переподготовки специалистов, ГОУ ВПО «ТГТУ».

**Рецензент:** *Пучков Николай Петрович* – доктор педагогических наук, профессор, заведующий кафедрой «Высшая математика», проректор по методической работе и качеству образования, ГОУ ВПО «ТГТУ».

---