

БЪЛГАРСКО СПИСАНИЕ ЗА ОБРАЗОВАНИЕ

БРОЙ 1

2021

BULGARIAN JOURNAL OF EDUCATION

VOLUME 1

2021

**ВРЪЗКИ МЕЖДУ ИНОВАЦИОННИЯ ПОТЕНЦИАЛ,
УПРАВЛЕНИЕТО НА ИНОВАЦИОННИ ПРОЦЕСИ И
ОРГАНИЗАЦИОННАТА КРЕАТИВНОСТ (В УЧИЛИЩАТА)**

АННА ВЪРБАНОВА

Anna Varbanova. *RELATION BETWEEN INNOVATION POTENTIAL, MANAGEMENT OF INNOVATION PROCESSES AND ORGANIZATIONAL CREATIVITY (OF SCHOOLS)*

Резюме. Предложени са някои смислови връзки между мениджмънта и новаторството върху основата на техните понятийни разграничения в подбрани определения на конструктивното управление на иновациите, иновационен процес и организационна креативност. По този начин се прави опит да бъдат маркирани условностите в разбирането и респ. изследователските интерпретации на иновационния потенциал. Направени са няколко уговорки и съображения, които могат да „изчистят“ в определена степен дискусията на управленско и изследователско равнище. В частност – по отношение на организационната креативност като фактор за иновациите и разглеждана тук като лост за управление на иновационния потенциал, е предложен модел за анализ на иновационния потенциал на училищните.

Ключови думи: иновационен потенциал, управление на иновациите, иновационен процес, организационна креативност

Abstract. This article suggests an overview of some relations between connotations in management and innovation, based on their indicative meaning in selected definitions of management of innovation, innovation process and organisational creativity. Therefore, it is to be seen as an attempt to mark the conditionalities in understanding and respectively, the interpretations of innovation potential. Several arrangements and considerations occurred to clarify the discussion at the management and research level to a certain extent. In particular, in terms of organizational creativity as a factor for innovation, a model is proposed for analyzing the schools' innovation potential.

Keywords: innovation potential, management of innovation, innovation processes, organisational creativity

В настоящата статия са подбрани няколко конструкта, чието синтетично понятийно разграничаване предполага на свой ред и обмисляне на връзките между тях, с оглед изследване управлението на иновационния потенциал на (училищните) организации, респ. извеждане на теоретичен модел за провеждане на емпирични изследвания и оценки.

Въведение

През последните години у нас и по света се гледа на образованието като на стратегически „ресор“ и редица международни и национални документи стабилизират понятийното и съдържателното определение и припознаване на иновацията като феномен, политика и култура – преди всичко откъм една визионерска и по-скоро политическа перспектива. Тя предполага както (1) изготвянето на политики и програми на принципа отгоре-надолу и (2) последваща научно-изследователска обработка, така също и (3) ангажиране на рефлектирания и подлежащ на пренос практико-приложен опит и натрупвания в мрежи и професионални общности. Не на последно място – предполага (4) търсенето на приложни модели в пряка управленска перспектива за локалните равнища на мениджмънт (на ниво училище – като затворена и отворена система, и ниво междурегистрационни мрежи). В обсега на нашето внимание и заявления научно-изследователски интерес попада последния от изброените аспекти, а именно – създаването на локални (или нишови) решения, които имат потенциал за трансфер и респ. – открояват капацитета на организациите да влияят на горните нива на вземане на решения и ре-дизайна на режимите на системно ниво.

„Реализирането на новаторски дейности“, заложено в *Стратегическата рамка за развитие на образованието, обучението и ученето в Република България (2021 - 2030)* реферира към статута „иновативно училище“ и съответните Национални програми, както и подчертаното въвеждане на иновации, базирани на ИКТ. Постановки като следната: „Науката и иновациите се превръщат в основен фактор за намиране на отговори на предизвикателствата пред съвременните общества. Това изисква прояви на творчество и търсене на иновативни решения“ (пак там) се свежда по-скоро до обвързване на иновативността на учебния процес с мотивацията за учене. В НП „Иновации в действие“ се набляга на обмяната на опит и въвеждането на новаторски решения. Би било ограничено да се залага единствено на преноса на „добри практики“, без да се активира и целенасочи вътрешно-организационния потенциал на училищните институции. В тази връзка стратегията и програмите се допълват, тъй като *Стратегическата рамка – 2030* обособява своята Цел № 6 за „Насърчаване и развитие на кул-

тура за иновации“, където проблемът за управлението на иновационния потенциал може да намери място в мерки като „развиване на взаимното учене и провокиране за иновативни решения във всички сфери на училищния живот“. На свой ред изследователските перспективи и предизвикателства, свързани с прогнозиране и оценка на бъдещи състояния, изискват изясняването на някои постановки за понятия и връзките между съответните концепции. Както иновациите, така и налагащият се компетентностен подход, водещи до резултати с отворен край, (ще) изискват все повече и развитието на инструментално познание за вземането на решения (на методическо, оперативно равнище), съчетано със съзнателно отключвани и направлявани мисловни модели и нагласи като групова креативност (интуитивност, творчество), смелост и енергичност, екипен синергизъм, откривателство и експериментаторство и подобни тям.

Идеята да се ориентираме към този проблем откъм неговия управленски аспект е това, че дори всичко изброено да е налично в едно училище или в коя да е (образователна) институция/организация, ако то не бъде ориентирано/навигирано/регулирано отвътре, то може да изгуби своя потенциал или дори да достигне състояние на имплозия.

Връзка между иновационния мениджмънт и иновационния процес

Отговорността за това *иновационният мениджмънт* като дисциплина (респ. управлението на иновациите) да е част от *управлението на процеси* се приписва на Р. Drucker (Carayanis et al., 2015, реф. по Cooper, 1998; Drejer, 2002), поради това, че точно този визионер и пионер разглежда иновацията преди всичко като процес, а не като събитие/изява или резултат. Това кръстно припокриване на иновацията и иновационния процес (т.е. нейната характерна процесуалност) може да създаде терминологични затруднения, но и ключове за (в изследователски и в управленски дискурси) за това кога двете понятия да се разглеждат като синоними. Мислейки за иновационен мениджмънт, следва да визираме управлението на иновационни процеси.

Дефинирането на иновационния процес е по естество проблематично, и тъй като изследователското поле е в процес на развитие, било то и интензивно, всеки изследовател в областта на иновациите е склонен да дава свое собствено определение (пак там :21).

Често иновацията се отъждествява с иновационния процес, но в наръчника Oslo Manual (2018) се прави разграничение между иновацията като резултат и *дейностите*, по пътя на които са били реализирани иновациите (*иновационни дейности*). Те винаги могат да бъдат разглеждани като континуитет, процесу-

ално. В повечето случаи този прочит води до множество, но все пак сходни модели, за които не е до такава степен важно как *протича* процесът, а какви *условия* се изискват, тъй че той да бъде доведен докрай. Без да се навлиза в обсъждане на що е иновация (относно „състава“ на процеса на „изобретяване“ и „внедряване“), по-долу са изложени като ориентир условията (в т. ч. принципите за моделирането) на иновационния процес. Те се разглеждат като ключови фактори за успех на иновацията (по Drejer, 2002), и в този смисъл задават естеството на и динамиката в иновационния процес:

- „*първо*, организацията може да действа по удобен начин, тъй че да създаде или пък да избере своята среда;
- *второ*, стратегическите възможности на мениджърите оказват влияние върху оформянето на структурата и процесите на организациите и
- *трето*, избраните структури и процеси подчертават стратегията“ (Carayanis et al., 2021:22).

Освен това тези и всякакви други „теорема“, разискващи условията на иновационните дейности, Соопер (1998) счита за валидни при степен на *спешност*. Тази неотложност той смята за основен и водещ елемент, който движи иновационния процес (пак там). С други думи, иновационният процес като модел е реконструиран, като се задават репери, които ориентират в хода, но нямат инструментална полезност. Въпросните условия могат да бъдат управлявани (умишлено ситуирани или съблюдавани, ако възникват спонтанно). От гледна точка на иновационния мениджмънт се обобщават условията за иновационен процес, сведени до следните: *интегриран организационен подход, стимули за иновации, систематично процедуране (букв. процес-ване) към превръщането на идеята в иновация, уменията на екипа, комуникациите, ученето и проектният мениджмънт*.

Авторите подчертават основополагащата роля на тези условия, тъй щото иновацията да сработи, като се отдава подчертано значение на връзката между ученето и придобитите умения в екипа (т.е. на връзката между разширяване на познанията и колективната експертиза): Способността на екипа да натрупва знания чрез ефективни способности на учене представлява важен критерий за дългосрочния успех на екипа, особено като се имат предвид и периодичните рокади в екипа и други промени в обичайната структура (Carayanis et al., 2015).

Мениджмънтът на процеси с отворен край предполага, освен съблюдаване и управление на условията (като мерки за стимулиране), също така и обособяването на определени „ниши“ в организацията – инициативи, форми или звена, в

които да се активира и насочи креативността, захранвана от опита и познанието. Фигурата на иноватора се припокрива с тази на предприемача, според Schumpeter, т.е. той е ключовият агент на промяната или „оста, около която всичко се завърта“ (Schumpeter, 1954). Тук се откроява известно напрежение между ролята на субекта на иновацията и тази на мениджъра: Ако мениджърът управлява организацията и се стреми към стабилност и сигурност, то предприемачът поема висока степен на риск. Функционалната разлика според Schumpeter се крие още в следните характеристики/способности/предимства на предприемача: да разпознава възможностите за иновации, да преодолява социално-психологическите бариери срещу тяхното въвеждане, да пренасочва част от средствата за производство към нови канали, да осигурява кредити или други форми на финансиране на иновацията, да насърчава други предприемачи от същия отрасъл да поемат рискове, да способства за създаването на благоприятна среда за удовлетворяване на потребителските очаквания/потребности на клиента, да заеме лидерска позиция в начинанието, особено що се отнася до носенето на отговорността за поетия (икономически) риск (пак там). Вместо противопоставяне, бихме обвързали ролята на иновационния мениджър със способността му да удържа на фокус тези две логики, още повече, че водеща за въвеждането на иновациите според Schumpeter е не толкова силата на идеята, колкото способността нещата да бъдат доведени докрай, както и в това да се проявява решителност и да се разпознават възможностите, (Léger-Jarniou—Tegtmeier, 2017), извън планирания дневен ред. Разсъжденията в тази посока могат да продължават по отношение на гъвкавостта на организацията и въвличането на хората в организацията във вземането на решения в по-хоризонтален режим и стил. Оттук възниква необходимостта от интерпретация на потенциала на организацията за иновации и нейния капацитет за колективно изнамиране на нестандартни решения на трудно преодолими с конвенционални способности проблеми и предизвикателства (разбирани тук като креативност или „създаване на нови комбинации“, по Schumpeter), т.е. – на връзката иновационен потенциал – креативност:

Връзка между категориите ‘иновационен потенциал’ и ‘организационна креативност’

При разглеждането на отношението организационна креативност – иновационен потенциал на училищната организация, се предлагат следните разсъждения: *Първо*, допуска се, че иновационният потенциал може да се разгърне по други пътища, различни от груповата креативност, *и също* – че организационната креативност, която се свързва с иновационния потенциал, не винаги довежда

до иновации. В тази връзка, *второ*, дали организационната креативност бива елемент от *иновационен* (а не какъв да е друг) *процес*, бидейки характерна преди всичко за началната му фаза, зависи от това дали в края на същия този процес има реализирана иновация, *но* управлението на организационната креативност се схваща като елемент на иновационния мениджмънт, независимо от неговата резултатна. Оттук, иновационният потенциал може да се интерпретира за общия случай на база неговите *наличност, състояние и форми на проявление* – съответно, да бъде определян, като напр.: *липсващ или наличен + в някаква степен, латентен* (под формата на скрита/неактивна мощ) *или проявяващ се* (акционен) и като *елемент* от капацитета на училищната организация въобще, на който може да се гледа като на резервоар за иновации, и който може да бъде активизиран, насочван, усилян, кумулиран и т.н. – или с една дума – управляван.

Въпреки, че понятието е относително стабилизиран, следва да разбираме иновационния потенциал по-скоро като *иновативен* потенциал или потенциал за създаване и внедряване на иновации. Съдържателното му определение е важно, но с не по-малко значение е функционалното, от гледна точка на нееднозначността на понятието „иновативно училище“, например. Приведен в по-оборотна употреба, този термин може да предотврати недоразумения, възникващи при употребата на понятието *иновативно училище* и да разреши проблеми, свързани с разграничаването на „иновативно училище“ по смисъла на програмната дейност и политики на МОН от което е „училище с (голям) иновационен потенциал“, понеже не е непременно припокриването по статус и по същност. Също така би имало смисъл за анализа на иновационните процеси в дадено училище с оглед „затварянето“ им между неговия иновационен потенциал (в началото на иновационния процес) и мястото му на училище-иноватор (в края), от една страна; и за характеризирането на иновативното училище и/или училището-иноватор през „степената“ на развитие на неговия иновационен потенциал, от друга.

Khakimov и Valitov (2015) изследват проблема в икономически дискурс и предлагат прочит на понятието преди всичко като *степен*, като ‚мяра на/за‘, въпреки че липсват подходи за какъвто и да е количествен израз или метод за това (Valitov-Khakimov, 2015). При обзора на тези, както и на други автори (Гуреев-Гришин, 2017), иновационният потенциал се разбира в повечето случаи като *способност/готовност* и като *система/съвкупност* от атрибути, като готовност. Като нововъведен, терминът се приписва на К. Frimеном през 70-те години на 20. век, и дефиниран широко – като система от „показатели за проекти-

ране, разработване, експлоатация и изчерпване на икономическия, социалния и институционалния капацитет за иновации“ (Valitov-Khakimov, 2015).

Тук ще открием няколко определения от обзора на авторите, които групираме според подхода за интерпретация – като съвкупност или (отворена) система, като състояние и като способност.

- Разбиран като *съвкупност* от разнородни по характер ресурси/активи, с която организацията разполага, иновационният потенциал представлява комплексът (разглеждан като система или не) от онези „научни, технически, технологични, инфраструктурни, финансови, правни, социокултурни и други възможности“, които осигуряват възникването и въвеждането на иновации (пак там :717). Този комплекс от атрибути, напр. при L. Pate (2002) е “смесица от информация, технически и технологичен, интелектуален, пространствен, финансов, организационен, управленски, правен и бизнес ресурс, формиращ единна система за създаване и развитие на идеи за гарантиране на конкурентоспособността на крайните продукти или услуги в съответствие с предназначението и стратегията на компанията”. Подчертано присъствие на човешкия фактор придава на същия този комплекс S. Courts (2004), като определя иновативния потенциал така: „ресурси, в т.ч. човешки ресурси, материално и техническо оборудване, финанси и управление, достатъчно за реализирането на пълен иновационен цикъл и да посрещне на идентифицираните потребности, които иновацията адресира“. Това по-пълно определение се доближава и до начина, по който схващаме концепцията за иновационен потенциал за нуждите на настоящата работа, без да се изключват и останалите две:
- Интерпретирането на иновационния потенциал като *състояние*, откроява схващането за степен на готовност да се извърши задача по посока постигането на иновационна цел (Barancheev, цит. по Gunin et al., 1999) или присъщо на организационната култура (Titov et al., 2010);
- Друга трактовка за иновационния потенциал е *способност* на организацията, отново по Titov (2010) – и по-точно „на дадено звено да подsigурява в достатъчна мяра за производствения [в случая] процес актуализиране на производствените фактори и комбинациите в тях”, вкл. организационните и управленски структури, и корпоративна култура. (пак там – *курсив мой, АВ*). От тази дефиниция ще подчертаем включването на организационни форми, звена и инфраструктури като същностни компоненти, обезпечавщи иновационния потенциал като възможност/способност или мощта да създаде и реализира иновация.

Традиционно, когато се обсъжда иновационния потенциал, това се прави абдуцирано, т.е. върху единица от съвкупността, с която се определя – през някой изолиран аспект (при наличието на уточнено, допълнително условие от рода на ‘(плюс)с оглед на‘ – бел. моя, АВ), (срв. Khakimov-Valitov, 2015:717) както правим и ние в настоящото изследване по отношение на креативността, но в същото време с пълното съзнание за неговата (на иновационния потенциал) комплексност, хетерогенност и пластичност на формите, и динамика.

Креативността (на личностно и колективно ниво) третираме както като същностен елемент от организационния капацитет за иновации (=„лепило“ от иновационния потенциал – понеже прави връзките между останалите компоненти в съвкупността „иновационен потенциал на организацията“), така и като управленски инструмент последният да бъде активиран, насочван и развиван. Тоест, креативността е тригерната точка за управлението на иновационния процес и респ. на феномените иновационен потенциал и иновация. Образно казано, ако организацията е транспортна машина, чиято дестинация е иновацията, траекторията/пътят към нея е иновационният процес, а захранването идва от иновационния потенциал, то организационната креативност се явява трансмисията – значима част (лост) от пулта за управление на цялата машина. Следователно, организационната креативност става водещият конструкт, през който ще се търсят теоретичните разбирания, операционализирани до емпиричен апарат и проверка, и обясненията и съжденията относно другата категория – иновационния потенциал.

Връзка между иновационния мениджмънт и креативността

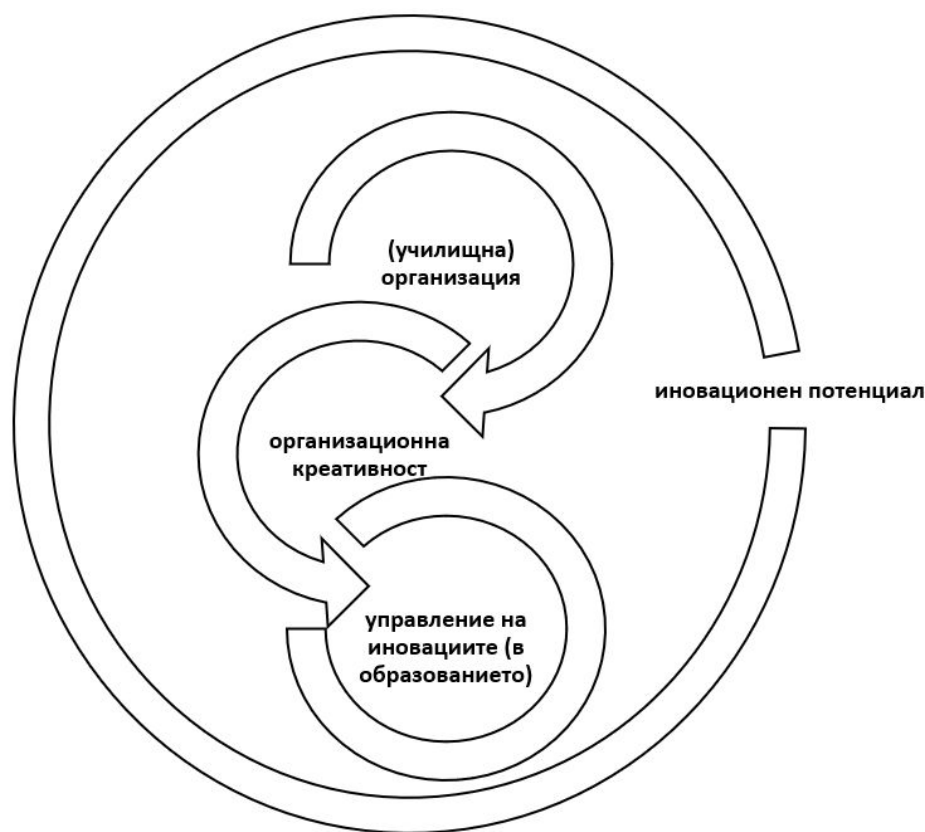
Креативността е все по-застъпена като фокус на мениджъри по всички нива. Тя често се спряга с мотивацията и свободата/комфорта, който служителите в организацията изпитват. Като бич срещу креативността се счита бюрокрацията. (Bennis, 1966) Двете крайности по отношение на това схващане се присъждат на антитезите Weber – Bennis. Рационалното и ефективно управление по Weber се разглежда като строго йерархизирана структура с ясни правила за вземане на решение. (срв. Udy, 1959). Обратно, централизираното вземане на решения и следването на думата на авторитетите са възприети по-скоро като супресори на креативността, и въобще – на променящия се свят, и след 60-те години постепенно се засилва тенденцията да се поддържа гъвкавостта и демократичността в организациите, по-хоризонталният комуникационен стил и пространство за креативност, без да се санкционира всяко погрешно решение. Така все повече креативността намира място и бива стимулирана, като обаче, вместо да се размиват структурните звена на организацията, се обособяват временни

и/или по-гъвкави групи, където креативността е стимулирана, но и насочена към определена задача – а от мениджърска гледна точка се свързва пряко с управлението на качеството и с проектния мениджмънт.

Оттук могат да се насищат понятията и връзките в мрежата от конструкции, както като брой, така и като плътност, по посока на образователните иновации, иновационната култура и пр. Материята/тъканта изглежда да прониква във всички аспекти на организационния етос и прогнозите ни са, че иновационният мениджмънт и креативността като двигател за новаторството неминуемо ще пропиват все повече в културата на училищните организации и мрежи и ще имат директно отношение към резултатите и постиженията. Нещо повече, този сегмент от управленското портфолио не е нещо допълнително, а по-скоро неговото отсъствие би довело до корозии и неадекватност на фона на динамично променящата се съвременност. Остава предизвикателство, както от управленска, така и от изследователска гледни точки – тяхното проследяване/отчитане и изследване/оценяване. Ето защо, накрая е предложен авторски модел за анализ управлението на иновационния потенциал на училищните организации, който приема организационната креативност като инструмент за разгръщане на иновационния потенциал.

Авторски модел и заключение

Предложената призма за теоретичен анализ е подкрепена от фигурата по-долу.



Първо (най-горе на фигурата), **училищните организации** следва да бъдат разглеждани и изследвани от гледна точка на организационния мениджмънт – теоретично, заедно с техния характер, статут и функционални особености – *дескриптивно*, т.е. позовавайки се на описателно познание за този елемент или „какво е“.

Второ (най-долу), **управлението на иновациите в образованието** е предмет на анализ от гледна точка на учението за иновациите и приложните модели за управление – т.е. познанието за иновацията добива *нормативен* характер, т.е. „какво трябва да бъде“ или „на какви условия би отговаряло, за да се разглежда като иновация“.

Трето (в средата на фигурата), проблемът за **груповата и организационната креативност**, разбирана като насочено ангажиране на човешките ресурси на организацията по посока колективно търсене на нестандартни решения на осъзнато адресирани предизвикателства. Разглеждането на този въпрос може да се постигне през теоретичното познание за групите в домейна на социалната и организационната психология, управлението на човешките ресурси и приложните техники за взимане на творчески решения – *прескриптивно*, т.е. „как да го постигнем“.

Проекциите на тези три конструкта, изложени по-горе в познавателна перспектива, в приложен план представляват съответно –

- какво бива управлявано (=училищната организация),
- чрез какво (=управление на организационната креативност, респ. на иновационния потенциал на управляваното) и
- към какво (=организационно-управленски оптимизации на процесите, водещи към иновации в образованието).

Представени бяха разбиранията за основния категориален апарат в предварителната постановка на предстоящо изследване. Всеки от тези конструкти бе разгледан в неговата връзка с останалите. Отношенията, в които те влизат, могат да бъдат обобщени в следното: Иновационният потенциал е състояние, съвкупност/отворена система от разнородни елементи, комплекс от възможности, капацитет и достъп до ресурси, ноу-хау, организационни форми – водещи до иновативни решения. Лостът за управление на този потенциал е организационната креативност, насочена към нестандартни решения на познати/адресирани предизвикателства. Търсят се релевантните управленски форми и инструменти за това на ниво организация, респ. училище (като отворена система и/или мрежа). Следователно, изходната точка за изследване мениджмънта на иновационния потенциал е креативността на групово равнище като обект на управление.

Литература

Национална програма „Иновации в действие“ (https://schools.mon.bg/downloads/%D0%9D%D0%9F%D0%98%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8%D0%B2%D0%B4%D0%B5%D0%B9%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B8%D0%B5_2021-2022.pdf, достъп 08.12.2021 г.)

Стратегическата рамка за развитие на образованието, обучението и ученето в Република България (2021 - 2030) (<https://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?lang=bg-BG&Id=1399>, достъп 08.12.2021 г.)

Bennis, W. G. (1966a) Organizational Revitalization, In: California Management Review, Berkley Haas, Vol. 9-1 (51-60)

Bennis, W. G. (1966b) Changing Organizations, In: The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 2-3 (247-263)

Carayanis et al. (2015) Innovation and Entrepreneurship. Theory, Policy and Practice, Springer

Léger-Jarniou, C., S. Tegtmeier (Eds.) (2017) *Research Handbook on Entrepreneurial Opportunities: Reopening the Debate*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, Northampton, MA

Schumpeter, Joseph A. (1954) *History of Economic Analysis* New York: Oxford University Press

Schumpeter, J.A. (1961). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, New York

Valitov, S. M., A. K. Khakimov (2015) *Innovative Potential as a Framework of Innovative Strategy for Enterprise Development*, In: *ICOAE Kazan 2015, Procedia Economics and Finance*, Vol. 24 (716-721)

Udy, S. H. (1959). "Bureaucracy" and "Rationality" in Weber's Organization Theory: An Empirical Study. *B: American Sociological Review*, 24(6), 791–795