

Міністерство освіти і науки України
Полтавський національний педагогічний університет
імені В.Г.Короленка

Наталія Сас

ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ

Навчально-методичний посібник

для спеціальності **8.18010020 «Управління навчальним закладом»**.
Кваліфікація: керівник підприємства, установи та організації
(у сфері освіти та виробничого навчання)

Полтава–2013

УДК 37:001.895:[005](075.8)
ББК 74.04(4Укр)я73
С12

Рецензенти:

Гриньова Марина Вікторівна – доктор педагогічних наук, професор, декан природничого факультету, завідувач кафедри педагогічної майстерності та менеджменту Полтавського національного педагогічного університету імені В.Г. Короленка;

Лахижа Микола Іванович – доктор наук державного управління, професор, завідувач кафедри державного управління та права Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка.

Сас Н. Основи інноваційного управління навчальними
С12 закладами : навч.-метод. посіб. / Наталія Сас. – Полтава : ПНПУ імені В.Г. Короленка, 2013. – 178 с.

Пропонований посібник містить програму з навчальної дисципліни «Основи інноваційного управління навчальними закладами» та комплекс навчально-методичного забезпечення до кожної теми курсу. Матеріал розрахований на студентів, магістрантів, аспірантів, викладачів навчальних закладів, може стати в нагоді керівникам освітніх установ усіх рівнів, а також усім тим, хто цікавиться проблемами інноваційного управління.

УДК 37:001.895:[005](075.8)
ББК 74.04(4Укр)я73

*Рекомендовано до друку вченою радою
Полтавського національного педагогічного університету
імені В.Г.Короленка (протокол №3 від 24.10.2013 р.)*

© Н.Сас, 2013 р.
© ПНПУ імені В.Г.Короленка, 2013 р.

ПЕРЕДМОВА

Сучасний розвиток менеджменту освіти характеризується науково-теоретичними узагальненнями емпіричного досвіду управління освітніми закладами, накопиченого в різних регіонах світу; виробленням спільних для всіх країн принципів ефективного управління педагогічними системами; типізацією різних формтакого управління і умов його реалізації; урахуванням соціально-педагогічної сфери та організаційної культури освітніх установ; з'ясуванням особливостей національного менталітету в організаційній поведінці педагогічних працівників; розробкою методології та практики випереджального інноваційного управління.

Складність, багатоаспектність та взаємозалежність управлінських проблем в умовах постійних змін, конкуренції, викликів та ризиків нової соціально-економічної реальності потребують нових ідей і підходів і розвивають перспективи пошуку оптимальних інновацій управлінської діяльності.

Нові завдання до управління навчальними закладами, висувають, відповідно, нові вимоги до професійної підготовки діючих і майбутніх керівників навчальних закладів, зокрема, готовність до інноваційного управління навчальним закладом як специфічної управлінської діяльності.

Посібник з вибіркової навчальної дисципліни «Основи інноваційного управління навчальними закладами» укладений відповідно до освітньо-професійної програми підготовки магістрів напряму 1801 Специфічні категорії для спеціальності **8.18010020** «Управління навчальним закладом».

Викладення матеріалу відповідає модульній системі:

Модуль I. «Теоретико-методологічні засади інноваційного управління навчальними закладами».

Модуль II. «Інструменти інноваційного управління та методико-технологічні прийоми їх застосування».

Модуль III. «Особливості керування розвитком сприйнятливості до нового суб'єкта та агентів інноваційного управління».

Навчально-методичний посібник містить навчальну програму з навчальної дисципліни «Основи інноваційного управління навчальними закладами» та комплекс навчально-методичного забезпечення до кожної теми курсу.

З огляду на те, що інноваційне управління навчальними закладами як галузь загальної теорії управління та професійна діяльність керівників навчальних закладів знаходиться у стані розвитку і становлення автор посібника буде вдячна за корисні поради і співпрацю з покращення змістової та методичної частини.

РОЗДІЛ І

ПРОГРАМА ВИБІРКОВОЇ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ»

Програма вибіркової навчальної дисципліни «Основи інноваційного управління навчальними закладами» відповідає вимогам до підготовки магістрів спеціальностей: «Управління навчальним закладом», «Державне управління у сфері освіти», «Управління інноваційною діяльністю», «Управління проектами».

Предметом навчальної дисципліни є теоретико-методологічні та техніко-технологічні особливості інноваційного управління навчальними закладами різних рівнів акредитації та форм власності.

Міжпредметні зв'язки: «Менеджмент в освіті», «Менеджмент ЗНЗ» «Інноваційна діяльність», «Процеси управління проектами».

Програма навчальної дисципліни складається з таких змістових модулів:

1. Теоретико-методологічні засади інноваційного управління навчальними закладами.
2. Інструменти інноваційного управління та методико-технологічні прийоми їх застосування.
3. Особливості керування розвитком інноваційного потенціалу суб'єкта та агентів інноваційного управління.

1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

1.1. Метою навчальної дисципліни «Основи інноваційного управління навчальними закладами» є підготовка майбутніх керівників навчальних закладів (НЗ) до застосування технологій майбуттєтворення, випереджального, інноваційного управління, які найближчим часом мають стати базовими для становлення керівника НЗ з погляду перспективи його професійної діяльності.

1.2. Основні завдання курсу «Основи інноваційного управління навчальними закладами» :

- розкрити теоретико-методологічні засади інноваційного управління навчальними закладами;
- охарактеризувати інструменти інноваційного управління та методико-технологічні прийоми їх застосування;
- озброїти студентів теоретичними знаннями та практичними навичками розвитку сприйнятливості до нового суб'єкта та агентів інноваційного управління.

1.3. Згідно з вимогами освітньо-професійної програми:

Студенти повинні знати :

- філософські, економічні, соціологічні, психологічні, управлінські теорії, які обґрунтовують необхідність випереджального управління складними системами;
- специфіку структури навчального закладу як складної системи, що потребує відповідного випереджального управління;
- зміст поняття «інноваційне управління навчальним закладом»;
- сутність, принципи, умовипроцесу інноваційного управління;
- характер інноваційних управлінських рішень;
- критерії вибору інноваційних рішень;
- стратегії прийняття інноваційних рішень;
- інноваційні управлінські технології;
- інноваційну інфраструктуру управління навчальним закладом;
- передумови здійснення інноваційних змін в управлінні навчальним закладом;
- засоби розвитку інноваційного потенціалу керівника навчального закладу;
- засоби формування управлінської команди;
- засоби управління розвитком інноваційного середовища навчального закладу.

Студенти повинні вміти:

- користуватися теоретичними знаннями на практиці;
- аналізувати інноваційні управлінські впровадження за алгоритмом: суб'єкт, мета, завдання, об'єкт, особливості запровадження управлінської новації;
- розробляти процес інноваційного управління в умовах конкретного навчального закладу;
- застосовувати відомі методи розробки інноваційних рішень до управління конкретним навчальним закладом;
- застосовувати відомі інноваційні управлінські технології до діяльності конкретного навчального закладу;
- розробляти інноваційну інфраструктуру управління на прикладі конкретного навчального закладу;
- аналізувати рівень сприйнятливості нового у співробітників за запропонованими методиками;
- застосовувати методи формування управлінських команд;

– формувати зовнішнє та внутрішнє інноваційне середовище навчального закладу та управляти його складовими.

На вивчення навчальної дисципліни передбачено 54 години/ 1,5 кредитів ECTS.

2. ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБСЯГ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні засади інноваційного управління навчальними закладами.

1.1. Тенденції випереджального управління складними системами.

1.2. Поняття «інноваційне управління навчальним закладом».

1.3. Процес інноваційного управління: сутність, принципи, умови.

Змістовий модуль 2. Інструменти інноваційного управління та методико-технологічні прийоми їх застосування.

2.1. Інноваційні управлінські рішення, критерії їх вибору та стратегії реалізації.

2.2. Інноваційні управлінські технології.

2.3. Інноваційна інфраструктура управління навчальним закладом.

Змістовий модуль 3. Особливості керування розвитком інноваційного потенціалу суб'єкта та агентів інноваційного управління.

3.1. Сприйнятливість до нового як чинник успішності інноваційних змін навчального закладу.

3.2. Розвиток інноваційного потенціалу керівника навчального закладу.

3.3. Формування управлінської команди.

3.4. Управління розвитком інноваційного середовища навчального закладу.

3. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Бебик В. М. Освіта в глобальному суспільстві : проблеми і перспективи / В. М. Бебик // Болонський процес: перспективи і розвиток у контексті інтеграції України в європейський простір вищої освіти ; за ред. В. М. Бебика. – К. : МАУП, 2004. – С.18-26.

2. Гринєв Б. В., Гусев В. А. Инноватика / Б. В. Гринєв, В. А. Гусев.– Харьков: «ИСМА».– 2010.– 352 с.

3. Даниленко Л. І. Інноваційний освітній менеджмент : навч.

посіб. / Л.І.Даниленко. – К. : Главник. – 2006. – 144 с.

4. Даниленко Л. І. Менеджмент інновацій в освіті / Л. І. Даниленко. – К. : Шк. світ, 2007. – 120 с.

5. Процеси управління проектами: Навчально-методичний посібник / М. В. Гриньова, Н. М. Сас. – Київ; Полтава : ФОП Болотін А. В. – 2012. – 196 с.

6. Сас Н. М. Основи інноваційного управління навчальними закладами / Н. М. Сас. – Полтава: ПНПУ.– 2013. – 213 с.

7. Управління інноваційними проектами. Навчально-методичний посібник / П. В. Ворона, М. В. Гриньова, Н. М. Сас – Полтава: ПДПУ.– 2009.–111с.

8. Хачатурян Х. В. Інновації в державному управлінні [Текст] : навч. посіб. / Х. В. Хачатурян.– К. : КиМУ. – 2012. – 355 с.

4. ФОРМА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ УСПІШНОСТІ НАВЧАННЯ: *залік.*

5. ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ УСПІШНОСТІ НАВЧАННЯ: *усні відповіді, повідомлення, практичні роботи.*

РОЗДІЛ II

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕМ КУРСУ

Модуль I. Теоретико-методологічні засади інноваційного управління навчальними закладами

1.1. Тенденції випереджального управління складними системами

1. Актуальність теорій та практик управління випереджального характеру в контексті глобальної кризи та пошуку імперативів виживання людства.

2. Можливості використання системно-синергетичної методології в управлінні складними системами.

3. Управління знаннями та інтелектуальними системами як інструмент менеджменту.

4. Інституційне середовище як технологічна основа управління навчальними закладами.

5. Можливості нанотехнологій в управлінні навчальними закладами.

6. Використання інноваційної теорії для передбачення майбутнього.

1. Глобальна криза, яка проявляється через конфлікт взаємодії людини з природою, і криза суспільства у формі наростаючого катастрофізму призводять до пошуку імперативу виживання людства. Альтернативою конфліктній взаємодії людства з природою і, як можливому наслідку, – загибелі людства В. Вернадський, А. Субетто та інші дослідники називають перехід сучасної форми спільного існування біосфери і антропосфери в ноосферу, за якої розум людини, в космопланетарному вимірі, стає «розумом біосфери», орієнтованим на її прогресивну еволюцію. Серед авторів ідеї керованої еволюції необхідно згадати Миколу Вавилова, Джуліана Хакслі, Джона Холдейна і ще цілий ряд учених і філософів, що висловлювали подібні думки.

Необхідність привести всі види людської діяльності у відповідність до можливостей біосфери і життєвих потреб майбутніх поколінь обґрунтовує закон випереджального розвитку. Подібні перетворення повинні відбутися на основі планетарно-керованого соціоприродного розвитку, прийняття попереджувальних заходів у

сфері взаємодії суспільства і природи, на базі балансу їхніх потреб. Важлива роль у здійсненні таких перетворень відводиться керівникам навчальних закладів, формуванню їхніх пріоритетів, цінностей, дотримання моральних і правових норм, – духовно-інтелектуальної основи реалізації випереджального розвитку в контексті імперативу виживання людства.

Важливою є спроба А. Субетто обґрунтувати соціальну складову кризи існування людства і залежність імперативу його виживання від освітнього, світоглядного рівня (людства взагалі і керівників зокрема). Реалізація соціальної складової імперативу виживання сприятиме переходу виходу людства в стан, який з позицій гарантії виживання можна було б назвати дійсно розумним. Соціальна складова «імперативу виживання» переходить в імператив випереджального відтворення якості людини, системи освіти і суспільного інтелекту.

У загальному контексті майбуттєтворення вимагають інституціалізації теорії майбутнього. Теорії майбутнього по-новому ставляться до законів функціонування і розвитку соціальних та економічних систем, ураховують можливі зміни їх сутності та механізмів дії. З позицій теорій майбутнього нової якості набувають і теорії соціального та економічного експерименту, які вибудовують механізми перевірки та коригування проектів майбутнього в міру їх матеріалізації.

Філософсько-методологічна, світоглядна складова закону випереджального розвитку відіграє істотну роль не тільки в науковому обґрунтуванні нового типу подальшого поступального руху, але й у реалізації обговорюваних ідей. Зокрема, соціальна і освітня політика в концепції сталого розвитку вперше була проголошена в 1992 р. на Конференції ООН з проблем навколишнього середовища і розвитку в Ріо-де-Жанейро (Бразилія), а потім розвинена на Всесвітньому саміті ООН з проблем сталого розвитку в Йоганнесбурзі у вересні 2002 року. В результаті у грудні 2002 року Генеральною Асамблеєю прийнята Резолюція «Про Декаду ООН з освіти для сталого розвитку, починаючи з 1 січня 2005 року» (2005-2014), яка була підтримана більшістю країн світу, у тому числі й Україною.

Закон випереджального розвитку в його найбільш повному сенсі означає імператив підвищення якості творення майбутнього. В основі діяльності випереджального характеру – активність суб'єкта діяльності, що виходить за межі норми і має більш високий рівень. Активність – поведінка соціальних суб'єктів (особистості, групи,

спільноти), яка відтворює або змінює умови їхньої життєдіяльності. У ситуації непередбачуваності, постійної мінливості надію потрібно пов'язувати з посиленням творчих можливостей інтелекту. Розум, за відомим висловом Пуанкаре, користується своєю творчою силою тільки тоді, коли досвід примушує його до цього.

Йдеться про активне включення чинника майбутнього і його вплив на управлінські дії з формування нових тенденцій розвитку науки, техніки, освіти, на забезпечення прогностичного (випереджального) управління навчальними закладами. Прогноз – варіант майбутнього стану. Тільки на основі прогнозу можна визначити концепцію розвитку навчального закладу. Саме на основі нормативного прогнозування, що враховує аналіз тенденцій розвитку навчального закладу, тенденцій соціально-економічного розвитку суспільства та світових тенденцій, можна визначити шляхи досягнення запрограмованих результатів. Традиційні механізми управління забезпечують лише запізнилу реакцію. При забезпеченні розвитку навчального закладу вибір цілей і прийняття рішень повинні випереджати матеріально-технічне забезпечення, підбір кадрів, організацію науково-виробничої діяльності, інформаційно-предметне забезпечення сучасних педагогічних технологій, управління якістю навчальної діяльності. Це передбачає широке використання принципу випередження на всіх рівнях управління, виявлення викликів майбутнього, завчасне застосування відповідних управлінських дій, спрямованих проти можливих загроз і передбачуваних катастроф.

А. Гонта, В. Дієв, М. Делягін, С. Домбровська та інші автори звертають увагу на те, що сьогодні навколо освіти, особливо вищої, групується багато ключових питань, пов'язаних з викликами глобалізації: транснаціональна освіта, забезпечення її міжнародної якості, підприємницькі підходи до функціонування освіти, регіональне та міжрегіональне співробітництво; інформаційна та комунікаційна технології, віртуальні навчальні заклади; поява нових освітніх посередників – провайдерів освіти, проблеми рівності та доступності освіти тощо. При цьому необхідно відзначити, що система освіти може впливати на глобалізацію, формуючи лінію майбутньої політики держави і регіону. Тому саме в контексті взаємовпливу процесів глобалізації та системи освіти необхідно розглядати нові моделі управління системою освіти взагалі і конкретними навчальними закладами зокрема.

2. Нові концептуальні можливості відкриває системно-синергетична методологія. Термін «синергетика» був утворений

Германом Бакеном від грецького «synergeia», «synergetikos», що означає «співробітництво, узгоджена дія, співучасть». Сьогодні ключовим для розуміння сутності синергетики є поняття самоорганізації. Синергетичний підхід – це міждисциплінарне наукове і узагальнено-теоретичне вивчення тих закономірностей, які складають універсальну основу процесів самоорганізації та еволюції складних систем.

О. Князева, С. Курдюмов, В. Степіна, Ж. Тощенко, Т. Цибіков у рамках соціальної синергетики досліджують нелінійні зміни і процеси самоорганізації, що виникають в нестійкому суспільстві. Автори акцентують увагу на таких аспектах соціальної реальності, котрі в класичних теоріях розглядаються як другорядні і випадкові, а в момент біфуркації можуть зіграти вирішальну роль. Згідно з синергетичними принципами, соціетальна система, опинившись у режимі біфуркації, може бути виведена з нього на основі нових базисних структур, цінностей і норм поведінки.

В умовах сталого розвитку соціетальна система справляється з проблемами, що виникають, оскільки має адаптивні можливості, які реалізуються управлінським механізмом. В умовах кризи, нестійкого стану системи, традиційні моделі управління викликають ефект бумерангу, відкриваються альтернативи вирішення кризи. У біфуркаційний період цей процес являє собою нестійку конфігурацію конкуруючих альтернатив. Вибір конкретної альтернативи часто залежить від харизматичного лідера і ірраціональності мас.

В умовах кризового соціуму змінюється концепція соціального управління взагалі та управління навчальним закладом зокрема. Якщо в сталому суспільстві домінують процеси, які репродукують соціальний порядок в основному за рахунок негативного зворотного зв'язку, то в стані нерівноваги важливу роль відіграє позитивний зворотний зв'язок, який здатний викликати резонансні ефекти. Позитивний зворотний зв'язок стимулюють флуктуації, які вимагають нових підходів до соціального управління, управління навчальним закладом, у тому числі і синергетичного. Майстерність синергетичного управління полягає в тому, щоб знайти відповідне поєднання позитивних і негативних зворотних зв'язків. Тоді соціум здатний забезпечити стабільність і творчу, інноваційну самоорганізацію. Таким чином, соціальне управління, з точки зору синергетики, не повинно бути жорстким, тому що сильні управлінські впливи пригнічують творчі новації, які можуть відкрити суспільству можливість продуктивного розвитку.

Крім того, у момент біфуркації необхідно враховувати

альтернативність майбутнього розвитку та особливості нелінійної поведінки соціуму, які обмежують управлінські впливи. Для того щоб управлінський механізм в біфуркаційні моменти розвитку був ефективним, слід застосовувати технології, адекватні процесу соціальної самоорганізації. Синергетичне управління постає як пошук динамічних соціальних топосів, де бажані інновації генеруються завдяки максимальному соціальному резонансу. У цьому випадку величина соціального результату визначається не силою впливу, а топологічною узгодженістю з властивостями соціуму. Соціоенергетика дозволяє по-новому подивитися на трансформаційні ризики і керування кризовим соціумом, яке має бути адекватним нелінійній природі соціоструктурних процесів і відповідати критерію попередження потенційних загроз.

3. Однією з основних концепцій управління, що впливають на сучасні тенденції розвитку, є управління знаннями. За загальноприйнятою думкою, управління знаннями найближчим часом стане перепусткою в лідери для будь-якої організації, у тому числі й для навчального закладу. Дуже часто в організаціях складається помилкове уявлення про управління знаннями, яке будується на основі тих інструментів менеджменту, які використовує організація в конкретний момент. Однак це лише одна із сторін управління знаннями – технологічна. Системи документообігу і підтримування інтернету – це всього лише інструменти, і просте їх використання не є управлінням знаннями. Технології самі по собі не можуть вирішити проблеми знання або, наприклад, створити певне середовище для обміну знаннями. Упровадити навіть складну техніку, як показує практика, набагато простіше, ніж розвивати культуру обміну знаннями і культуру співпраці.

Ключовими ресурсами будь-якої організації є працівники та їх компетентності – ті, які виконуються згідно функціональних завдань, та скриті, не актуалізовані. Функціональні та потенційні знання – це активи, якими необхідносистематично управляти для підвищення ефективності розвитку організації. Управління функціональними і потенційними (не актуалізованими) знаннями засноване на взаємному визнанні можливостей і вкладів кожного співробітника, не змінює існуючу організаційну структуру і процеси. Для підвищення ефективності, ідеї, знання, інформація повинні без перешкод рухатися в межах організації (між головними керівниками, менеджерами, працівниками, споживачами, партнерами і постачальниками) і досягати тих, кому вони необхідні для практичного втілення і використання. Припускається обширна неформальна комунікація входять постійних

зустрічей, обмінв посланнями по електронній пошті, якимись думками, міркуваннями; об'єднання людей різних ієрархічних рівнів використання різних комунікаційних систем. Управління знаннями є чітко керованим, але непрограмованим, воно виникає на базі загального інтересу роботи, які об'єднують людей і визначають їх прагнення активноносити в них свій внесок.

Згідно з теорією інтелектуальних систем, О. Єрмолін пропонує ввести поняття «інтелектуальний менеджмент» (менеджмент макросоціуму і його підсистем: нано-, мікро-, мілісоціумів), особливості якого полягають у реалізації властивих інтелектуальним системам характеристик і функцій (автономності, фрактальності, ієрархічності, дисипативності, спадковості і пам'яті, когерентності, двополярної асиметрії, синергетичності). Визначальною рисою інтелектуального підходу на відміну від системного і ситуаційного, є врахування характерних лише для інтелектуальних систем особливостей – «інтелектуальної рефлексії» та «інформаційного інстинкту», які й формують домінують інтелектуальних систем з їх об'єктивною перевагою – кращою здатністю до пристосування до навколишнього середовища, завдяки властивості активного відображення об'єктивної реальності. Цілі людини, нано-, мікро-, мілісоціумів можуть сприяти формуванню стратегії поведінки та управління.

У цьому контексті навчальний заклад розуміється нами як складна система, тобто як така, що містить дуже велику кількість елементів. Під терміном «складна система» мається на увазі багатоелементна структура великого порядку з нелінійним зворотним зв'язком. Усі соціальні системи належать до цього класу. «Зворотний зв'язок» – термін, що позначає ситуацію в системі у будь-який момент прийняття рішення. Рішення визначає послідовність дій, котрі змінюють стан системи і викликають новий потік інформації, на якій базується нове рішення. Така ланцюгова структура характерна для всіх видів рішень, громадських чи індивідуальних, свідомих чи підсвідомих. Складна система має ряд особливостей: цілісність, різноплановість, зв'язність, стійкість, управління через моменти впливу, мінливість і т.д. Найбільші досягнення в розвитку організацій, установ, зокрема навчальних закладів, сьогодні пов'язують не з технологічними, а радше з організаційними, управлінськими інноваціями, про що свідчать такі нові парадигми, як «відкриті інновації» і «глобальний пошук джерел» (сорсинг). Зокрема, парадигма «відкритої інновації» дозволяє залучати унікальні внутрішньо-організаційні знання та досвід і поєднувати їх із зовнішньою інформацією для переваг кожного окремого навчального закладу,

оскільки це зменшить час для реалізації великої кількості інновацій.

4. Для вирішення актуальних практичних завдань у галузі управління освітою Н. Василенко, З. Ватаманюк, В. Дементьєв, О. Нащекіна, І. Тимошенко, А. Фролов вважають за необхідність використання досягнень еволюційно-інституціональної та неінституціональної економічних теорій.

Один із найважливіших висновків теорії інституціоналізму полягає в тому, що тенденції еволюційного соціально-економічного розвитку суспільства визначаються не стільки розуміннями поточної економічної і політичної вигоди тих чи інших суспільних груп, скільки суспільними інститутами, закріпленими в їхній свідомості та в організаційних формах їхньої діяльності, стійкими традиціями і нормами поведінки, які відповідають ментальним особливостям населення.

Прихильники обмеженого підходу розуміють інститути як функціональні органи суспільства, зокрема, як держава, система самоврядування, судова система, а також, як систему формальних юридичних норм. Прихильники розширеного підходу пояснюють соціальні інститути і як сукупність формальних та неформальних норм, цінностей, правил, які фактично чинні в суспільстві, та які більшість прийняла як керівництво до дії.

Узагальнюючи думки прихильників обох підходів, А. Фролов універсальне визначення сформулює так: інститути – це сукупність правил і норм, які люди накладають на свої відносини, визначаючи стимули і механізми контролю, що поряд із бюджетними, ресурсними, технологічними й іншими обмеженнями окреслюють межу вибору в діяльності економічних суб'єктів.

Визнання ендогенності інститутів для економічних, у тому числі освітніх, систем дозволяє розглядати інституційне середовище як технологічну основу управління, що регламентує обмеження і можливості для прийняття управлінських рішень, а саме управління – процесом формування та трансформації інституційного середовища.

Такий підхід створює передумови для розробки професійних засобів управлінської діяльності, що дозволяють формувати й коригувати норми і правила, котрі регламентують діяльність суб'єктів у відповідності до поставлених цілей, і розробляти механізми інституційних змін для отримання бажаних результатів. У даних умовах реформування освіти, реструктуризація мережі освітніх установ, розробка стратегій розвитку окремих освітніх організацій отримують науковий інструментарій для розвитку цих організацій, для попередження конфліктів інтересів, для оцінки ефективності

запланованих перетворень.

5. Як головна інноваційна парадигма в науці, виробництві та управлінні нині в усьому світі висуваються нанотехнології. «Нано» означає одну мільярдну (10^{-9} ступеня) частку будь-чого. Наприклад, нанобіт – усього лише одна мільярдна частка ймовірності, що відбудеться якась подія, котра описується одним бітом. Нанотехнології обіцяють перехід від маніпулювання групами з великої кількості молекул (десятків тисяч) до управління окремими атомами і молекулами. Зваживши на те, що людей на земній кулі більше шести мільярдів, нанотехнології в управлінні потрібно розуміти як перехід від впливу на рівні груп та колективів до управління на рівні окремої особистості.

Разом зі зміною наукової парадигми відбувається зміна типів мислення. За класифікацією В. Стьюпіна, нанотехнології (чи, точніше, сполучену з ними нанонауку) слід відносити до постнекласичного типу раціональності, якому властиве істотне розширення поля рефлексії над діяльністю, на відміну від класичного і некласичного типу. Якщо в класичному типі наукової раціональності увага центрується на об'єкті, некласичний бере до уваги зв'язки між знаннями про об'єкт і характером засобів і операцій діяльності, то в постнекласичному типі суб'єкт, засоби та об'єкт розглядаються цілісно, з урахуванням внутрішньо наукових, внутрішньо організаційних і соціальних цінностей і цілей. Уявляється, що стосовно нанотехнологій особлива увага в запропонованій схемі буде переміщатися у сферу суб'єкта управління, а конкретно – у сферу його свідомості, яка, власне, породжує цінності, завдання і цілі. У зв'язку з цим необхідне більш уважне ставлення до тонких матерій, структур і наслідків (у тому числі гуманітарних), втручання в них, а також підвищення вимог до вченого, який несе відповідальність за спроектовані ним технології, і до керівника, який несе відповідальність за використання обраних ним технологій.

Характерні відмінності нанопідходу в управлінні: робота на мікрорівні, зміни в якому впливають на макропроцеси; міждисциплінарність спрямована водночас і на пізнання дійсності, і її на конструювання; граничність, необхідність конструктивної комунікації, яка має синергетичний ефект; розширення методології управління і опанування навичок роботи з тими даними, які підказує індивідуальна свідомість; якісно новий тип технологій впливу (не відкидання, а доповнення) різноманіття, вибудовування інноваційного комплексу – взаємопов'язаних дій науки, виробництва й бізнесу.

Особливість підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до наноуправління полягає в поєднанні фундаментальної психолого-педагогічної підготовки та сучасної підготовки в галузі управління, орієнтованої на інноваційну діяльність. Така діяльність неможлива безпостійного підвищення професійно-педагогічного рівня управлінців та викладацького складу, їхньої загальної ерудиції і повсякденної оптимальної співпраці з тими, хто навчається.

6. Як зауважують М. Мазуріна, В. Афанасьєв, В. Хабаров, Ю. Черняк, відповідно до загальної теорії соціального управління в нестабільних умовах зважко передбачуваними змінами, ефективним можуть бути тільки гнучкі структури управління. Однак структури управління, які діють сьогодні на всіх рівнях системи освіти (включаючи освітні установи), побудовані за лінійно-функціональним принципом, а значить, за своїм типом є жорсткими і можуть забезпечувати лише функціонування освітніх систем в стабільних умовах. Проблеми, що виникають в освітніх установах, їхнє визначення, складність свідчать про те, що колишні знання про управління в освіті, засновані на методологічних підходах традиційного школознавства, вже недостатні; сьогодні потрібні нові джерела, нові підходи і моделі, що сприяють переведенню освітніх систем в режим стійкого інноваційного розвитку. Вихід із своєї рідної «управлінської кризи» можливий не тільки зарахунок оновлення організаційних структур, перерозподілу функцій і повноважень між різними рівнями управління, введення нових управлінських посад. Потрібно відмовитися від принципів класичної теорії та перейти до професійного управління, що спирається на сучасну теоретичну базу, зокрема на теорію інновацій.

Постулати про інновації були сформульовані А. Смітом, Д. Ріккардо, Мак-Кулоха, Дж. Міллем та ін. Питання інновацій розглядалися також у працях К. Маркса, Н. Кондратьєва, А. Клайнкнехта, Б. Твіста, А. Сластенина, В. Федорова та ін. Особлива роль у розвитку теорії інновацій належить французькому соціологу Г. Тарду, який на відміну від Е. Дюркгейма виступив з позицією соціального номіналізму. Г. Тард, спираючись на роль новаторів, вперше поставив питання про індивідуальний характер інновацій. Інноваційність, як взаємодія змін і можливостей, які надають зміни, аналізується Й. Шумпетером, в роботах якого досліджені підстави інновації, типи інновацій, визначено суб'єкта інновацій в групі, яка демонструє зацікавленість у підвищенні ефективності системи.

Якщо у класичній соціології (Е. Дюркгейм, Г. Спенсер, М. Вебер) освіта виконує соціально-структуруючу, соціально-стабілізуючу

функції і носить вторинний характер стосовно трансформацій у суспільстві, то сучасними дослідниками інновації оцінюються, як такі, що корелюють, насамперед, з соціоструктурними змінами, появою нових соціально-професійних груп. Структурний підхід до інновацій в освіті ґрунтується на екзогенності досліджень, що визначають зв'язок освіти через систему професійної підготовки та виховання з суспільством. У соціології Т. Парсонса освіта вносить вклад в соціальну диференціацію, підвищення адаптивності суспільства. Інновації розглядаються в контексті змін норм і цінностей освіти, що сприяють стабільності системи освіти.

Представники так званої «постіндустріальної хвилі», характеризують інноваційність у контексті рефлексивних соціальних практик, протиріч і зовнішніх змін на підставі знання.

Основні ознаки інноваційності розвитку; варіанти інноваційного розвитку, а також (прямо чи опосередковано) відповідні вимоги до системи освіти розглядаються в цілому в ряді зарубіжних публікацій (Е. і Х. Тоффлер, 1996; Кастельс, 2000; Гідденс, 1999; Aghion, Boustany, Hoxby, Vandebussche, 2005; Acemoglu, Aghion, Zilibotti, 2002; Howitt, 2000). Аналогічні теми активно обговорюються в останні роки в вітчизняних публікаціях.

В. Астахова серед принципів організації та розвитку освітніх систем висуває принцип випереджального розвитку та принцип інноваційності.

Принцип випереджального розвитку освіти передбачає, що знання і досвід минулого повинні бути трансформовані системою освіти в здатність людини і людства до пошуку нових знань, до творення, у здатність збільшувати можливості людини задовольняти свої і чужі потреби і виправдані бажання. Реформаційні процеси в освіті і в суспільстві в цілому висунули як пріоритетний принцип інноваційності – сприйнятливість до нововведень і здатність їх відтворювати в різних аспектах освітньої практики. Інноваційні процеси, з одного боку, є механізмом інтенсивного розвитку освітньої сфери, а з іншого – посилення темпів соціальної динаміки, перетворення старих і виникнення нових соціальних структур, трансформація ціннісно-нормативної системи, що дозволяє визначити актуальну ситуацію соціального розвитку (а з нею й освіти) як ситуацію соціальної невизначеності.

Згадані теоретичні міркування знаходять своє практичне втілення в міжнародних документах, які визначають завдання вищих навчальних закладів:

- розвиток компетентностей, студентів, що забезпечують сталий розвиток (т.з. освіта для сталого розвитку);
- повний розвиток людської особистості для побудови вільного і рівноправного суспільства;

- забезпечення якості освіти;
- формування інноваційної культури.

Зазначимо, що інноваційна культура передбачає інноваційну компоненту як у культурі взагалі, так і у конкретній професійній діяльності, наприклад в управлінні навчальними закладами – інноваційне управління. Питання, що розглядаються у вищезначених документах тільки ще починають утілюватися в Україні, і, відповідно, спонукають до зміни у вищій професійній освіті.

Практичне заняття 1.1.1.

Тема: Інноваційна теорія у складі теорій випереджального характеру

Мета: Розкрити філософсько-методологічні тенденції інноваційного управління навчальними закладами. Сприяти формуванню в магістрантів сучасних світоглядних тенденцій (таких як розуміння необхідності випереджального розвитку, оволодіння системно-синергетичною методологією, теорією самоорганізації складних систем тощо).

План

1. Актуальність теорій управління та практик випереджального характеру в контексті глобальної кризи та пошуку імперативів виживання людства.
2. Можливості використання системно-синергетичної методології в управлінні складними системами.
3. Управління знаннями та інтелектуальними системами як інструмент менеджменту.
4. Інституційне середовище як технологічна основа управління навчальними закладами.
5. Можливості нанотехнологій в управлінні навчальними закладами.
6. Інноваційна теорія як технологія передбачення майбутнього.

Завдання:

1. Розглянути питання згідно з вищенаведеним планом.
2. Написати есе-роздум «Управління навчальним закладом в контексті сучасних теорій управління».
3. Проаналізувати засоби інституалізації нововведень у діяльності Українського гуманітарного ліцею Київського національного університету імені Тараса Шевченка (скористайтеся статтею : Сизоненко Г. Учителем школа стоїть... Український гуманітарний ліцей / Г. Сизоненко // Директор школи, ліцею, гімназії.–2001.– №3.– С.44-84). Свої висновки занотуйте у вигляді тез.

Основна література: 4, 5, 9,18,23, 35.

Додаткова література: 9, 22, 26, 30, 33, 34.

1.2. Поняття «інноваційне управління навчальними закладами»

1. Інноваційне управління навчальними закладами – правомірність поняття і управлінської практики.

2. Суб'єкт, об'єкт, мета, завдання інноваційного управління.

3. Характеристика інноваційного управління як професійної діяльності.

4. Зовнішні і внутрішні чинники та суперечності, які стимулюють гальмуютьупровадження інноваційного управління в навчальних закладах України.

Динаміка розвитку сфери освіти (глобалізація та євроінтеграція, конкуренція, залучення альтернативних інвестицій на вирішення питань підвищення матеріально-технічного забезпечення навчальних закладів, розгляд освіти як послуги тощо) запускає до дії самоорганізаційні механізми, а з ними – й появу нових дефініцій, термінів, понять, що відтворюють або випереджають практику, становлять сутність потенціалу, тенденцій до зміни. Серед них – «інноваційне управління навчальними закладами», «навчальний заклад – підприємство», «громадсько-державне управління» та інші.

Інноваційне управління навчальними закладами є найбільш складною та найменш дослідженою частиною загальної теорії управління. Інноваційне управління навчальним закладом як специфічна управлінська діяльність знаходиться у процесі становлення.

Термін «інновація» (англ. innovation, лат. innovatio – оновлення) відрізняється широтою значень. У літературі інновація розглядається як об'єктивна даність цивілізованого буття; вкладення коштів в економіку, що забезпечує зміну поколінь техніки і технологій; нововведення в галузі техніки, технології, організації праці та управління, засновані на використанні досягнень науки і передового досвіду, а також використання цих нововведень в різних галузях і сферах діяльності; нововведення, нове явище в галузі модернізації, наприклад, технологічні інновації; створення та впровадження різного виду нововведень, що породжують значущі зміни в соціальній практиці; цілеспрямована зміна, що вносить в освітнє середовище стабільні елементи (нововведення), які поліпшують характеристики компонентів, окремих частин і самої освітньої системи в цілому; нововведення в педагогічній діяльності, зміни у змісті та технології навчання і виховання, які мають на меті підвищення їхньої ефективності та ін. Узагальнюючи визначення поняття «інновація» («нововведення»), можна сказати, що воно визначається і як

нововведення, і як процес упровадження цього нововведення в практику. Відмінності у визначеннях інновації залежать від того, під яким кутом зору дослідники розглядають сутність інноваційного процесу. Ми будемо дотримуватися такого визначення поняття «інновація»: нововведення в галузі техніки, технології, організації праці та управління, засновані на використанні досягнень науки і передового досвіду, а також використання цих нововведень в різних галузях і сферах діяльності. На наш погляд, таке визначення відображає семантику цього поняття стосовно управління навчальними закладами.

Методологія інновацій пов'язана з науково-теоретичним і методико-практичним обґрунтуванням необхідності інноваційних відносин і процесів, з виведенням закономірностей, з установами причинно-наслідкових зв'язків.

Сучасна система інновацій в освіті являє собою сукупність:

- технологічних інновацій (нові освітні технології);
- педагогічних інновацій (нові навчально-виховні методи, прийоми, технології);
- управлінських інновацій (нові зміст, форми, методи, процедури, технології управління)

Інноваційну діяльність навчальних закладів у нашій державі обумовлюють Закони України «Про освіту», «Про інноваційну діяльність», Національна доктрина розвитку освіти України у XXI столітті, Державна національна програма «Освіта» («Україна XXI століття»), Державна цільова економічна програма «Створення в Україні інноваційної інфраструктури» на 2009-2013 рр., Програма економічних реформ в Україні на 2010-2014 рр., «Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності» та ін.

У законі України «Про інноваційну діяльність» та в положенні «Про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності» термін «інноваційне управління навчальними закладами» тлумачиться через поняття «інновація» та «освітні інновації» відповідно.

Таким чином, під «інноваційним управлінням навчальними закладами» розуміються:

- новостворені (застосовані) і / або вдосконалені організаційно-технічні рішення адміністративного характеру, що істотно поліпшують структуру та якість діяльності виробництва (у нашому випадку – навчальних закладів);
- управлінські системи (системи управління), компоненти такої системи, що суттєво поліпшують результати освітньої діяльності.

Інноваційна управлінська діяльність керівника загальноосвітнього закладу (ЗНЗ) визначається Н. Погрібною як

сукупність специфічних управлінських принципів, функцій та технологій, у результаті застосування яких забезпечується постійний розвиток закладу освіти та підвищується його конкурентоспроможність.

Узагальнюючим є таке визначення: інноваційне управління в системі освіти – специфічна діяльність відповідного рівня управління (всеукраїнського, регіонального, місцевого, окремого навчального закладу), яка має цілеспрямований характер і передбачає застосування, експериментальну перевірку ефективності і можливості застосування оригінальних управлінських рішень, нових управлінських принципів, функцій, технологій, організаційних структур, управлінських систем або їх компонентів.

Інноваційне управління навчальними закладами базується на теоретичних положеннях загального (системного) менеджменту організацій, підпорядковується закономірностям здійснення інноваційної діяльності, у той же час має свою специфіку у змістовному, організаційному і впроваджувальному аспектах, обумовлену галузевими особливостями (управління навчальними закладами).

Питання суб'єкта управління навчальними закладами (у нашому випадку – інноваційного управління) розкривається у Законі України «Про освіту», відповідно до якого в Україні для управління освітою створюється система державних органів управління і органи громадського самоврядування, які і є суб'єктами управління (інноваційного у тому числі): на всеукраїнському рівні – державні органи управління освітою, на регіональному – місцеві органи державної виконавчої влади та органи місцевого самоврядування у поєднанні з громадським самоврядуванням: зборами освітян різних рівнів (від районної, міської, обласної конференцій педагогічних працівників до з'їзду працівників освіти).

Можливості інноваційного управління на рівні окремого дошкільного навчального закладу, закладу середньої освіти, системи позашкільної, професійно-технічної освіти розкриваються в розділах Державної національної програми «Освіта» («Україна XXI століття») (1993 р.). Серед стратегічних завдань реформування управління освітою репрезентовано: перехід від державного до державно-громадського управління освітою, тобто від централізованого до децентралізованого; чітке розмежування функцій між центральними, регіональними і місцевими органами управління; забезпечення самоврядування і автономності діяльності загальноосвітніх навчальних закладів; визначення повноважень центральних і місцевих органів, органів громадського самоврядування в системі

управління освітою і утвердження у сфері освіти поєднання прав особи, суспільства і держави. Подальшого розкриття, роз'яснення та затвердження ці положення набули в Національній доктрині розвитку освіти України у XXI столітті (2002 р.), де зазначається, що нагальним завданням є пошук нових, відкритих і демократичних моделей управління розвитком галузі, у яких органічно поєднуються засоби державного впливу із засобами громадським управління. Програмою економічних реформ передбачається сприяння посиленню автономності навчальних закладів, розширенню прав шкіл, ПТУ самостійно розпоряджатися матеріальними, фінансовими й кадровими ресурсами, що підвищить вимоги до самоорганізації та самоуправління навчального закладу.

На підставі вищезазначених документів ми вважаємо керівників усіх підрозділів управління освітою (всеукраїнського, регіонального, місцевого та всіх рівнів і типів навчальних закладів) і голів органів самоврядування (у тому числі голів рад будь-якого рівня і типу навчального закладу) – суб'єктами інноваційного управління.

Двосторонніми агентами впливу (на суб'єкт інноваційного управління та з боку суб'єкта інноваційного управління на весь персонал) виступають керівники вищої, середньої та первинної ланок управління навчальним закладом, керівники інноваційних проектів або програм, фахівці, залучені шляхом аутсорсингу. Колективні агенти впливу – управлінська команда, спеціальностворений орган (служба) управління, органи самоврядування, профспілковий, батьківський комітети, органи державної влади, громадські організації та інші.

До цільової групи, на чие життя прямо чи опосередковано впливає інноваційне управління навчальним закладом, належать: учні / студенти, сім'ї, у яких вони виховуються, учителі / викладачі та їх сім'ї, обслуговуючий персонал та члени їх сімей, жителі мікрорайону навчального закладу, благодійники та меценати з підпорядкованими їм колективами, члени громадських організацій.

Принципово важливим стає уточнення мети інноваційної управлінської діяльності суб'єктів управління навчальними закладами.

Поняття мети в управлінській діяльності пов'язане з виявленням її функціонального значення. Якщо розглянути управління навчальним закладом з позиції кібернетики, то цей процес будується на отриманні зворотного зв'язку, без якого неможливо ні управління, ні саморегуляція кібернетичної системи, якою є система «адміністрація навчального закладу – науково-педагогічний колектив, колектив учнів / студентів, батьків, громадськості та інші». Загальновідомо, що чим досконаліший зворотний зв'язок, тим

якісніший процес управління. Створення оптимальної системи управління сучасним навчальним закладом залежить від цілеспрямованого підходу до вирішення проблем, що стоять перед ним. Визначаючи специфіку цього підходу, будемо спиратися на те тлумачення поняття «мета», що його дають філософи. Так, мета – це: а) кінцевий стан, до якого прагне система і яке служить для організації її дій (Б. Українцев), б) можливий майбутній стан об'єкта (В. Тюхтін), в) образ бажаного майбутнього, досягнення якого підпорядковується діяльності людини; ідеальна модель бажаного майбутнього (Л. Спіркін); г) уявний образ того, що буде зроблено (Н. Трубніков); д) передбачення у свідомості результату, на досягнення якого спрямовані дії (Філософський словник); е) досягнення певних змін (Я. Скалкова).

Отже, стосовно управління навчальним закладом можна сказати, що його мета являє собою бажаний результат, майбутній стан об'єкта управління. Якщо ж мати на увазі мету інноваційного управління, то вона вбачається в:

- акумулюванні наукових, технічних, освітніх ресурсів для підвищення ефективності управління навчальним закладом (Н. Свободнова);

- переведенні навчального закладу, змісту його діяльності та об'єкт-суб'єктного потенціалу на більш високий якісний рівень, у забезпеченні розвитку та оновлення, відповідності рівня освіти вимогам сучасності (В. Безрукова);

- управлінському «опануванні» системи, що перебуває саме в нестабільній стадії свого становлення (Л. Даниленко, А. Крижанівський).

Ці перетворення науковці представляють вигляді двох взаємопов'язаних процесів: удосконалення існуючої системи управління і формування нових концептуальних підходів, організаційно-технологічних засобів управління, які забезпечать розвиток навчального закладу.

Таким чином, виникає необхідність розробки таких нових способів управління, у яких процес змін закладено в саму сутність системи функціонування навчального закладу з метою здійснення безперервного руху вперед.

Завдання інноваційного управління навчальним закладом: аналіз закономірностей розвитку інноваційних процесів, тенденцій, організаційно-економічних аспектів нововведень; розробка і реалізація нової або значно зміненої стратегії навчального закладу; освоєння сучасних управлінських інноваційних технологій (економічних, психологічних, діагностичних, інформаційних); реалізація заходів для розвитку персоналу; створення нових

організаційних форм управління; застосування управління на основі цільових програм і проектів; просування інноваційного процесу, прогнозування можливих перешкод, визначення шляхів їх подолання; моніторинг використання ресурсів, виділених під виконання функцій інноваційного управління.

Аналіз досліджень вище означених авторів (дослідників і практиків) дозволив сформулювати тринадцять загальних характеристик інноваційного управління, серед яких такі, як:

1. Інноваційне управління базується на теоретичних положеннях загального (системного) менеджменту, менеджменту організацій, підпорядковується закономірностям здійснення інноваційної діяльності, у той же час має свою специфіку у змістовному, організаційному і впроваджувальному аспектах, обумовлену галузевими особливостями (управління навчальними закладами).

2. При застосуванні інновацій до управлінської діяльності необхідно враховувати її особливість: її цілі і завдання (функції) не змінюються довільно. Їх зміна істотно обмежена. Цілі і завдання системи управління навчальним закладом закріплюються і регулюються нормативно-правовими актами або рішеннями вищих органів. Стабільність цілей і функцій керівників навчальних закладів необхідна для здійснення їхніх повноважень. Нововведення без урахування вказаних вище особливостей управлінської діяльності можуть поставити під сумнів реалізацію статутних цілей навчального закладу. Крім того, зміну цілей неможливо здійснити в односторонньому порядку – для цього необхідні спеціальні повноваження.

3. Як правило, виникнення нових завдань управлінської діяльності не змінює систему управління навчальним закладом, а лише збільшує кількість функціональних обов'язків його керівника.

4. Зміни та можливості змін в управлінні навчальним закладом залежать від особливостей діяльності цього закладу (експериментальні заклади освіти державного, регіонального, локального рівнів, опорні навчальні заклади, освітні заклади передового педагогічного досвіду, базові школи – інноваційні навчальні заклади, які вимагають відповідного управління), від рівня акредитації і форми власності.

5. Реалізація управлінського нововведення може відбуватися безпосередньо у навчально-виховному процесі, у розподілі ресурсів, у первинних, вторинних виробничих стосунках, в управлінні кадрами. У зв'язку з цим розглядати реалізацію управлінського нововведення необхідно на рівні колективу навчального закладу, певного підрозділу і на рівні конкретного працівника.

6. Управлінські нововведення – це нові знання, втілені у

функціях, організаційних структурах процесів управління, у нових управлінських технологіях. Вони можуть являти собою, наприклад, введення нових методів організації роботи, структурування завдань, розподілу ресурсів, визначення винагороди.

7. Управлінські інновації припускають зміну всієї організаційної структури або окремих її елементів, нововведення у формах, принципах і методах оплати та регламентації праці. Важливе значення надається новим концепціям розвитку корпоративної культури.

8. Інноваційна управлінська діяльність здійснюється не тільки в просторі ідей і дій окремого управлінця, його управлінських рішень, але стає справді інноваційною тільки тоді, коли набуває групового виміру (охоплює діяльність усього колективу працюючих, набуває здатності до трансляції досвіду).

9. У процесі впровадження управлінських нововведень необхідно працювати як над організаційними, технологічними чинниками, так і над людським чинником. Необхідна інтеграція організаційних змін з технологічними нововведеннями і розвитком персоналу (наприклад, проектування ефективних процесів потрібно узгоджувати з організаційною структурою управління та підготовкою працівників).

10. Виокремлюється два рівні інноваційного управління навчальним закладом: операційний і стратегічний. Операційна інноватика (проведення локальних управлінських інновацій) обслуговує поточне короткострокове управління навчальним закладом – досягнення цілей стабільно діючого навчального закладу в реальному режимі часу. Призначення її – підтримувати, зберігати стабільні умовидіяльності навчального закладу та нейтралізувати окремі збурення середовища. Стратегічна інноватика покликана вирішувати глобальні цілі навчального закладу задля його виживання в довгостроковій перспективі, сприяти досягненню довгострокових цілей. Тут ми маємо справу з проєктивною функцією інноваційного управління. Оскільки стратегічна інноватика потребує значних ресурсів проєктувальники, втілювачі довгострокових змін конкурують у споживанні ресурсів з організаторами поточних стабільних процесів.

11. Інноваційне управління може бути реалізоване на основі двох принципів підходів: реактивний та проактивний (превентивний). Реактивний підхід – дозволяє реагувати на події, щоб адаптуватися до змін, пом'якшити їх наслідки. При цьому має місце часовий інтервал – відставання внутрішніх змін у відповідь на зовнішні впливи. Новації в управлінні, оригінальні управлінські рішення, технології вірогідніше будуть застосовуватися у сфері оперативного управління. Загрозою є

те, що втрата часу може призвести до втрати конкурентних позицій навчального закладу. Проактивний (превентивний) підхід – дає можливість передбачати події в зовнішньому середовищі, випереджати їх і самим ініціювати зміни. У цьому випадку роль менеджера полягає у проведенні постійних організаційних змін, що дозволяють управляти «долею» організації. Такий підхід дає змогу успішно керувати змінами.

12. Управлінські нововведення багатогідніші й дешевші, ніж технічні, технологічні, оскільки вони не потребують значної кількості коштів на купівлю обладнання і капіталовкладень у зміну планування навчальних приміщень. При цьому реалізація управлінських нововведень багатоважча, ніж нововведення технологічних, бо управління нововведення пов'язані зі зміною ділової культури, поведінки, звичок і уявлень персоналу про управління діяльність навчального закладу.

13. Інноваційне управління передбачає застосування інновацій, експериментальну перевірку можливості такого застосування і його продуктивності, це стосується також новостворених (застосованих) і /або вдосконалених організаційно-технічних рішень адміністративного характеру (у тому числі – управлінських систем, компонентів такої системи).

14. У контексті теорії відкритих інновацій Г.Чесбро, управлінські інновації можуть бути внутрішньоорганізаційним досягненням, впливом із зовні і результатом спільних, кооперованих розробок. Керівники навчальних закладів можуть брати участь у розробці, експерименті чи апробації, запровадженні управлінських інновацій.

Як вид діяльності інноваційне управління – сукупність процедур прийняття управлінських рішень, управлінських технологій, організаційних форм управління навчальними закладами. Як апарат управління – це система моніторингу та введення новацій в управління НЗ, ієрархічна структура органів управління, фахівці з інновацій.

Об'єкти управлінських інновацій – компоненти управлінської системи, які піддаються цілеспрямованій зміні. Об'єкти інновацій відображають предметну сторону розвитку системи управління навчальним закладом. Інновація завжди є результатом зміни конкретного елемента організації. Вибір об'єктів інновацій не може бути довільним – він ґрунтується на оцінці фактичного стану управлінської системи.

Об'єкти інноваційного управління навчальним закладом класифікуються за такими ознаками: за видом ресурсів (матеріальні, нематеріальні, фінансові, технічні, часово-просторові, трудові); за елементом системи управління (мета, функції, методи, процедури,

технології, організаційні структури); за функцією управління (аналізування, прогнозування, проектування, планування, організація, мотивація, стимулювання, контроль); за інструментарієм управління (управлінське рішення, управлінська технологія, організаційна структура) (див. табл.2.1).

Таблиця 2.1

Класифікація об'єктів управлінських інновацій у навчальних закладах

№	Класифікаційні ознаки	Об'єкти управлінських інновацій
1.	За видом ресурсів	матеріальні, нематеріальні, фінансові, технічні, часово-просторові, трудові
2.	За елементом системи управління	мета, функції, методи, процедури, технології, організаційні структури
3.	За функцією управління	аналізування, прогнозування, проектування, планування, організація, мотивація, стимулювання, контроль
4.	За інструментарієм управління	управлінське рішення, управлінська технологія, організаційна структура

За характером виокремлюються такі управлінські інновації: за способом здійснення (планові, систематичні, періодичні, стихійні, випадкові, спонтанні); за типом зміни (ліквідація попередньої практики управління, доповнення управлінської практики відсутнім елементом, заміщення одного елемента іншим, більш досконалим, завершення управлінської інновації); за масштабом перетворень (змінюється діяльність однієї, кількох сфер, ланок діяльності або всього навчального закладу); за ступенем розробленості: (корегуючі, модифікуючі, модернізуючі, радикальні, революційні); за потенціалом нововведення (очікуваний корисний ефект і його обґрунтування); за джерелом інновацій (поява наукових розробок з метою їх апробації та втілення; зміни державної політики у сфері освіти; відтворення регіональних особливостей; внутрішньоорганізаційних можливостей, потреб і завдань); за очікуваною тривалістю впровадження (короткочасні, середньої тривалості, довготривалі); за трудомісткістю впровадження; за обсягом фінансових витрат на впровадження; за рівнем реалізації (на рівні колективу навчального закладу, його певного підрозділу і на рівні конкретного працівника) (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Класифікація управлінських інновацій у навчальних закладах

№	Класифікаційні ознаки	Управлінські інновації
1.	За способом здійснення	планові, систематичні, періодичні, стихійні, випадкові, спонтанні
2.	За типом зміни	ліквідація попередньої практики управління, доповнення управлінської практики відсутнім елементом, заміщення одного елемента іншим, більш досконалим, завершення управлінської інновації
3.	За масштабом перетворень	змінюється діяльність однієї, кількох сфер, ланок діяльності або всього навчального закладу
4.	За ступенем радикальності	корегуючі, модифікуючі, модернізуючі, радикальні, революційні
5.	За потенціалом нововведення	очікуваний корисний ефект і його обґрунтування
6.	За джерелом виникнення	поява наукових розробок з метою їх апробації та втілення, зміни державної політики у сфері освіти, регіональні особливості, внутрішньо-організаційні можливості (потреби і завдання)
7.	За очікуваною тривалістю впровадження	короткочасні, середньої тривалості, довготривалі
8.	За рівнем реалізації	на рівні усього колективу навчального закладу, на рівні певного підрозділу; на рівні конкретного працівника
9.	За трудомісткістю впровадження	не значної трудомісткості, середньої трудомісткості, значної трудомісткості
10.	За обсягом фінансових витрат на впровадження	не значного обсягу фінансування, середніх обсягів фінансування, значних фінансових витрат

Використовуються також паралельні – незалежні, послідовні і взаємопосилючі – синергетичні управлінські інновації та ін. У запропонованій систематиці один і той самий об'єкт інноваційного управління може одночасно мати кілька класифікаційних ознак. Від конкретного об'єкта інновації залежить зміст запланованих внутрішньоорганізаційних змін.

У ряді робіт пропонуються такі впровадження на зміну існуючої практики управління навчальними закладами: застосування економіко-математичних моделей у процесі прийняття управлінських рішень (О. Соловйова, О. Соловйова); застосування інноваційних технологій в управлінні вищими навчальними закладами (Ю. Куликова); застосування мережевих організаційних форм в управлінні вищими навчальними закладами (Г. Федоренко, Г. Беляєва); втілення в систему методів внутрішньошкільного

контролю методу контент-аналізу (М. Кузькін); управління нематеріальними активами як інноваційним ресурсом (В. Ольховський); застосування інноваційних стратегій на ринку освітніх послуг (О. Ченцов); утілення інноваційного аудиту як засобу управління діяльністю навчального закладу (М. Платонов); перерозподіл повноважень і відповідальності в рамках існуючої організаційної структури; зміна організаційної культури (підвищення сприйнятливості до нового, культури використання знань; удосконалення навичок навчання; розвиток адаптаційної здатності до змін; поліпшення внутрішніх взаємовідносин); зміна якості управління знаннями (оновлюваність знань, рівень методичного забезпечення діяльності); зміна інформаційно-комунікаційної системи навчального закладу (інформаційна логістика, зміна характеристик інформаційної системи навчального закладу); зміна системи відбору, ротації, оцінки персоналу навчального закладу; зміна систем мотивації.

Інноваційне управління полягає в спрямованості не тільки на зміну існуючої практики, але й на породження принципово іншої практики. Наприклад, застосування аутсорсингу, консалтинг у сфері управління навчальними закладами – не розроблена царина, яка чекає на своїх дослідників і втілювачів.

Управлінські інновації обумовлені особливостями зовнішнього та внутрішнього середовища. Серед зовнішніх умов найбільш істотними вважаються: зміни економічної обстановки, у якій функціонує навчальний заклад; зміни в галузі науки і техніки, до яких ведуть наукові розробки й дослідження. З внутрішніх умов діяльності навчального закладу можна виділити найбільш важливі: фінансові можливості; кадрові можливості; організаційну культуру, що включає певні традиції; систему цінностей; індивідуальні та групові норми поведінки.

Застосування інноваційного управління спричинене наявністю, а, отже, необхідністю подолання зовнішніх та внутрішніх суперечностей у діяльності керівника навчального закладу. Зовнішніми суперечностями, що стимулюють застосування інноваційного управління в навчальних закладах, є невідповідність системи управлінської діяльності в освіті складним трансформаційним процесам, пов'язаним з реформуванням усіх ланок педагогічної діяльності; суперечність, яка свідчить, що суспільні потреби в освіті, визначені Національною доктриною розвитку освіти, законами України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про інноваційну діяльність», Положенням Міністерства освіти і науки України «Про здійснення інноваційної освітньої діяльності», не забезпечуються повністю через відсутність розроблених змісту та

технологій інноваційної управлінської діяльності керівника.

Зовнішні чинники застосування інноваційного управління вбачаються в глобалізації міжнародного середовища; у входженні національної системи освіти в європейський освітній простір; у радикальних соціально-політичних і економічних реформах в Україні, що вимагають упровадження нових механізмів в управління навчальними закладами і систему освіти в цілому; в необхідності управлінських впливів, дій, рішень випереджального характеру; у розгляді освіти як послуги, орієнтованої на бізнес; у необхідності працювати на принципах стійкого розвитку і підкорятися принципам і стандартам (міжнародним та національним) системи менеджменту; у ринкових умовах, конкуренції; у формуванні освітньої системи, що знаходиться в стані високих темпів безперервних поліпшень.

У галузі внутрішньоорганізаційного управління навчальними закладами виокремлюються такі суперечності: плановість діяльності і неповна визначеність зовнішніх та внутрішніх умов; стабільність системи та її мінливість; монолітність (цілісність) системи та свобода її підрозділів; централізація та децентралізація управління; виконавська дисципліна та творчість у діяльності співробітників; науковий підхід та мистецтво у підготовці управлінських рішень.

Внутрішні чинники застосування інноваційного управління: необхідність підвищення ефективності роботи освітньої організації; прагнення суттєво поліпшити результати освітньої діяльності; необхідність оперативного й ефективного прийняття керівником навчального закладу управлінського рішення; необхідність швидкого коригування планів; управління навчальним закладом як відкритою соціально-педагогічною системою; необхідність удосконалення процесу управління якістю освіти; залучення інвестицій; забезпечення не лише стабільного функціонування загальноосвітніх навчальних закладів, а і їх сталого розвитку; забезпечення постійного розвитку закладу освіти та підвищення його конкурентоспроможності.

На інноваційне управління навчальним закладом впливають різні чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, тому його слід розглядати як сукупне управління такими взаємопов'язаними процесами: виконання приписів та рекомендацій вищих органів управління освітою; упровадження в педагогічну практику нових досягнень педагогічної науки та суміжних наук; освоєння передового педагогічного досвіду; вивчення та узагальнення педагогічного досвіду всередині школи; вивчення освітніх потреб учнів, побажань батьків і соціального оточення; висунення інноваційних ідей, розробка, експертиза та впровадження інновацій всередині школи; підвищення інноваційного потенціалу школи як здатності освітян до

інноваційної діяльності.

Водночас стали усвідомлюватися суперечності між сформованими у більшості керівників у минулі часи формами і методами роботи і потребою впровадження нововведень в управління навчальним закладом, який функціонує в режимі розвитку. До таких суперечностей слід віднести:

- розвиток системи наукових знань про інноваційні процеси і невідповідність їм традиційних форм і методів управління;
- необхідність здійснення інновацій в управлінні навчальним закладом і традиційним змістом управлінської інформації;
- потреба впровадження інновацій в управління і відсутність необхідного для цього науково - методичного забезпечення.

Визнано, що для функціонування навчального закладу в режимі розвитку необхідно в управління ним привносити певні зміни, нововведення. Існують чинники, що перешкоджають упровадженню управлінських інновацій в навчальному закладі. Серед них: відсутність фінансових можливостей; неможливість займатися новаціями через високу завантаженість; відсутність інформації про ефективні нововведення у сфері управління; відсутність можливості отримати кваліфіковану допомогу та консультації; недостатня кваліфікація управлінських кадрів; відсутність необхідності в управлінських новаціях; незначний вплив новацій на результати діяльності навчального закладу; відсутність ідей, які впливають на впровадження управлінських інновацій.

Подолання зазначених суперечностей, подолання гальмувальних чинників створює умови для постійного оновлення системи та управління навчальним закладом, здатної ураховувати складність зовнішнього середовища, передбачати й реалізовувати можливості стимулювання інноваційної активності персоналу, розробки таких нових способів управління, які забезпечують можливість змін, функціонування навчального закладу, що гарантує здійснення його безперервного руху вперед.

Дослідження питань інноваційного управління навчальними закладами виявили ряд теоретико-методологічних проблем: співвідношення в управлінні навчальними закладами традиційної та інноваційної складових, зміст і етапи інноваційного циклу, ставлення до управлінських інновацій різних суб'єктів навчально-виховного процесу, управління інноваційним процесом, підготовка кадрів, підстави для критеріїв успішності нового в управлінні навчальними закладами та ін.

Практичне заняття № 1.2.1.

Тема: Поняття інноваційного управління навчальними закладами

Мета: Обґрунтувати дефініцію, соціальну практику та об'єкт наукової уваги «інноваційне управління навчальними закладами». Сформувати у магістрантів уявлення про інноваційне управління навчальним закладом як специфічну професійну діяльність його керівника.

План

1. Інноваційне управління навчальними закладами – правомірність поняття в управлінській практиці.
2. Суб'єкт, об'єкт, мета, завдання інноваційного управління.
3. Характеристика інноваційного управління як професійної діяльності.
4. Зовнішні і внутрішні чинники та суперечності, які стимулюють і гальмують упровадження інноваційного управління в навчальних закладах України.

Завдання:

1. Розглянути питання згідно з вищенаведеним планом.
2. Навести приклад інноваційного запровадження у сфері управління навчальними закладами; визначити об'єкт, мета, завдання, особливості впровадження цієї управлінської новації.
3. Ознайомитись із принципами інноваційного управління, які виокремлюються названими нижче авторами. Оберіть ті, формулювання яких, на вашу думку є найбільш переконливими:
 1. Даниленко Л.І. Інноваційний освітній менеджмент : навч. Посіб. /Л.І. Даниленко. – К. : Главник, 2006. – 144 с.
 2. Забродин А. Ю. Стратегии и принципы инновационного управления компаниями инвестиционно-строительной сферы [Текст] / А. Ю. Забродин // Молодой ученый. – 2011. – №8. Т.1. – С. 130-132.
 3. Погрібна Н.С. Принципи інноваційної управлінської діяльності керівника ЗНЗ/ Н.С. Погрібна // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2006.–№2.– С. 96–101.
 4. Титов А.Б. Основные принципы реализации успешных инноваций /А.Б. Титов. – [Електронний ресурс] – Режим доступа: Элитариум (www.elitarium.ru)
 5. Шапошникова Н. Принципы управления инновационной деятельностью / Н. Шапошникова // Инновационная деятельность регионов. ИнВестРегион. – 2009. –№ 1.– С.11-18.

6. ШирококовЮ.А. Инновационный менеджмент – ориентация на будущих потребителей // Материалы тринадцатой ежегодной Международной конференции «От менеджмента качества к качеству менеджмента и бизнеса».- [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://quality.eur.ru/materialy14>.

Основна література:10, 11, 12, 16, 17, 21, 26, 27, 30, 36.

Додаткова література:2, 10, 19,23, 28, 31.

1.3. Процес інноваційного управління: сутність, принципи, умови

1. Сутність та складові процесу інноваційного управління навчальними закладами.

2. Характеристика окремих складових процесу інноваційного управління: пошуку та розробки інноваційних змін в управлінні навчальним закладом; розробки і прийняття управлінського рішення щодо нововведення; інституційне забезпечення новацій в управлінні навчальними закладами; застосування проектної технології втілення управлінських новацій; алгоритм управління перманентними змінами в менеджменті навчальних закладів; інноваційний механізм утілення інноваційних змін в управлінні навчальним закладом.

3. Характеристика принципів інноваційного управління.

4. Критерії успішності новацій в управлінні НЗ.

5. Проблемне поле процесу інноваційного управління НЗ.

Під процесом інноваційного управління навчальним закладом ми розуміємо сукупність послідовних дій, які ведуть до зміни станів його системи, спрямованих на досягнення визначеного результату. Процес інноваційного управління полягає в пошуку, розробці та втіленні новацій в управлінні навчальними закладами і є мотивованим, цілеспрямованим, усвідомленим, що має за метупереведення навчального закладу в новий якісний стан, у режим розвитку. Уведення новацій в управлінні навчальним закладом – це, перш за все, функція управління штучними і природними процесами змін.

Для здійснення процесу інноваційного управління важливим є розуміння його сутності, принципів, критеріїв та умов успішності.

Інноваційне управління, як і будь-яка інноваційна діяльність передбачає систему взаємопов'язаних видів робіт, сукупність яких забезпечує появу інновацій в управлінні навчальним закладом. В інноваційному управлінні як взаємодоповнюючі та взаємозалежні визначаємо такі процеси: процес пошуку та розробки інноваційних

змін; процес розробки управлінських рішень (підготовка і вибір з альтернатив), процес інституціалізації нових правил, управлінських технологій, організаційних структур, норм поведінки, системи цінностей та інш.; процес уведення в дію нових управлінських практик.

Основні етапи пошуку та розробки інноваційних змін в управлінні навчальним закладом відповідають класичному пошуку інновацій.

I етап. Збирання і систематизація ідей:

– збирання інформації про досягнення в науці, зміни в політиці, технологічні зміни в управлінні навчально-виховним процесом, фінансово-економічною діяльністю тощо, про інновації від окремих викладачів, методичних об'єднань, ініціативних груп, кінцевих споживачів освіти: учнів, батьків, роботодавців (інтереси, побажання, вимоги і т. ін.);

– аналіз результатів моніторингу ефективності складових системи управління (управлінських рішень, технологій управління, організаційних форм);

– збирання інформації про потенційні можливості навчального закладу стосовно розробки й освоєння нових управлінських процедур, технологій, організаційних форм, визначення ступеня і розмірів ризику;

– збирання інформації про цільові групи, на життя, навчання і діяльність яких вплине нововведення, та довгострокові тенденції їхнього розвитку.

II етап. Відбір виявлених ідей і розробка інноваційних ідей:

– визначення можливостей реалізації інноваційних ідей;

– з'ясування ступеня технологічної спільності нових і традиційних форм управління;

– розгляд відповідності інновації стратегії розвитку навчального закладу.

III етап. Аналіз економічної ефективності запланованої інновації:

– первинна стадія розробки інновації (ідея набуває вигляду конкретного проекту);

– визначення часово-просторових характеристик інновації, оцінка її якості;

– визначення витрат (інвестицій) на розробку і впровадження інновації, джерел її фінансування;

– наявність необхідних ресурсів для впровадження інновації: фінансових, кадрових, матеріально-технічних;

– терміни впровадження інновації;

– аналіз і оцінка рентабельності інновації.

IV етап. Розробка інновації:

– розробка конкретної інноваційної програми з визначенням обов'язків за підрозділами організації;

– попереднє проведення необхідних іспитів (апробація у підрозділі, перевірка дієвості механізму управління, тощо). (Традиційні етапи науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт і доведення їх до дослідних зразків при створенні управлінських інновацій, як правило, відсутні.)

Інноваційний пошук як реалізація творчого потенціалу суб'єктів управління навчальними закладами виступає як невід'ємна (атрибутивна) властивість практики управління, і як специфічний механізм створення і освоєння нововведень. Сучасні інноваційні процеси у всіх складових системи освіти набувають якісно нового характеру, що виражається в їх інтеграції знауково-педагогічною та науково-управлінською діяльністю і в новому статусі – науково проєктованих і науково супроводжуваних процесах розвитку.

Як зазначалося, для інноваційних управлінських рішень відсутня встановлена процедура, певна послідовність кроків або дій.

Уявляється така послідовність етапів процесу розробки і прийняття управлінського рішення щодо нововведення:

- вироблення альтернатив;
- прогнозування наслідків кожної альтернативи;
- уточнення критеріїв відбору альтернативи;
- вибір альтернативи, яка найбільшою мірою відповідає стандартам ефективності;
- прийняття рішення.

Традиційно вважалося, що перетворення в управлінні навчальними закладами можуть відбуватися за рахунок локальних, модульних, системних та змін.

Локальні зміни в управлінні навчальними закладами передбачають поліпшення, оновлення окремих ділянок системи управління, досягнення приватних результатів (наприклад, освоєння нових методик моніторингу якості надання освітніх послуг).

Модульні зміни – це здійснення декількох комплексних змін. Сукупність змін утворює модуль, який охоплює багато ділянок життєдіяльності навчального закладу, у якому може виникати необхідність координації дій багатьох виконавців, значної частини педагогічного колективу і який ускладнює управління й вимагає більшої ресурсозабезпеченості (кадрової, матеріальної,

інформаційної), ніж попередня.

Системні зміни передбачають повну реконструкцію НЗ, стосуються всіх компонентів його діяльності (цілей, змісту, організації, технологій і т. д.), усіх структур, зв'язків, ланок, ділянок. Вони здійснюються або при зміні статусу НЗ, або як шлях радикального оновлення НЗ, який знаходиться в стані глибокої кризи, стагнації. Ці зміни становлять цілісну систему перетворень у масштабі усього навчального закладу, до яких долучається увесь педагогічний колектив (С.Г. Глухова, М.М. Поташник, В.С. Лазарєв, О.С. Тільна).

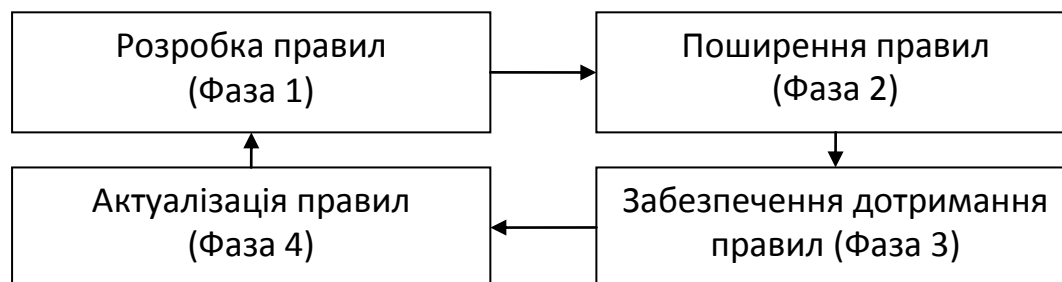
На нашу думку, мінливість соціально-економічного життя нашої країни і світу у цілому, його динамізм, невизначеність і непередбачуваність обумовлюють якісно новий параметр вимог до управління навчальними закладами – їх *перманентність*, постійне оновлення способів управління, націленість на безперервне цілісне оновлення управління навчальним закладом, його випереджувальний розвиток. *Перманентні зміни* забезпечуються відповідно: пошуком, розробкою, утіленням інноваційних змін в управління навчальним закладом та моніторингом їх ефективності.

Інноваційне управління вимагає забезпечення його інституційного оформлення, інтеграції і закріплення в організаційній культурі навчального закладу. Інституційний цикл управлінської діяльності досліджувався Н.В. Василенко.

Інституційне забезпечення є професійним інструментарієм управлінської діяльності у сфері освіти, формується чинними в освітній системі або організації нормами, правилами і цінностями (рис. 2.1).

Інституціалізація норм, правил і цінностей в ході інноваційної управлінської діяльності передбачає розробку:

– нормативних та розпорядчих документів, які об'єднують закони, кодекси, статuti, договори, інструкції, приписи, а також накази, розпорядження, постанови, програми, проекти тощо і які фіксують у відносно експліцитному вигляді нормативи, стандарти, правила і процедури;



**Рис. 2.1. Інституційний цикл управлінської діяльності
(за Н.В.Василенко)**

- функціональних обов'язків і механізмів взаємодії структурних підрозділів керуючої підсистеми;
- технології визначення ефективності новацій уведених в управління навчальним закладом;
- організаційних структур, які забезпечують дієвість закріплених норм і правил життєдіяльності навчального закладу і здійснюють управління нею.

Критична стадія процесу створення управлінських інновацій для менеджерів-новаторів пов'язана із завоюванням визнання їхніх ідей. Для управлінських інновацій характерні ризики і невизначеність віддачі. Вони зіштовхуються з опором з боку людей, які не розуміють потенційної вигоди або відчують, що в результаті нововведень будуть у програвші. Для успіху, як правило, необхідні яскравий лідер, здатний просунути інновацію і шанований топ-менеджер, чий авторитет допоможе завоювати загальну довіру.

Не маючи переконливих даних про те, що управлінське нововведення буде працювати, менеджери навчальних закладів шукають зовнішнього визнання його корисності, прагнучи підвищити внутрішню довіру до інновації. Виділяють ряд джерел зовнішнього визнання. Це викладачі вищих навчальних закладів (інститутів післядипломної педагогічної освіти, працівники методичних кабінетів різного рівня), що виступають як теоретики, котрі визнають управлінські інновації. Вони систематизують нові управлінські практики для використання їх у процесі навчання. Зовнішнє визнання можна отримати й від консалтингових компаній, які зацікавлені у використанні нових управлінських ідей в інших структурах. Однак консалтингова діяльність у сфері управління навчальними закладами в Україні не розвинена.

У ряді випадків менеджери – розробники управлінських нововведень – створюють спеціалізований консультативний напрямок для продажу своєї методології іншим організаціям (така форма застосовується у приватних навчальних закладах). Для пропаганди й визнання управлінських нововведень використовують засоби масової інформації, здатні довести суть інновацій до широкого кола їхніх потенційних споживачів. Галузеві асоціації також є джерелом зовнішнього визнання.

Уведення в дію нових управлінських практик в навчальному закладі найбільше відповідає проектній діяльності, яка спрямована на розробку особливого інструментально-технологічного знання про те,

як на основі наукового знання в заданих умовах необхідно діяти, щоб вийшло те, що може або повинно бути (інноваційний проект). Щодо **проектної управлінської технології** – це комплекс зусиль, спрямованих на втілення нової або вдосконаленої управлінської практики, яка здійснюється в рамках обмежених ресурсів: часових, фінансових, матеріально-технічних, людських, технологічних тощо. Уведення в дію нових або вдосконалених управлінських практик завжди обмежене в часі і має початок і завершення, завжди реалізується якоюсь конкретною групою людей – груповим суб'єктом управління на чолі з керівником навчального закладу або керуючим (менеджером) проекту.

Як обмежувальні виступають не тільки об'єктивні, але й суб'єктивні чинники: професійний рівень, досвід, знання, інтелектуальні та фізичні здібності і можливості суб'єктів (індивідуальних чи колективних) управління. Тому проектування нововведень в управлінську практику передбачає, у разі необхідності, освітню діяльність, спрямовану на професійний розвиток суб'єктів певної практики, на формування в кожного особистого знання (досвіду) про те, що і як вони повинні робити, щоб інноваційний проект втілювався в життя.

Уведення в дію нових управлінських практик в навчальному закладі із застосуванням проектною технології передбачає шість основних етапів, на яких реалізуються різні функції управління:

- ініціація – ухвалення рішення про початок виконання проекту;
- планування – визначення цілей і критеріїв успіху проекту і розробка робочих схем їх досягнення;
- виконання – координація людей і інших ресурсів для реалізації плану;
- аналіз – визначення відповідності плану і виконавчої діяльності поставленим цілям і критеріям успіху і прийняття рішень про необхідність застосування коригувальних дій;
- коригування – визначення необхідних коригувальних впливів, їхнє узгодження, затвердження і застосування, подолання опору;
- завершення – формалізація виконання проекту із введення в дію нових управлінських практик в навчальному закладі, підведення його (проекту) до впорядкованого фіналу, рутинізація управлінського нововведення.

Соціокультурна ситуація зміни нашого суспільства, її динамізм, невизначеність і непередбачуваність обумовлюють як існуючий новий параметр інноваційних процесів – їх перманентність, націленість на безперервне цілісне оновлення освіти, її випереджальний

розвиток.

Інноваційне управління полягає в спрямованості не тільки на зміну існуючої практики, але й на породження принципово іншої практики. Оскільки процес змін закладено в саму сутність системи функціонування навчального закладу і передбачає безперервний рух уперед, то виникає необхідність розробки таких нових способів управління, які б забезпечили цю безперервність, тобто перманентність уведення інноваційних змін в управління навчальним закладом.

Відповідно до наказу МОНМСУ № 58 від 24.01.2012 р. «Про впровадження програми «Школи-новатори» затверджено Програму інноваційного розвитку загальноосвітніх навчальних закладів «Школи-новатори» на період до 2015 року. Метою Програми є створення власної моделі інноваційного розвитку школи, що дозволить підвищити рівень інноваційного розвитку загальноосвітніх навчальних закладів України. Науковий керівник Програми – заступник директора Інституту інноваційних технологій і змісту освіти Міністерства освіти і науки, молоді та спорту, кандидат педагогічних наук, доцент Т. О. Пушкарьова

Аналіз документу «Завдання і заходи» з виконання Програми інноваційного розвитку загальноосвітніх навчальних закладів «Школи-новатори» на період до 2015 року дозволив виявити такий управлінський алгоритм стосовно інноваційного розвитку загальноосвітніх навчальних закладів:

- створення ініціативної групи у кожному навчальному закладі в складі директора школи, заступників, творчих вчителів;
- організація констатуючого он-лайн-дослідження рівня інноваційного розвитку навчального закладу на сайті;
- розробка профілю інноваційного навчального закладу;
- проведення повторного дослідження рівня інноваційного розвитку загальноосвітнього навчального закладу;
- проведення навчання для педагогічного колективу загальноосвітнього навчального закладу;
- розробка стратегії розвитку навчального закладу;
- вивчення можливостей системних вдосконалень;
- створення культури інноваційного розвитку. Обмін ідеями та досвідом;
- впровадження проекту;
- аналіз поточних результатів;
- стратегія постійного розвитку;
- формування остаточних власних моделей інноваційного

розвитку навчального закладу.

На основі узагальнення (основних етапів пошуку та розробки інноваційних змін; етапів процесу розробки і прийняття управлінського рішення щодо нововведення; інституційного циклу управлінської діяльності; проектної технології) нами пропонується такий алгоритм *перманентного уведення інноваційних змін* в управління навчальним закладом:

1. Стандартизація процесу модернізації та введення нових практик в управління навчальним закладом.

2. Організація моніторингу зовнішніх і внутрішніх рушійних сил управління навчальним закладом. Завдання – забезпечити керівникам своєчасне розуміння необхідності проведення змін.

3. Визначення найбільш доцільної для конкретного навчального закладу політики впровадження інноваційних змін.

4. Усвідомлення важливості, необхідності і неминучості майбутніх перетворень одним із членів адміністративної команди освітньої установи, тобто наявність свого роду «ідейного натхненника і генератора майбутніх ідей».

5. Формування команди (мається на увазі не стільки адміністративна, менеджерська, команда, що є неодмінною і необхідною умовою перетворень, скільки команда ідейних прихильників – із педагогічного колективу, учнів, батьків, технічного персоналу, громадськості, методично і технологічно підготовлених до здійснення інновації).

6. Вироблення проектної ідеї розвитку навчального закладу. Це вибір об'єкта нововведень, який (вибір) повинен виходити з життєвої необхідності конкретного НЗ і однозначно розумітися більшістю учасників освітнього процесу.

7. Створення команди проекту із упровадження нових управлінських прийомів, технологій тощо, наділеної необхідними повноваженнями.

8. Визначення конкретних управлінських дій з реалізації виробленої ідеї, тобто складання плану або програми її реалізації. При цьому доцільно визначати не тільки терміни впровадження, але й період засвоєння змін.

9. Мотивація членів педагогічного колективу, учнів, батьків, технічного персоналу, аргументоване пояснення колективу причини, сутності й очікуваних наслідків змін, які вводяться, і формування готовності відповідних категорій працівників НЗ до інноваційної діяльності.

10. Виконання управлінських та організаційних змін в рамках проекту, обговорення можливих варіантів сценаріїв і наслідків реалізації змін.

11. Оцінювання взаємозв'язку визначених інноваційних змін з іншими змінами, завданнями навчального закладу на запланований період.

12. Фіксація параметрів впливу введених змін на ефективність таких процесів, що відбуваються в навчальному закладі: головного (навчально-виховного), забезпечувальних (кадрове, фінансове, методичне, матеріально-технічне забезпечення) та управлінських (аналізування, планування, організація, мотивація, контроль тощо). За умови негативного впливу змін необхідно вчитися приймати непопулярні рішення, аж до відмови від подальшої реалізації проекту.

13. По завершенні проекту необхідно проводити аналіз його цільової ефективності, визначати основні причини невдач.

Кожна впроваджувана управлінсько-організаційна зміна має супроводжуватися таим **пакетом документів**:

- аналітична записка (опис ситуації, що склалася, необхідність, яка викликала введення змін);

- бізнес-план (опис майбутніх змін, обґрунтування доцільності їх реалізації, аналіз альтернативних рішень);

- наказ (прийняття рішення про введення зміни, призначення команди проекту);

- проект з упровадження зміни (документи планування, звіти з реалізації заходів);

- експертиза результатів упровадження зміни. Від якості проведення саме цього етапу залежить підсумковий результат і успіх упровадження новацій в управління навчальними закладами.

Усе різноманіття інноваційних процесів системна концепція нововведень зводить до двох найбільш значущих типів:

а) *просте відтворення* нововведення, яке характеризується тим, що нововведення створюється лише в тій організації, у якій воно було вперше освоєне; цей цикл включає стадії: формування передумов нововведення – потреби в ньому, наукове відкриття; створення нововведення; поширення нововведення серед користувачів, використання, або споживання нововведення;

б) *розширене відтворення* нововведення, яке характеризується тим, що процес застосування нововведення поширюється на багато організацій; в такому випадку між створенням нововведення та його втіленням керівниками інших навчальних закладів має місце проміжна стадія: поширення методів, технологій інноваційного управління і організаційних форм його використання.

Ефективне управління інноваційним процесом реалізується через інноваційний механізм. **Інноваційний механізм** – це сукупність

організаційних, управлінських, фінансово-економічних, правових, інформаційних, техніко-технологічних і морально-психологічних чинників, їх взаємозв'язку і взаємодії, що сприяють успішному здійсненню інноваційної діяльності та підвищенню ефективності її результатів. З цього визначення випливає, що елементами (складовими) інноваційного механізму є:

- організаційні форми інноваційних відносин;
- методи управління інноваціями;
- методи фінансування інновацій;
- методи оцінки ефективності результатів інновацій;
- порядок формування та використання інноваційних фондів (централізованих та децентралізованих);
- інноваційне законодавство;
- морально-психологічні методи впливу на інноваційну активність;
- заходи інформаційно-технічного оснащення інноваційного процесу.

Узгодженість елементів інноваційного механізму, спільне функціонування цих елементів багато в чому визначається їх взаємообумовленістю і співвідносністю, пропорційністю. Співвідносність і структура цих елементів, значущість і оптимальність форм, методів і заходів повинні відповідати рівню управління, на якому здійснюється інноваційна політика.

Управління інноваційним процесом здійснюється на основі загальних принципів управління, спеціальних принципів управління навчальними закладами специфічних принципів, обумовлених особливостями інновацій та змістом інноваційної управлінської діяльності. Останні важливі для формування самої системи інноваційного управління, тобто для побудови ендогенної системи управління. Принципи інноваційного управління, реалізації успішних інновацій, інноваційного менеджменту, управління інноваційною діяльністю розробляли: Л. Даниленко, А. Забродін, Н. Погрібна, А. Тітов, Г. Хемел, С. Шапошникова, Ю. Широбоков та інші вчені та практики. Авторами відзначається, що принципи інноваційного управління навчальним закладом відзначаються певною універсальністю (можуть застосовуватися для впливу на процес розвитку будь-якого навчального закладу), динамічністю (принципи постійно розвиваються і удосконалюються з розвитком і вдосконаленням об'єктів управління). На основі аналізу та узагальнення нами виокремлені найбільш універсальні принципи інноваційного

управління навчальними закладами.

Принципи інноваційного управління:

1. Принцип випередження. Інноваційне управління спрямоване на визначення траєкторії розвитку навчального закладу.

2. Принцип самовідтворення та саморегулювання управління. Відтворює властивості інноваційних елементів до самоорганізації та сприяє сталому зростанню і розвитку навчального закладу. Чим вищий рівень саморегулювання управління, тим вища якість процесу управління

3. Принцип гнучкості. Виходячи з цього принципу, інноваційне управління повинне забезпечити широту свободи дій суб'єктів інноваційної діяльності, отримання ними можливості маневру, відмови від жорсткої регламентації, заохочення ініціативи.

4. Принцип взаємозалежності та взаємовпливу інноваційного управління та інституційного середовища функціонування і розвитку навчального закладу. Ми розглядаємо інституційне середовище як технологічну основу управління, яка задає обмеження і можливості для прийняття управлінських рішень, а власне інноваційне управління – як процес формування та трансформації інституціонального середовища.

5. Принцип варіативності та альтернативності вимагає від керівника пошуку, вибору та накопичення варіантів управлінських дій, розрахованих на взаємодію з подальшим позитивним результатом. Альтернативність є важливим аспектом інноваційного управління, оскільки передбачає розширення меж інноваційної системи за рахунок виокремлення нових напрямів досягнення поставлених цілей. Цей принцип служить умовою багатоваріантності інноваційного розвитку, наявності безлічі ресурсів інноваційної системи, різних шляхів застосування інноваційного потенціалу.

6. Принцип модельованості вимагає підвищеної гнучкості у прийнятті рішень. Він дозволяє застосовувати точні методи дослідження та управління, розширяти застосування інформаційних технологій.

7. Принцип «Не нашкодь!» є основоположним не тільки для медицини, але і для суспільства, організації, індивідуума, який займається інноваційною діяльністю. Цей принцип взаємоузгоджується із забезпеченням стійкості системи стосовно змін і впливів зовнішнього та внутрішнього середовища, в тому числі і сприятливих. Стійкість і стабільність управлінської системи визначається якістю стратегічного управління і оперативного регулювання.

8. Принцип єдності спеціалізації та уніфікації процесів управління. Спеціалізація підвищує ефективність процесу управління.

Однак це не завжди можна використовувати через рідку повторюваність управлінських процесів. Тому спеціалізація повинна доповнюватися універсалізацією управління, виробленням загальних методів.

9. Принцип безперервних інновацій, пошуку нереалізованих можливостей в доповненні до відповідного принципу безперервних поліпшень, застосовуваного в менеджменті якості. В інноваційному управлінні необхідно спиратися на прогнози, припущення, гіпотези та інші інколи недостовірні дані. Інноваційне управління створює нову реальність і відповідні їй нові факти, появу нових продуктів, послуг, видів та форм управління, які раніше не були ніким затребувані.

10. Принцип стратегічного партнерства. Стратегічне партнерство ширше трактує взаємини, і не тільки з постачальниками, але і з контрагентами, з іншими партнерами, з усіма зацікавленими у кінцевих результатах інновацій в управлінні навчальним закладом (викладачі, учні, батьки, громадськість). У такому виді діяльності необхідні альянси, стратегічні об'єднання, асоціації т. ін.

Критеріями успішності новацій в управлінні навчальним закладом визнані такі:

– критерій якості перетворень, що виражається у співвідношенні реальних результатів управління навчальним закладом з поставленими цілями процесу інноваційного управління, моделлю випускника школи, фахівця відповідного рівня, державними освітніми стандартами і т.д.;

– критерій ефективності, що відображає відношення досягнутих результатів до витрат часу, зусиль, інших ресурсів;

– критерій мотивації (соціального самопочуття) викладачів, учнів, батьків, інших категорій населення, на чиї інтереси прямо або опосередковано вплинули новації в управлінні навчальним закладом.

Втілення новацій в управлінську діяльність у більшості випадків – це комбінація багатьох чинників, які вводяться частково одночасно, частково – послідовно. Дослідження інноваційних процесів в освіті виявили ряд теоретико-методологічних проблем: співвідношення традицій та інновацій, зміст і етапи інноваційного циклу, ставлення до інновацій різних суб'єктів освіти, управління інноваціями, підготовка кадрів, підстави для критеріїв оцінки нового в управлінні навчальними закладами та ін.

Проблемне поле процесу інноваційного управління детерміноване особливостями інноваційної діяльності, здійсненням управлінської діяльності в навчальному закладі, рівнем професійної підготовки суб'єкта (індивідуального або колективного) управління та іншими змінними які мають стимулювальний або стримувальний ефект.

Зокрема, процес інноваційного управління – це процес імовірнісний, атому характеризується підвищеною невизначеністю ризиками, недопустимістю жорсткого цілепокладання, низькою передбачуваністю результатів, а отже, проблематичною та ймовірнісною віддачею. Ризиковий характер знаходить прояв в прогнозуванні та плануванні, фінансуванні та методах оцінки ефективності управлінських нововведень. Він вимагає, наприклад, створення фінансових резервів для ліквідації (або скорочення) можливих негативних наслідків ризику або коригування термінів виконання окремих інноваційних робіт (стадій, етапів) при їх плануванні. Пошук, розробка, та втілення новацій в управління навчальним закладом характеризуються довготривалістю інноваційного циклу, часовою нерівномірністю окремих його стадій і етапів. Традиційні в управлінні навчальним закладом календарні періоди (чверть, семестр, рік тощо) не можуть бути прийняті за основу (за рідкісним винятком) при управлінні інноваційним процесом. Перспективність управлінських інновацій означає необхідність урахування довготривалих наслідків прийнятих управлінських рішень.

Здійснення управлінської діяльності у навчальному закладі обумовлюють:

- неоднорідність груп, на які прямо або опосередковано впливають управлінські інновації: педагогічний колектив, учнівський колектив, адміністративна група, батьківський колектив, технічний персонал та інші;

- статус й особливості функціонування навчального закладу (ліцей, гімназія, загальноосвітня школа, навчально-методичний комплекс; форма власності – державна, приватна, колективна; особливості функціонування – робота установи в режимі розвитку);

- детермінованість змісту управління та освіти соціальним замовленням.

Інноваційні перетворення чинної системи управління навчальним закладом не повинні бути радикальними, якщо середовище навчального закладу не зазнало радикальних змін, але вони повинні охоплювати всі основні сторони діяльності навчального закладу. Інноваційна діяльність у сфері управління навчальним закладом повинна впливати з потреб в оновленні і змінах. Доти, поки можлива стабільна робота навчального закладу, повинна бути певна збалансованість між стабільністю та змінами. Кількість одночасно виконуваних інноваційних управлінських проектів не повинна бути великою, оскільки необхідно вирішувати поточні завдання управління навчальним закладом – забезпечення навчально-виховного процесу.

Однак, якщо навчальний заклад не здатний задовольняти вимоги держави, власників і споживачів, інноваційні зміни в управлінні можуть домінувати і відбуватися революційним шляхом, орієнтованим на порятунок закладу або його розвиток.

Процес втілення новацій в управління навчальним закладом ефективний, якщо він відповідає логіці реального процесу розвитку, якщо рішення суб'єкта управління оперативні й адекватні розв'язуваній проблемі, якщо керівники НЗ, які приймають рішення, здатні оцінити ситуацію, прогнозувати її розвиток, керувати ризиками.

Керівник навчального закладу для втілення інновацій в управління має володіти:

- знаннями з основ науково-дослідної діяльності, спрямованої на отримання нового, зокрема про можливість відкриттів і винаходів у сфері управлінської діяльності;

- відомостями з проектування діяльності, спрямованого на розробку особливого інструментально-технологічного знання про те, як на основі наукової інформації необхідно діяти в заданих умовах, щоб розробити інноваційний проект;

- інформацією про методи самоосвіти та освітньої діяльності, спрямованої на професійний розвиток суб'єктів певної практики, на формування у кожного особистого знання (досвіду) про те, що і як вони повинні робити, щоб інноваційний проект втілювався в життя.

Зазначені види знань можуть лежати як в одній, так і в різних площинах методологічної та дослідницької діяльності. Істотним є те, що це принципово різні знання, хоча і відносяться до однієї реальності. Інакше кажучи, власне інноваційна діяльність спрямована на те, щоб відкриття перетворити на винахід, винахід – на проект, проект – на технологію реальної діяльності, результати якої, по суті, і виступають як інновації (така логіка розробки і впровадження інноваційних змін в управління навчальним закладом спостерігається у випадку впровадження наукових знань у практику цього управління). Можливий й інший варіант: наприклад, проект – діяльність – рефлексія – відкриття – винахід – новий проект – нова діяльність (у випадку, коли наукові знання збагачуються досягненнями передової управлінської діяльності). Найменш уразливою, можливо, є концепція, згідно з якою методологічні основи інноваційного управління народжуються не за логікою суто теоретичного дослідження (управління навчальними закладами), а за логікою розвитку практики як спеціальні інструменти запуску, підтримки та модифікації процесів управління розвитком навчального закладу.

Практичне заняття 1.3.1.

Тема: Інноваційне управління навчальним закладом як процес

Мета: Розглянути зміст, етапи, принципи, критерії та умови успішності процесу інноваційного управління. Сформувати у магістрантів розуміння особливостей кожного етапу цього процесу.

План

1. Сутність та складові процесу інноваційного управління навчальним закладом.

Окремі складові процесу інноваційного управління та їх характеристика:

- пошук та розробка інноваційних змін в управлінні навчальним закладом;
- розробка і прийняття управлінського рішення щодо нововведення;
- інституційне забезпечення новацій в управлінні навчальними закладами;
- застосування проектної технології втілення управлінських новацій;
- алгоритм управління перманентними змінами в менеджменті навчальних закладів;
- інноваційний механізм втілення інноваційних змін в управлінні навчальним закладом.

Завдання:

1. Розглянути питання згідно з вищенаведеним планом.

2. На місце переважно одноосібного стилю керівництва директора поступово приходить колегіальний стиль управління школою. Найпоширенішою формою шкільного самоврядування виступає шкільна рада, яка об'єднує директора, учителів, батьків, представників муніципальних органів управління освітою.

Ознайомитись зі статтею: Шукевич Ю. Роль адміністрації школи в організації ефективної взаємодії з батьківською та учнівською громадськістю / Ю. Шукевич // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2001. – №3. – С.90-94.

Схарактеризувати досвід Київського фінансового ліцею стосовно запровадження колегіального органу управління навчальним закладом.

Основна література: 9, 38, 39, 43, 48.

Додаткова література: 6, 32.

Завдання для контролю знань до Модуля I:

1. Розкрийте риси сучасних теорій управління за допомогою таблиці:

№	Назва теорії управління	Основні риси

2. Прочитайте наведені нижче визначення поняття інновації і оберіть із них те, яке, на вашу думку, найбільш відповідає семантиці цього поняття в застосуванні щодо управління навчальними закладами:

- об'єктивна даність цивілізованого буття; вкладення коштів в економіку, що забезпечує зміну поколінь техніки і технологій;
- нововведення в галузі техніки, технології, організації праці та управління, засновані на використанні досягнень науки і передового досвіду, а також використання цих нововведень в різних галузях і сферах діяльності;
- нововведення, нове явище в галузі модернізації, наприклад, технологічні інновації;
- створення та впровадження різного виду нововведень, що породжують значущі зміни в соціальній практиці;
- цілеспрямована зміна, що вносить в освітнє середовище стабільні елементи (нововведення), які поліпшують характеристики окремих частин, компонентів і самої освітньої системи в цілому;
- нововведення в педагогічну діяльність, зміни у змісті та технології навчання і виховання, які мають на меті підвищення їх ефективності та ін.

3. Прочитайте визначення поняття «інноваційне управління»:

- новостворені (застосовані) і / або вдосконалені організаційно-технічні рішення адміністративного характеру, що істотно поліпшують структуру та якість діяльності виробництва (у нашому випадку – навчальних закладів);
- управлінські системи (системи управління), компоненти такої системи, що суттєво поліпшують результати освітньої діяльності;
- специфічна управлінська діяльність відповідного рівня (всеукраїнського, регіонального, місцевого, рівня окремого навчального закладу), яка має цілеспрямований характер і передбачає застосування оригінальних управлінських рішень, нових управлінських принципів, функцій, технологій, організаційних структур, управлінських систем або їх компонентів; експериментальну перевірку ефективності і можливості цього

застосування.

4. Із наведених визначень оберіть те, яке, на вашу думку, найбільш повно розкриває зміст поняття «інноваційне управління».

5. Схарактеризуйте об'єкти інноваційного управління за такими класифікаційними ознаками: видом ресурсів, елементом системи управління, функцією управління.

6. Розкрийте принципи інноваційного управління, користуючись таблицею:

№	Назва принципу інноваційного управління	Зміст принципу інноваційного управління

7. Схарактеризуйте етапи пошуку та розробки ідей інноваційних змін в управлінні навчальними закладами

8. Схарактеризуйте процес розробки і прийняття управлінського рішення щодо нововведення.

9. Схарактеризуйте професійний інструментарій інституційного забезпечення процесу нововведень в управлінні навчальними закладами.

10. Схарактеризуйте професійний інструментарій інституційного забезпечення процесу нововведень в управлінні навчальними закладами.

11. Схарактеризуйте алгоритм управління перманентними змінами в управлінні навчальними закладами.

Модуль II. Інструменти інноваційного управління та методико-технологічні прийоми їх застосування

2.1. Інноваційні управлінські рішення: критерії їх вибору та стратегії реалізації

1. *Поняття, класифікації, стратегії реалізації інноваційних управлінських рішень.*

2. *Характеристика математичних методів розробки інноваційних управлінських рішень.*

3. *Інтелект-карти як інноваційний підхід до прийняття управлінських рішень.*

4. *«Дорожні карти» як інноваційний підхід до прийняття управлінських рішень.*

5. *Критерії ефективності інноваційних управлінських рішень.*

Управлінські рішення супроводжують усі етапи пошуку, розробки та втілення новацій в управління навчальним закладом.

Під поняттям «інноваційне рішення» О. Грищенко пропонує розуміти результат розумово-психологічної та творчої діяльності однієї чи групи осіб, який спричинює вибір певної альтернативи дій стосовно освоєння новітніх сфер діяльності, стосовно реалізації невикористаного потенціалу, упровадження та використання нових, нестандартних методик та технологій, що сприяють розвитку і підвищенню ефективності функціонування об'єктів, на які ці рішення спрямовані.

Інноваційні рішення необхідні в ситуаціях, що є новими, внутрішньо не структурованими, пов'язаними з браком інформації, незатвердженою процедурою, відсутністю цілей або завдань, тому основою для розробки і прийняття таких рішень є оцінка можливих альтернатив і творчість (індивідуальна та колективна).

Інноваційне рішення Мілан Кубра розглядає як раціональний процес, що заснований на фактуальних і ціннісних принципах, включає індивідуальні та соціальні феномени і передбачає вибір зразка поведінки з ряду альтернативних зразків з метою досягнення бажаного стану зв'язків суб'єкта.

С. Ільєнкова, Л. Гохберт, С. Ягудінуважать процес прийняття рішення ключовим в управлінні інноваційним процесом. Інноваційний процес, інноваційне управління у навчальному закладі належать до нових, внутрішньо не структурованих процесів, пов'язаних із браком інформації, незатвердженою процедурою, як такі, що мають випереджальний характер. Тому й управлінським рішенням в умовах інноваційного управління властивий інноваційний характер.

Ми пропонуємо під інноваційним управлінським рішенням розуміти випереджальний опис передбачуваних дій керуючої системи щодо керованої, процес, який реалізується суб'єктом управління і визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання в наявній чи спроектованій ситуації (наприклад, прийняття інноваційної програми розвитку).

О. Мешков виокремлює такі ознаки для класифікації інноваційних управлінських рішень: 1) *рівень залученості членів організації на стадії ініціювання процесу прийняття рішень*; 2) *рівень радикальності інноваційного управлінського рішення*; 3) *джерела інноваційних управлінських рішень*.

За рівнем залученості членів організації виокремлюють:

1) адміністративні рішення (члени організації не впливають на процес прийняття рішень);

2) колективні (партисипативні) рішення (члени організації

визначають процес прийняття рішень).

Адміністративне рішення приймається індивідом або невеликою групою індивідів (домінантною коаліцією), колективне рішення – усіма або більшістю членів організації-реципієнта нововведень. Стимулом до інновації може служити реакція суб'єкта (агента) прийняття рішення на актуально або потенційно незадовільний стан будь-якого підрозділу, напрямку діяльності організації-реципієнта нововведень.

Уважається, що рішення першого типу ефективніші, оскільки скорочуються масштаби опору нововведенням і збільшується потік нових пропозицій стосовно поліпшення якості нововведень. У цьому випадку значно зростає здатність навчального закладу на збирання та обробку валідної інформації. Партисипативний тип прийняття рішень забезпечує реалізацію інновації, якщо члени колективу відчують, що будуть винагороджені за свої зусилля. Як відомо, колективним вважають таке рішення, коли члени колективу-реципієнта нововведень приймають або відкидають інновацію через консенсус, коли рішення узгоджується з усіма членами колективу в ім'я його стабільності (діяльності навчального закладу в цілому). Колективне рішення приймається більшістю голосів. Меншість, відчуючи образу від програшу, переходить в опозицію.

Дослідники відзначають, що інновація – це процес перетворення невизначеності в ризик. Ризик і невизначеність є функціями сприйняття індивідом інновації в контексті сформованої соціальної ситуації. Виділяють два типи ризиків: а) політичні (функція дії чинників інституційного рівня макросистеми і прогнозованого суб'єктом інноваційного рішення щодо стану навчального закладу в довгостроковій перспективі), б) ситуативні (пов'язані з дією випадкових чинників, більшість яких не піддається контролю). Дія чинників динамічного середовища, які конституують феномени ризику і невизначеності, можуть помітно чином впливати на процес дифузії інновації та її кінцеві результати. У зв'язку з цим дослідники наполягають на тому, що проблема – у вдосконаленні методів визначення результатів інноваційних процесів.

Надзвичайно суттєвою видається класифікація інноваційних управлінських рішень *за рівнем радикальності*: чим більше ризику і новизни несуть пропоновані перетворення, тим вищий ступінь їхньої радикальності. Емпіричні ситуації містять як радикальні, так і рутинні елементи. Радикальність може бути виражена в термінах існуючих альтернатив: чим більше інновація відрізняється від існуючих альтернатив, тим вищий рівень її радикальності. Рутинна ситуація

передбачає, що навчальний заклад уже має досвід упровадження нововведень певного типу, тоді як радикальна співвідноситься з явищами, які не мали ніяких прецедентів. Особливості прийнятих в цих ситуаціях рішень також різні. Радикальність рішення може бути визначена через те, наскільки впроваджувана інновація поширюється на різні підсистеми діяльності навчального закладу або на зразки поведінки членів педагогічного, учнівського колективів, обслуговуючого персоналу, батьків та ін. Радикальні рішення перешкоджають збереженню статус-кво в колективі і включають нововведення в широке коло підсистем. Інноваційне рішення може викликати організаційні дисфункції, які тягнуть за собою ситуації, що вимагають нових радикальних рішень. Дисфункції відбуваються тим частіше, чим радикальніші рішення, які викликають нововведення. Згода з радикальною інновацією зумовлюється інституалізацією та легітимацією перетворень. Радикальність виконання є функцією зіставлення відношення кількості нововведень до обсягу і якості одержуваних при використанні розглянутої інновації підсумкових результатів, порівняно з можливими показниками існуючих альтернатив. Структурна радикальність являє собою таку якість впливу унікальних властивостей інновації на навчальний заклад-реципієнт інновацій, за якої відбуваються значні перетворення в його базових елементах і зв'язках – підсистемах компенсації, комунікації і влади.

Під час аналізу типів інновацій часто використовуються поняття «варіації» та «реорієнтації». Уведення нової навчальної дисципліни, нової спеціальності – це варіація, оскільки їх елементи, як правило, подібні до вже існуючих навчальних дисциплін, спеціальностей, хоча в них і модифікації, зокрема поліпшення. Реорієнтація включає фундаментальні нововведення, які мають значний вплив на встановлені зразки поведінки. Реорієнтація буває трьох видів: 1) систематична, 2) ідіосинкратична, 3) маргінальна. Перший вид являє собою легітимну частину процесу розвитку навчального закладу та є фазою довгострокової орієнтації на нововведення. Другий не є результатом запланованого комплексу подій, – це відповідна реакція одного з носіїв влади, який здатний ініціювати нововведення за відсутності згоди в колективі. Маргінальна реорієнтація складається з відносно невеликих проектів, що стосуються окремих галузей знання, компетенцій навчального закладу і не мають значного впливу на його цілі й структуру; їх простіше легітимізувати. Проте серія маргінальних реорієнтацій спричинює кумулятивні нововведення і значне перетворення системи

діяльності навчального закладу.

Л. Трофимова звертає увагу, що на хід і прийняття рішень впливають не тільки організаційні цілі, а й особисті цілі суб'єкта управління, кількість осіб, що включені у процес зміни системи управління, та кількість підлеглих, які займаються виконанням окремих завдань. Виокремлюють три рівні ієрархії у процесі прийняття рішень:

- рівень керівників підрозділів навчального закладу і виконавців, що займаються практичною роботою;
- рівень проектної команди – ключові члени команди, проектувальники (фахівці);
- рівень менеджерів вищої ланки (топ-менеджмент), де визначаються вимоги до проектів і розподіляються ресурси.

Ці три рівні взаємодіють один з одним: рішення, прийняті на більш низькому рівні, можуть впливати на більш високий рівень, і навпаки. Особливо сильно на розвиток подій при розробці нової освітньої послуги може впливати найнижчий рівень. Адаптивні стратегії приймаються не тільки на рівні менеджерів вищої ланки, але і в ході діяльності, пов'язаної з розробками.

В. Пономарьов, досліджуючи питання «Прийняття інноваційного рішення як управлінська компетентність», розділяє стратегії реалізації процесу прийняття інноваційних рішень за функціональною ознакою досягнення цілей управління на три основні групи: інформаційні, результативні, особистісні.

У першу групу – «Інформаційні» – увійшли стратегії, спрямовані на контроль інноваційного середовища та відбір інформації: регламентація діяльності, визначення проблеми, відбір засобів і методів для вирішення проблеми, аналіз інноваційної ситуації, внутрішнього стимулювання або мотивуючого контролю, прогнозованість управлінських рішень в діаді «керівник – співробітник», забезпечення матеріальної бази.

У другу групу стратегій реалізації процесу прийняття інноваційних рішень – «Результативні» – увійшли стратегії, спрямовані на перетворення обставин в інноваційному напрямку: створення інноваційного середовища у ВНЗ, заохочення ініціативи при введенні інновацій, підтримка творчих, креативних рішень, критичного мислення.

Третя група стратегій реалізації процесу прийняття інноваційних рішень – «Особистісні» – передбачає участь керівника в забезпеченні впровадження прийнятого рішення: упровадження результатів прийнятого рішення, професійно особистісний

розвиток, створення інноваційної інфраструктури, підвищення кваліфікації, створення умов особистісного зростання, переміщення співробітників, проведення круглих столів та конференцій, наставництво.

Методи розробки інноваційних управлінських рішень. Як зазначалося, для інноваційних управлінських рішень немає встановленої процедури, певної послідовності кроків або дій. Ухвалення інноваційного рішення в реальній задачі управління – проблема складна, обтяжена різноманітністю існуючих альтернатив. Тому особливу увагу слід приділити методам розробки інноваційних управлінських рішень.

Зокрема, О. Солов'йова розглядає **математичні методи** як досить ефективний засіб структурованого, більш компактного і доступного для огляду подання наявної інформації. Характерною особливістю застосування математичних методів є побудова для відповідної системи наукової моделі, яка включає чинники імовірності та ризику і за допомогою якої можна розрахувати і порівняти результати різних рішень, стратегій і методів управління. Основним завданням використання економіко-математичних методів і моделей є допомога керівникові навчального закладу науково обґрунтовано визначити свою політику і дії, з урахуванням імовірних шляхів досягнення поставлених цілей. З проблемою прийняття інноваційних рішень стикається не тільки керівник, але і будь-який співробітник організації, тому важливо розуміти і усвідомлювати всі складові цього процесу, щоб прийняте рішення забезпечувало досягнення найкращого результату. Далі ми наводимо схеми використання математичних методів за О. Солов'йовою (рис. 2.2 – 2.7). Процес пошуку і прийняття інноваційного рішення керівником навчального закладу ґрунтуватися на основних етапах інноваційного процесу, який включає:

1. Формулювання проблеми. Проблема повинна бути сформульована максимально чітко (рис. 2.2).

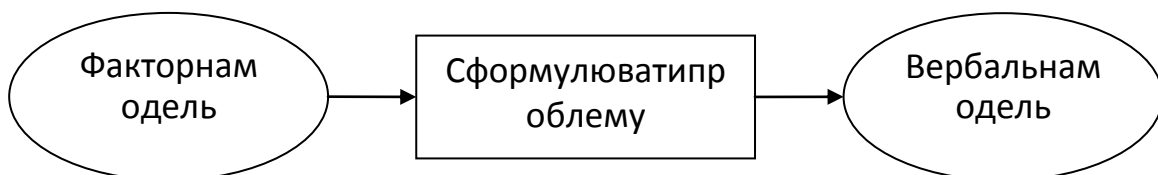


Рис. 2.2. Процес формулювання проблеми

2. Вибір моделі. Для вибору моделі формується банк можливих і доступних моделей (рис. 2.3).

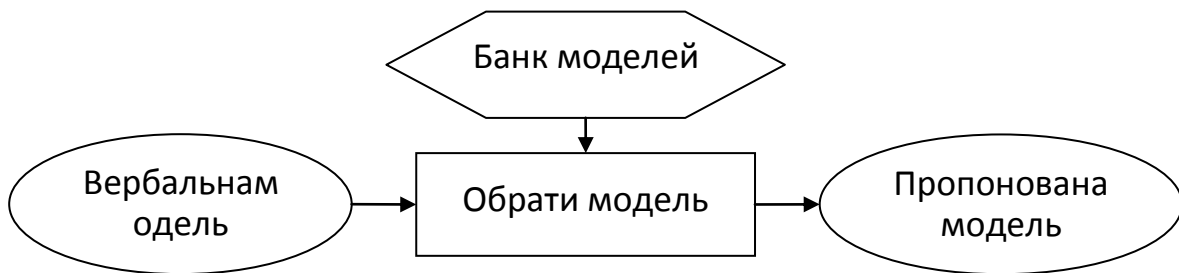


Рис. 2.3. Формування банку моделей

3. Пошук рішення. Для пошуку рішення необхідні певні дані, збирання і обробка яких вимагають значних трудових і фінансових вкладень. Навіть якщо необхідні дані вже є, їх часто доводиться перетворювати до виду, відповідного обраній моделі (рис. 2.4).

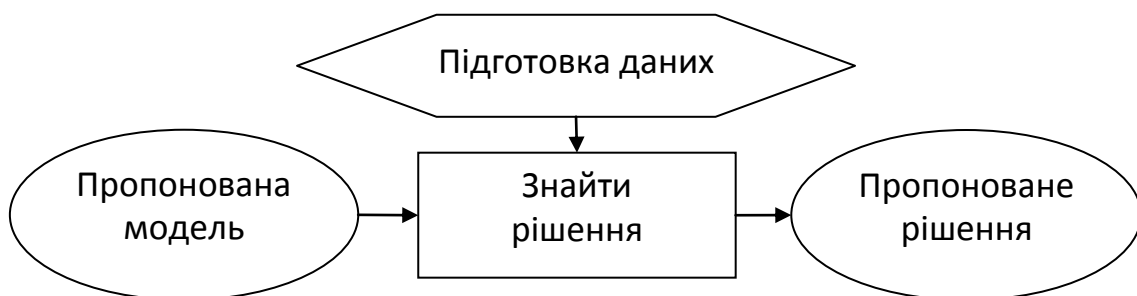


Рис. 2.4. Процес пошуку рішення

4. Тестування рішення. Необхідно перевірити відповідність обраного рішення заданим параметрам існуючим обмеженням (рис. 2.5).

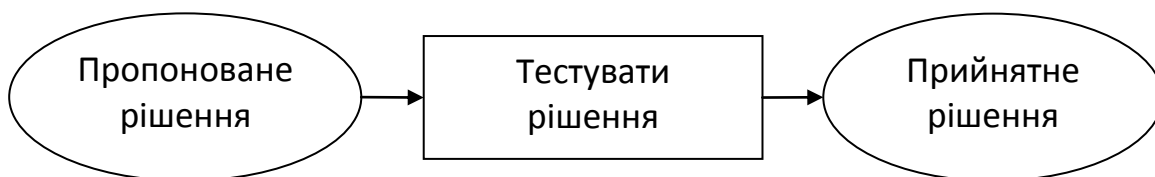


Рис. 2.5. Процес тестування рішення

5. Організація контролю. У разі, якщо знайдено рішення, відповідне заданим параметрам існуючим обмеженням, виникає необхідність створення механізму контролю за правильним використанням моделі, основне завдання якого полягає в забезпеченні дотримання обмежень, передбачуваних моделлю, якості вхідних даних і одержуваного результату. Знайдене рішення може бути використано не тільки для вирішення

поточної ситуації, а й при розгляді схожих обставин у майбутньому. Гнучкість обраної моделі дає можливість використовувати її протягом тривалого часу (рис. 2.6).

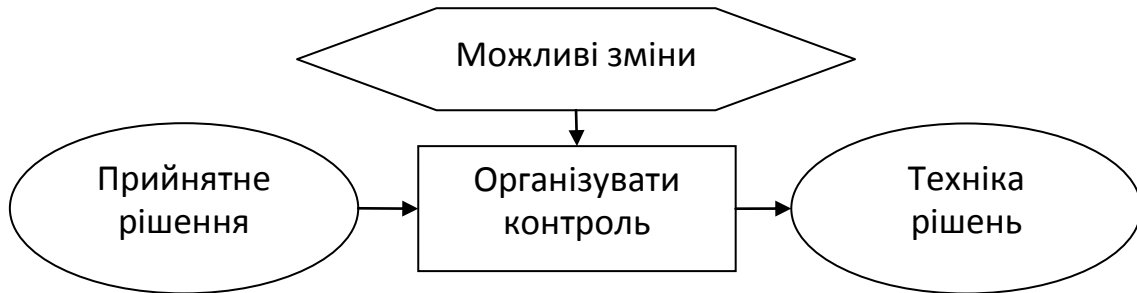


Рис. 2.6. Процес організації контролю

6. Створення режиму сприяння. Упровадження новачків нерідко насторожується через незакореність навіть на опір консервативного педагогічного персоналу. Навчання персоналу, реклама, якість підготовленої документації та врахування різноманітних поведінкових мотивів людей тут відіграють вирішальну роль. На цьому етапі на перший план виходять соціально-психологічні методи управління (рис. 2.7).

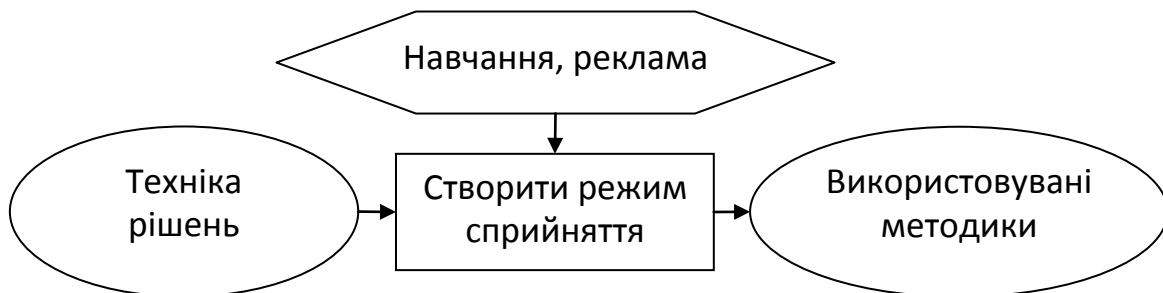


Рис. 2.7. Створення режиму сприяння

Процес прийняття рішення завершується тим, що на загальних зборах педагогічного колективу на чолі з керівником навчального закладу доповідають про знайдені шляхи вирішення проблем і про вже прийняті управлінські рішення.

При прийнятті важливих інноваційних рішень для вибору найкращого напрямку дій з наявних варіантів використовується так зване дерево рішень, яке являє собою схематичний опис проблеми прийняття рішення. Схема дерева рішень схожа на схему дерева ймовірностей. Її використовують, коли потрібно прийняти кілька рішень в умовах невизначеності, коли кожне рішення залежить від результату попереднього або фінальних випробувань. Складаючи дерево рішень, необхідно намалювати «стовбур» і «гілки», що відображають

структуру проблеми.

Дерево прийняття рішень – це дерево, на ребрах якого записані атрибути, від яких залежить цільова функція, в листі записані значення цільової функції, а в інших вузлах – атрибути, за якими розрізняються випадки.

Проводячи маркетингове дослідження, виявляючи здібності, уподобання абітурієнтів, освітній заклад може спрогнозувати, яка спеціальність буде найбільш затребувана в майбутньому році, і визначити пріоритетний для себе напрямок.

Припустимо, випускник школи хоче продовжувати освіту на рівні вищого професійного закладу. Вільний у своєму виборі, він повинен оцінити перспективи навчання в різних вишах і з різних спеціальностей, свої здібності в різних сферах, розуміючи, що від цього залежить вірогідність успішної кар'єри.

Модель будується виходячи з того, що абітурієнт робить вибір з двох вищих навчальних закладів та відповідно з двох однакових спеціальностей у них. Імовірність успіху, тобто отримання диплому, залежить від престижу освітньої установи, вимог до студентів, здібностей і схильностей абітурієнта до тих чи інших дисциплін і т. д. Імовірність успіху визначається експертним шляхом на основі побудови шкали і вимірюється в частках одиниці. Також визначається середній дохід, який потенційно можуть отримувати випускники кожного з вузів і кожної спеціальності в сучасних умовах і можливості працевлаштування.

Припустимо, що єдиним критерієм при прийнятті випускником остаточного рішення є величина очікуваного доходу в перші 5 років його трудової діяльності. На основі цього можна побудувати дерево рішень (рис.2.8).

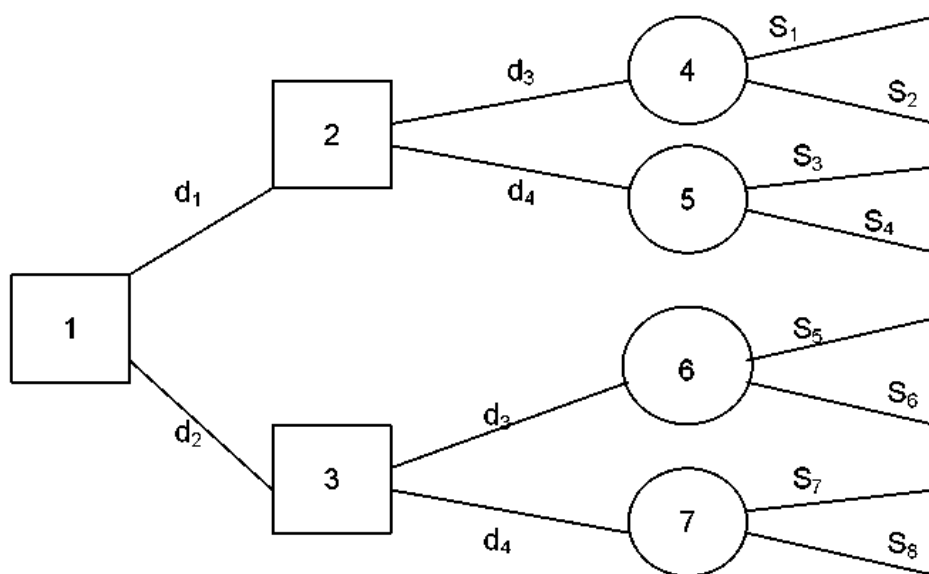


Рис.2.8.Дерево рішень

Вузли дерева, в яких робиться вибір, позначені квадратами. Вузли дерева, які особа, що приймає рішення, не контролює, – кружечками. Ці два типи вузлів розраховуються по-різному.

При розрахунку вузлів 4-7 визначаються очікувані значення з відповідної спеціальності і відповідного ВНЗ шляхом множення ймовірності успіху (P) на передбачуваний дохід (D), також до цього значення додається значення, одержуване в разі неприбуття абітурієнта до даного вузу. Наприклад:

$$K_7 = P_m \times D_j + (1 - P_m) \times D_o \quad (2.1)$$

Шляхом порівняння вузлів 4 і 5, 6 і 7 між собою визначається максимальне значення в кожній із пар, яке присвоюється відповідно вузлам 2 і 3. Також визначається значення вузла 1. Результат наноситься на креслення і приймається остаточне рішення.

Позначення:

S₁– отримання диплома вузу N за і-ою спеціальністю;

S₂– невдача при вступі до вузу N на і-у спеціальність чи неможливість завершення навчання;

S₃– отримання диплома вузу N за j-ою спеціальністю;

S₄– невдача при вступі до вузу N на j-у спеціальність чи неможливість завершення навчання;

S₅– отримання диплома вузу M по і-ій спеціальності;

S₆– невдача при вступі до вузу M на і-у спеціальність чи неможливість завершення навчання;

S₇– отримання диплома вузу M по j-ій спеціальності;

S₈– невдача при вступі до вузу M на j-у спеціальність чи неможливість завершення навчання;

d₁– вибір вузу N;

d₂– вибір вузу M;

d₃– перевага віддана і-ій спеціальності;

d₄– перевага віддана j-ій спеціальності.

Завдяки такій моделі виш може оцінити свою конкурентоспроможність у порівнянні з іншими вишами, продумати стратегію розвитку, щоб залучити абітурієнтів до себе; крім того, виш може визначити ті спеціальності, які є більш популярними в даний час і зробити їх для себе пріоритетними.

Перш ніж прийняти те чи інше управлінське рішення, необхідно проаналізувати стан, у якому знаходиться об'єкт управління, його сильні і слабкі сторони. Необхідно представляти загрози від наявності слабких сторін і можливості, які відкривають перед об'єктом управління його сильні сторони. Отримати відповіді на ці питання

можна за допомогою поширеного сьогодні в практиці управління SWOT-аналізу. Але детальному аналізу стану об'єкта управління повинен передувати аналіз зовнішнього середовища і чинників, що впливають на результати його діяльності (табл. 2.3).

Об'єктами SWOT-аналізу можуть бути як зовнішні, так і внутрішні чинники:

- система управління;
- наукова та інноваційна діяльність;
- технічний розвиток;
- технології навчання;
- педагогічні кадри;
- економічна діяльність;
- фінансовий стан.

Таблиця 2.3

Аналіз факторів та їх ранжування

Номер чинника	Назва чинника	Коротка характеристика чинника	Ранг чинника
1.	Законодавча база	Нормативні документи	2
2.	Забезпеченість кадрами	Співвідношення кількості викладачів з ученими ступенями із загальною кількістю	1
3.	Навчально-методичне забезпечення	Наявність навчальних планів, робочих програм, засобів контролю, методичних розробок з усіх видів навчальних занять	3

Таким чином, SWOT-аналізом можуть бути охоплені практично всі сфери діяльності освітньої установи.

Щоб мінімізувати час здійснення освітнього проекту, ресурсні витрати, використовуються мережеві моделі. Теорія графів дозволяє скласти оптимальні графіки здійснення різноманітних проектів. Для цих цілей може використовуватися:

- Завдання комівояжера: необхідно повернутися у вихідну позицію, мінімізувавши витрати або час, наприклад, керівникові здійснити обхід всіх підрозділів вузу за певний проміжок часу;

- Завдання про найкоротший шлях: як найкоротшим шляхом, а отже, і з найменшими витратами потрапити з початкового пункту в кінцевий, наприклад, скласти найбільш вигідний маршрут документообігу в установі з моменту створення документа і до потрапляння його в архів;

- Завдання про максимальний потік: як послати максимально можливу кількість вантажу з початкового пункту в кінцевий пункт, якщо пропускна здатність між пунктами обмежена. Стосовно освітньої установи за допомогою даної моделі можна вирішити проблему навчання максимальної кількості студентів при обмеженій кількості місць в аудиторіях.

Оптимізація рішення – це процес розгляду безлічі чинників, що

впливають на результат. Оптимальне рішення – це обрання найбільш ефективного з усіх альтернативних варіантів рішення за якимось критерієм оптимізації. Оскільки процес оптимізації коштує дорого, то його доцільно застосовувати при вирішенні стратегічних і тактичних завдань. Оперативні завдання повинні вирішуватися із застосуванням, як правило, простих, евристичних методів. Методами оптимізації є аналіз, прогнозування, моделювання.

Таким чином, існуючі економіко-математичні методи і моделі можуть бути використані у сфері освіти для спрощення прийняття інноваційного рішення, для оптимізації поточних моментів, поліпшення системи планування. При обранні того чи іншого варіанта необхідно враховувати ризики, витрати упущені можливості альтернативного варіанта і витрати. Як оптимальний варіант обирається той, який забезпечує максимальний ефект при мінімальному ризику, при найменших витратах часу.

З інноваційних підходів до прийняття управлінських рішень, описаних Л. Трофімовою та В. Трофімовим, найбільш актуальними в умовах навчальних закладів є інтелект-карти та «дорожні карти».

Інтелект-карти, або Mind maps, є способом розвитку творчого мислення та ефективною технологією рішення слабоструктурованих або неструктурованих проблем бізнесу, а також основою Mind management, що є, у свою чергу, елементом Time management, що відповідає за підвищення ефективності особистої та корпоративної діяльності.

Технології Mind management почали застосовуватися в 70-ті роки ХХ століття, після публікації книги Т. Бьюзен «Працюй головою» (1974 р.), у якій був описаний метод складання інтелект-карт. Створення інтелектуального продукту, такого, як розробка стратегії, прийняття рішення в умовах невизначеності середовища, найбільш ефективно відбувається при дотриманні п'яти етапів, які складають алгоритм Mind management (рис. 2.9).

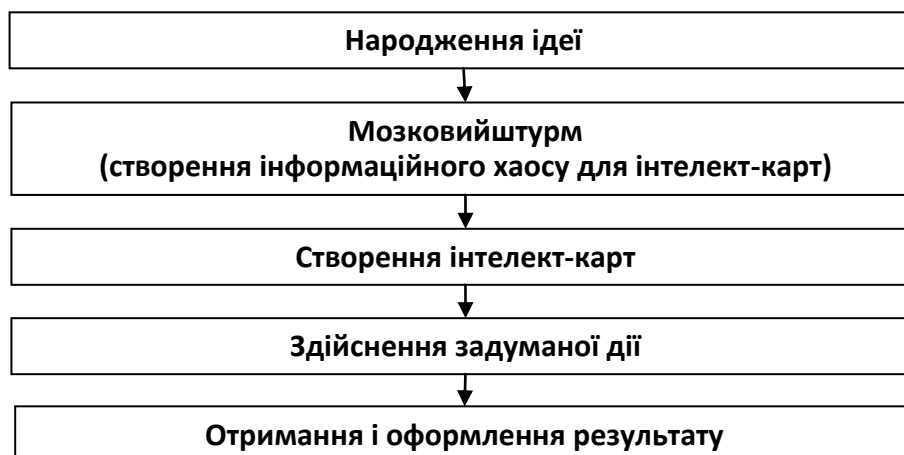


Рис.2.9. Алгоритм Mind management (За Л.Трофімовою)

Народження ідеї. На цьому етапі необхідно ретельно записати всі ідеї, які з'являються щодо розв'язуваної проблеми, тому що це основний принцип Mind management.

Мозковий штурм – створення інформаційного хаосу для інтелект-карти. Після появи ідеї виникають завдання розробити інтелектуальний продукт, тобто вирішення важливої проблеми. Головне завдання на цьому етапі – провести мозковий штурм, мета якого записати всі асоціативні ідеї, які пов'язані зі створюваним інтелектуальним продуктом (рішенням унікальної проблеми), при цьому необхідно записати всі корисні і цікаві думки, які необхідно буде впорядкувати.

Створення інтелект-карти (аналіз). На даному етапі структурування головна мета полягає в розумінні логіки, тобто у формуванні образу інтелектуального продукту (майбутнє рішення проблеми), яке досягається за рахунок структурування у вигляді інтелект-карти, тобто оброблена вся інформація з можливих альтернатив і знайдено, сформовано образ вирішення складної проблеми. Для аналізу ідей застосовуються сучасні методи, в тому числі метод багатокритеріальної оцінки альтернатив.

Здійснення задуманої дії. Після впорядкування у структуру всіх можливих альтернатив необхідно сконцентрувати увагу на досягненні мети. Якщо з'являться нові ідеї щодо розв'язання складної проблеми, то їх можна легко вписати у впорядковану структуру дій для здійснення рішення.

Отримання та оформлення результату – природний наслідок досягнення цілей перших чотирьох етапів складання інтелект-карти. Ефективність проведення мозкового штурму і в цілому складання інтелект-карт підвищується з допомогою Mind manager, спеціальної програми для побудови електронних інтелект-карт.

«Дорожні карти» становляють поетапний план дій, який дозволяє формувати загальне бачення майбутніх технологій, нових продуктів, ринків, наслідків розвитку подій для компаній та ін. Складання дорожніх карт дозволяє уточнити майбутні цілі компаній і виробити шляхи їх досягнення. Процес створення дорожніх карт останнім часом інтенсивно розвивається.

Дорожні карти, як правило, включають в себе такі описи:

- мета та дослідження, необхідні для її досягнення;
- завдання: результати аналізу ринку, продукту і технології;
- часові параметри: критичний шлях і термін вирішення проблеми, появи послуги;
- ресурси: гроші, люди і технології, потрібні для створення нових послуг.

Основними параметрами дорожніх карт розвитку є технології і

послуги.

Відомі чотири види дорожніх карт:

Галузеві дорожні карти. До цього виду належать карти, у яких зазначено напрям очікуваного розвитку освітньої галузі. Процес, відбитий на такій карті, показує спосіб, при виборі якого окремі навчальні заклади мінімізують свій ризик, що досягається за рахунок участі різних зацікавлених сторін у прийнятті рішень про пріоритети майбутнього розвитку освітньої технології. У ході цього обговорення визначається внесок у дослідження, який має зробити кожна зі сторін. Галузевою дорожньою картою також можна скористатися для того, щоб отримати фінансування (як приватне, так і державне).

Корпоративні дорожні карти. Вони розробляються для того, щоб допомогти окремим навчальним закладам зробити стратегічний вибір, і можуть ґрунтуватися на галузевих дорожніх картах. У таких «картах» описуються комбінації освітніх послуг і ринків освітніх послуг.

Продуктово-технологічні дорожні карти. Це один із різновидів ринкового аналізу, оцінки послуги і вивчення технологій, які об'єднані для розробки плану внутрішньо корпоративних досліджень і послідовності кроків, які треба зробити при виведенні на ринок нових освітніх послуг. Модель, що розглядається далі, належить до дорожніх карт саме цього виду.

Компетентнісно-дослідні дорожні карти. При складанні дорожніх карт цього виду основна увага приділяється компетенціям та дослідженням, необхідним для створення будь-якої технології або її частини.

При розробці дорожніх карт виділяють такі основні етапи: аналіз ринку освітніх послуг; вивчення технологій; оцінка послуги (рис.2.10).

Аналіз ринку проводиться для з'ясування нових і довгострокових потреб клієнтів (споживачів). Результатом аналізу ринку визначаються нові потреби і можливості навчального закладу.

Вивчення технологій дозволяє порівнювати можливий портфель освітніх послуг, отриманий за допомогою нових технологій, з іншими можливими освітніми послугами. Оцінка продукту проводиться для визначення можливостей та відмінностей нових освітніх послуг.

На наступному етапі результати, отримані за допомогою дорожньої карти, обговорюються в ході мозкового штурму. Пропоновані нові ідеї освітніх послуг оцінюються з точки зору потенційних вигравів, що їх можна отримати, і виражені такими показниками, як унікальна освітня пропозиція (unique selling points, USP) і прибуток на інвестований капітал (return on investment, ROI); а також з позиції ризиків, що супроводжують цей варіант (технологічної

та ринкової готовності) й необхідних ресурсів (інвестицій).

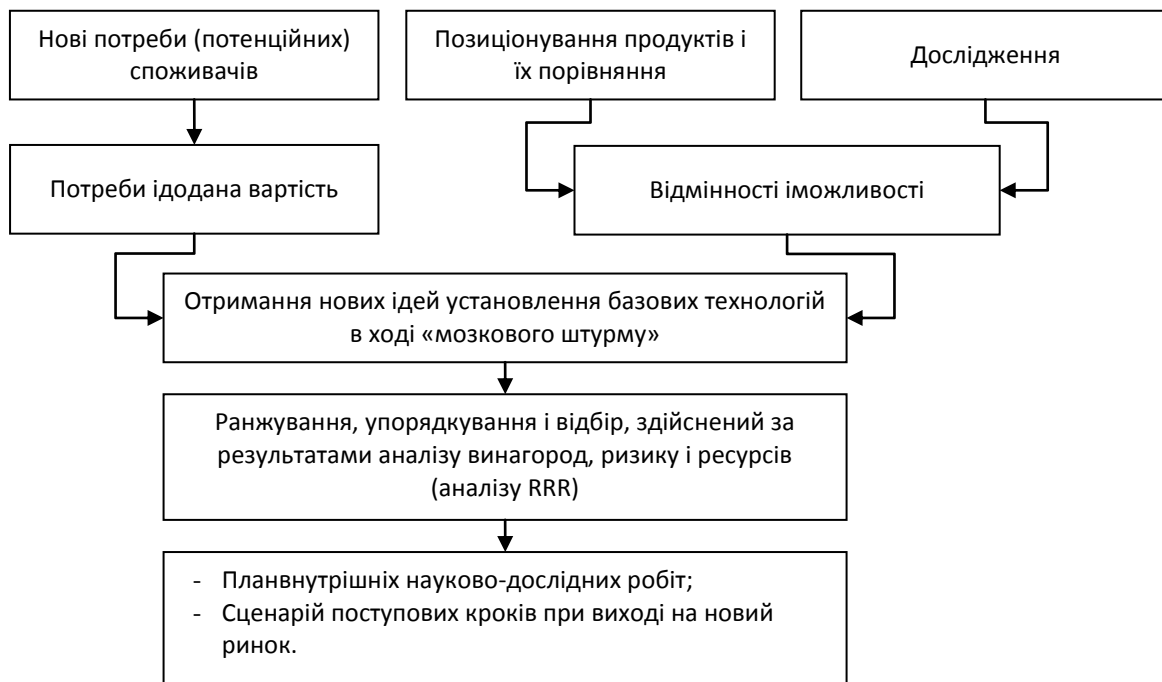


Рис.2.10. «Дорожня карта»(за Л. Трофімовою)

Природно, що найбільш цінними новими освітніми послугами є пропозиції з найвищою прибутковістю і з найбільш низькими ризиками і потребами в ресурсах. За результатами такого аналізу вже можна скласти план внутрішніх розробок, основу якого становлять дослідження, необхідні для того, щоб розробити нову освітню послугу. Крім того, після цього вже можна розробити і план дій по виходу з новою освітньою послугою на ринок.

Основні вимоги до складання дорожніх карт:

– складанням дорожніх карт повинні займатися провідні фахівці, що є визнаними експертами, які відмінно розбираються в особливостях конкретної галузі;

– якщо керівники хочуть, щоб дорожня карта насправді справила позитивний вплив на їх навчальний заклад, вони повинні самі брати активну участь у її складанні;

– дорожні карти треба регулярно оновлювати, щоб оперативно уточнювати зміни, пов'язані з послугою, ринком і технологіями;

– допомогти з процесом складання дорожньої карти і проведенням співбесід із зацікавленими в ній особами може фахівець із зовнішньої компанії (наприклад, консультант);

– щоб комунікації, пов'язані з дорожньою картою, були ефективними і щоб усі такі карти були добре узгоджені одна з одною, дуже важливо при їх складанні використовувати уніфікований підхід;

– дорожню карту слід розглядати як інструмент довгострокового застосування, використовуваний для стратегічного розвитку. Якщо стратегічне бачення охоплює період менше двох років, для складання дорожньої карти воно не підходить.

До основних достоїнств методу дорожніх карт при структуруванні процесів розвитку належать такі:

– навчальний заклад, який бере участь у складанні дорожньої карти, отримує цінну стратегічну інформацію;

– в основі довгострокового стратегічного планування лежить збирання добре структурованої інформації, завдяки чому керівництво навчального закладу може прийняти більш обґрунтовані рішення, пов'язані з майбутніми освітніми технологіями та освітніми послугами;

– на карту можна нанести як внутрішні дані, так і зовнішні, що допомагає прийти до добре структурованого бачення мінливих ринкових чинників, споживчих запитів, технологій, впливу навколишнього середовища та постачальників;

– досягти більш повного і точного узгодження витрат на науково-дослідну розробку і розробку освітніх послуг, чому сприяє виявлення можливостей щодо об'єднання нових технологій з новими послугами;

– «дорожні карти» можуть бути джерелом появи нових варіантів використання вже застосовуваних технологій (колишніх технологій для нових освітніх послуг);

– результати, одержані за допомогою таких карт, допомагають виявляти довгострокові стратегічно важливі вузькі місця, розриви і невизначеності, пов'язані з продуктами та технологіями.

Дорожні карти є потужним інструментом прив'язки діяльності навчального закладу до нової стратегії розвитку і процесів розробки нових освітніх послуг. З їх допомогою проектні команди можуть швидко адаптуватися до змін стратегічного характеру. Складання дорожньої карти – це метод, який допомагає досягти внутрішньо корпоративного бачення майбутнього; при цьому вважається, що створення спільного бачення світу так само важливо, як і підготовка остаточного варіанта дорожньої карти.

Основне призначення дорожньої карти – стимулювати діяльність персоналу за рахунок кращого розуміння перспектив і способів поліпшення стану справ. Але хоча в дорожній карті описуються конкретні види діяльності та проекти, майбутнє залишається невідомим і далеко не завжди передбачуваним. Тому її

слід розглядати лише як спосіб візуалізації майбутнього.

Критерії ефективності інноваційних управлінських рішень.

Оцінка організаційно-управлінських інновацій складається з визначення соціально-економічної ефективності управління навчальним закладом і вивчення основних передових досягнень і тенденцій розвитку навчальних закладів. Визначення соціально-економічної ефективності управлінських рішень являє собою дуже складну і серйозну наукову проблему, труднощі у вирішенні якої диктуються самою сутністю процесів управління, що відбуваються в рамках будь-якої організації. Необхідним елементом (і параметром) процесу прийняття управлінських рішень є оцінка тих дій, які відбуваються на його різних етапах. На етапі постановки задачі прийняття рішень – це оцінка меж, масштабів та рівня поширення проблеми і проблемної ситуації, на етапі вивірювання задачі – оцінка різних варіантів, пропонованих фахівцями, на етапі прийняття рішення – оцінка очікуваних наслідків його реалізації за певними критеріями.

Найбільш повно система критеріїв оцінки рішень розроблена для структурованих проблем, що дозволяють застосовувати економіко-математичні методи. З їх допомогою визначаються кращі рішення, наприклад, за такими параметрами, як терміни окупності капіталовкладень, приріст доходів або прибутку, мінімізація поточних витрат або максимізація продуктивності праці тощо. Нерідко як критерій вибору рішення застосовується чинник часу, особливо важливий в умовах перехідного періоду, для якого характерна нестійкість стану.

Затримка з прийняттям рішення або вибір рішення, яке вимагає більш тривалого часу реалізації, можуть істотно знизити очікувані результати (через інфляцію, зміни політики та інших чинників зовнішнього середовища). Тому на етапі вироблення курсу дій менеджерам доводиться аналізувати велику кількість варіантів рішень, що відрізняються різними комбінаціями використовуваних ресурсів.

У практиці менеджменту часто виникає необхідність вирішення слабо структурованих проблем, що не дають можливості оцінювати варіанти за допомогою математичного апарату. У цьому випадку для оцінки рішень може застосовуватися система зважених критеріїв, а сам процес оцінки здійснюється в три етапи. На першому формуються найважливіші критерії, необхідність виконання яких не викликає сумнівів. Альтернативні варіанти оцінюються за цими критеріями (які, по суті, є критеріями обмеження) і розділяються на групи: відповідні вимогам, не відповідні і «сумнівні». На другому етапі аналізуються

варіанти за іншими критеріями.

Складність вибору рішення і прогнозування його наслідків посилюється тим, що цей процес практично завжди відбувається в умовах дії чинників невизначеності та ризику, характерних для інноваційного управління. Це значно підвищує відповідальність тих, хто приймає рішення, і ставить високі вимоги до їх компетенції та особистісних якостей.

Вибір найкращого рішення в умовах невизначеності істотно залежить від того, який ступінь має ця невизначеність, тобто від того, якою інформацією володіє особа, котра приймає рішення.

Оскільки припущення є суб'єктивними, то дві людини які розглядають одну й ту саму подію, будуть робити більш чи менш імовірні припущення. Процедура прийняття рішення може залежати від усвідомлюваного ступеня невизначеності з боку особи, яка приймає це рішення.

Практикуються два основні підходи до прийняття рішення в умовах невизначеності.

Особа, яка приймає рішення, може використовувати наявну в неї інформацію, власні судження і досвід для ідентифікації та визначення суб'єктивних імовірностей можливих зовнішніх умов, а також оцінки, які впливають в результаті віддач для кожної наявної стратегії, для кожної зовнішньої умови. Це, по суті, робить умови невизначеності аналогічними умовам ризику, а процедура прийняття рішення, що обговорювалася раніше для умов ризику, виконується і в цьому випадку.

Якщо ступінь невизначеності занадто високий, то особа, яка приймає рішення, вважає за краще не робити припущень щодо ймовірностей різних зовнішніх умов, тобто ця особа може або не враховувати ймовірності, або розглядати їх як рівні, що практично одне й те саме. Якщо застосовується такий підхід, то для оцінки передбачуваних стратегій є чотири критерії рішення:

а) критерій рішення Вальда, який також називають максіміном;
б) альфа-критерій рішення Гурвіца;
в) критерій рішень Сейвіджа, який називають також критерієм відмови від міні-максі;

г) критерій рішень Лапласа, який називають також критерієм рішення Бейеса. Мабуть, найбільш важке завдання для особи, що приймає рішення, полягає у виборі конкретного критерію, найбільш підходящого для вирішення запропонованої задачі. Вибір критерію повинен бути логічним за даних обставин. Крім того, при виборі критерію повинні враховуватися філософія, темперамент і погляди нинішнього керівництва фірми (оптимістичні або песимістичні;

консервативні або прогресивні).

Максимінний критерій Вальда. Критерій рішення Вальда, або максі-міні, – це критерій консерватизму, який застосовується для максимізації рівня надійності. Він розглядає зовнішні умови як примхливі і недоброзичливі і припускає, що закон Мерфі («якщо погана подія може відбутися, то вона обов'язково відбудеться») повністю підтверджується. Отже, за цим критерієм необхідно визначити найгірший з можливих результатів кожної стратегії, а потім обрати стратегію, що обіцяє найкращий з найгірших результатів.

Відповідно до цього критерію, якщо потрібна гарантія, щоб виграш за будь-яких умов виявився не меншим, ніж найбільший з можливих за гірших умов (тобто лінія поведінки за принципом «розраховуй на гірше»), то оптимальним рішенням буде те, для якого виграш виявиться максимальним з усіх мінімальних за різних варіантів умов.

Критерій Вальда «розраховуй на гірше» (критерій крайнього песимізму) – це критерій, застосування якого має забезпечити значення параметра ефекту, що дорівнює α :

$$\alpha = \max_i \min_j \alpha_{ij} \quad (2.2)$$

Використання цього критерію обмежується найгіршими умовами, бо в більш сприятливих умовах призводить до втрати ефективності системи або операції.

Мінімаксний критерій рішення Сейвіджа. Відповідно до цього критерію, якщо потрібно в будь-яких умовах уникнути великого ризику, то оптимальним буде те рішення, для якого ризик, максимальний при різних варіантах умов, виявиться мінімальним.

Критерій рішення Сейвіджа іноді називають критерієм утрат від міні-макс: його застосування дозволяє дослідити втрати в результаті прийняття неправильного рішення. Утрата вимірюється як абсолютна різниця між віддачею для даної стратегії і віддачею для найбільш ефективної стратегії в межах одного і того самого стану керованого об'єкта (навчального закладу).

Суть вимірювання втрат абсолютно проста. Якщо обрана стратегія забезпечує максимальну віддачу за умов досягнення бажаного стану об'єкта то втрати не враховуються. Але якщо обрана будь-яка інша стратегія, то втрати являють собою різницю між тим, що відбувається фактично, і тим, що ми отримали б, прийнявши оптимальне рішення.

При використанні цього критерію забезпечується найменше

значення максимальної величини ризику:

$$S = \min_i \max_j r_{ij}, \quad (2.3)$$

де ризик r_{ij} визначається виразом: $r_{ij} = \beta_j - \alpha_{ij}$, а β_j – максимально можливий виграш.

Критерій Севіджа, як і критерій Вальда, – це критерій крайнього песимізму, але песимізм тут виявляється в тому, що мінімізується максимальна втрата у виграші, у порівнянні з тим, чого можна було б досягти в даних умовах.

Критерій песимізму-оптимізму Гурвіца. Альфа-критерій рішення Гурвіца передбачає визначення індексу рішення d для кожної стратегії: він являє собою середньозважене його (рішення) екстремальних віддач. Зважувальними чинниками служать коефіцієнт оптимізму, α , який застосовується до максимальної віддачі M , і його доповнення $1 - \alpha$, яке застосовують до мінімальної віддачі $-m$. Вартість кожної стратегії, таким чином, дорівнює:

$$d = \alpha M + (1 - \alpha) \quad (2.4)$$

Стратегія з найвищою вартістю для d_i обирається як оптимальна.

Коефіцієнт оптимізму розташовується в діапазоні від 0 до 1, що забезпечує особі, яка приймає рішення, можливість висловлювати своє суб'єктивне ставлення до ризику з тією або іншою мірою оптимізму. Якщо особа, яка приймає рішення, абсолютно песимістична, то вона може вирішити, що $\alpha = 0$. Результат буде той самий, що і при використанні максимінного критерію Вальда. Якщо особа, яка приймає рішення, невірний оптиміст, то вона може вирішити, що $\alpha = 1$. Результат буде таким самим, що і за критерію міні-максі.

Відповідно до цього критерію, якщо потрібно зупинитися між лінією поведінки «розраховуй на гірше» і лінією поведінки «розраховуй на краще», то оптимальним рішенням буде те, для якого виявиться максимальним показник G .

Цей критерій рекомендує при виборі рішення в умовах невизначеності не керуватися ні крайнім песимізмом (завжди «розраховуй на гірше»), ні оптимізмом («усе буде найкращим чином»). Рекомендується якимсь середнє рішення. Цей критерій має вигляд:

$$H = \max_i [h \min_j \alpha_{ij} + (1 - h) \max_j \alpha_{ij}] \quad (2.5)$$

де h – деякий коефіцієнт, обраний експериментально з інтервалу між 0 і 1.

Використання цього коефіцієнта вносить додатковий

суб'єктивізм в ухвалення рішень з використанням критерію Гурвіца.

Критерій Лапласа, або Байєса, – критерій, який свідчить, що якщо ймовірність стану середовища невідома, то різні стратегії повинні прийматися як рівні. У цьому випадку обирається стратегія, що характеризується найбільш передбачуваною вартістю за умови рівних імовірностей. Критерій Лапласа дозволяє умову невизначеності зводити до умови ризику. Цей критерій називають критерієм раціональності, і він підходить для стратегічних довгострокових рішень, як і всі вищеназвані критерії.

Критерій Лапласа – це критерій раціональності, повністю нечутливий до відношення особи, яка приймає рішення. Він надзвичайно чутливий, до визначення особою, яка приймає рішення, стану економіки і природи. Наприклад, припустимо, що стан природи – спекотна, тепла і холодна погода. При відсутності будь-якого прогнозу погоди Байєсова ймовірність холодної погоди має становити одну третину. Але припустимо тепер, що стан природи – тепла і холодна погода. У цьому випадку ймовірність холодної погоди перетворилася на одну другу. У дійсності, рівна ймовірність всіх станів природи неможлива, особливо в короткострокові періоди. Таким чином, критерій Лапласа більше підходить для довгострокового прогнозування, здійснюваного великими фірмами.

Крім вищеназваних чотирьох критеріїв, для прийняття рішень в умовах невизначеності існують декількісні методи, такі, як отримання додаткової інформації, хеджування, гнучке інвестування та ін. Основним правилом прийняття рішення в умовах невизначеності є прагнення до можливо більшої об'єктивності.

На закінчення слід сказати, що процес прийняття рішення в умовах невизначеності – це процес вибору критерію, а потім виконання обчислень, необхідних для здійснення вибору в межах цього критерію. Ми бачимо також, що чотири критерії прийняття рішень, які обговорювалися вище, будучи застосованими до однієї і тієї ж моделі рішення, можуть призвести до чотирьох різних стратегій.

Який критерій є найбільш прийнятним? Універсальної відповіді не існує. Застосування кожного з критеріїв правомірне за конкретних обставин, і кожен може бути підданий критиці на тій чи іншій підставі. Вибір часто може залежати від особистих міркувань. Яку ж користь приносить використання вищезазначених критеріїв? Мабуть, найбільш вдала відповідь полягає в тому, що вони являють собою корисний інструмент для концептуалізації та формалізації процесу ухвалення рішення. Тут слід звернути увагу на те, що є й інші кількісні методи вирішення проблеми невизначеності.

Невизначеність можна представити як стан знань, за якого одна або декілька альтернатив спричинюють блок можливих результатів, імовірності яких невідомі. Зазвичай це відбувається тому, що немає надійних даних, на підставі яких імовірності могли б бути обчислені апостеріорі, а також тому, що немає будь-яких способів вивести ймовірності апріорі. Це означає, що прийняття рішень в умовах невизначеності завжди суб'єктивне.

Практичне заняття 2.1.1.

Тема: Особливості інноваційних управлінських рішень

Тема: Розглянути інноваційні управлінські рішення як інструмент управління навчальними закладами. Виробити навички використання різних підходів до моделювання інноваційних управлінських рішень та застосування критеріїв їх ефективності.

План

1. Поняття, класифікації, стратегії реалізації інноваційних управлінських рішень.
2. Характеристика математичних методів розробки інноваційних управлінських рішень.
3. Інтелект-карти як інноваційний підхід до прийняття управлінських рішень.
4. Дорожні карти як інноваційний підхід до прийняття управлінських рішень.
5. Критерії ефективності інноваційних управлінських рішень.

Завдання:

1. Розглянути питання згідно з вищенаведеним планом.
2. Застосувати один з відомих вам методів розробки інноваційних управлінських рішень для створення багатофункціонального освітнього об'єднання: Навчально-виховне співтовариство (НВС); Навчально-виховне об'єднання (НВО); навчально-виховний комплекс (НВК); шкільний освітній округ (ШОО), міжшкільний освітній округ (МШОО); районний освітній округ (РОО), міжрегіональний освітній округ (МРОО) (Осадчий І. Основні засади функціонування територіальних освітніх округів в сільській місцевості / І.Осадчий // Директор школи, ліцею, гімназії, №5-6.- 2001.- С. 118).

Основна література: 9, 41, 42, 44, 46.

Додаткова література: 8, 28.

2.2. Інноваційні управлінські технології

1. Поняття інноваційної управлінської технології.

2. Інноваційне стратегічне планування як технологія майбуттєтворення.

3. Технологія управління якістю освітня засадах тотального управління якістю (Total Quality Management – TQM).

4. Програмно-цільове управління навчальними закладами як інноваційна технологія.

5. Застосування проектної технології в управлінні навчальними закладами.

6. «Процесний підхід» як технологія управління діяльністю навчальних закладів.

7. Мережеве управління як технологія організації та управління навчальними закладом.

Технологія діяльності суб'єкта управління складається з процедур і методів діяльності системи управління навчальним закладом. Ефективність реалізації управлінських функцій залежить від того, наскільки раціонально організований процес їх виконання. Зміна алгоритму виконання управлінських функцій буде становити зміст нововведень у сфері технології. Процедури і методи діяльності вимагають постійної оцінки за критеріями надійності, оперативності та економічності. Щоб наблизити технологію до бажаного стану, необхідно визначити, наскільки виправданий прийнятий порядок підготовки та реалізації управлінських рішень, наскільки ефективні застосовувані способи впливу на об'єкт управління. Технологія становить основу управлінської діяльності, тому позитивні нововведення в технології управління мають найбільший корисний ефект.

Сенс і призначення будь-якої технології – оптимізувати управлінський процес, вилучити з нього всі види діяльності та операції, які не є необхідними для отримання запланованого результату. Головні завдання зміни технології – це скорочення тривалості циклу підготовки та реалізації управлінських рішень і підвищення їхньої ефективності. Для цих цілей управлінські нововведення передбачають зміну кількості та змісту етапів розробки рішень і видів операцій, які здійснюються на цих етапах. Головна функція – прогностична, а один з основних видів її виконання – проектувальний (планування цілей і результатів, основних етапів, способів і організаційних форм управління, спрямованих на досягнення завдань діяльності навчального закладу).

Сфера освіти являє собою одну з найбільш інноваційних галузей, яка багато в чому визначає створення інноваційного клімату і конкурентоспроможність економіки країни в цілому. По суті, інновації повинні бути притаманні всім освітнім установам.

Інноваційні технології в управлінні навчальними закладами характеризуються самостійним виявленням і осмисленням нових проблем, відмовою від відомих штамтів у роботі, подоланням догматичних методів і методик, вибором нестандартних шляхів, збільшенням частки знань як основного ресурсу. Саме такі управлінські технології сьогодні є ефективними. Інноваційні управлінські технології в освіті являють собою доцільний варіант переходу з одного якісного стану в інший, максимально активізують резервні можливості педагогів, учнів, батьків, громадськості. Вони дозволяють у процесі планування, організації, мотивації і контролю максимально швидко, за мінімальної кількості витрат, досягати максимального економічного, управлінського і соціального ефекту, забезпечуючи постійний поступальний розвиток.

У сучасному розумінні технологія – це сфера цілеспрямованих зусиль людини і суспільства, спрямованих на створення нововведень (артефактів). Можливість технологізувати різні види діяльності розвинулася під дією теорії постмодерна, яка визнає технологічний характер сучасності та прагне осмислити і втілити його в своїх категоріях: дрібносерійності, різноманітності, плюралізму, децентралізації, невизначеності, фрагментарності, мінливості, контекстуальності (М. Бірюкова).

Технологічний підхід в управлінні навчальними закладами вже має багаторічну історію, але при цьому, безумовно, не змінює свого інноваційного характеру. Це пов'язане з різноманіттям управлінських технологій та їх цілей, з виникненням нових технологій, що відповідають завданням сучасного етапу управління навчальними закладами, з цікавістю стосовно попиту на технології управління у практиці діяльності керівників навчальних закладів тощо. Таким чином, технології як інноваційний феномен об'єднують теоретичний і практичний підходи до становлення інноваційного управління. Стаючи вирішальними чинниками ефективності управління навчальним закладом, інноваційні технології займають особливе місце в теоретичній, методологічній та практичній діяльності з вивчення об'єктивних явищ і закономірностей, а також з розробки та реалізації форм і методів оновлення процесу управління навчальними закладами та освітньої сфери в цілому.

Інноваційні управлінські технології, націлені на перспективу,

завжди тісно пов'язані зі стратегією і визначають стратегічний план навчального закладу. У науковців і практиків немає одностайності щодо міри інноваційності стратегічного планування. Як інструменти інноваційного розвитку освітньої установи, залежно від конкретних умов діяльності навчального закладу, розглядаються інноваційна стратегія, інноваційна складова стратегічного планування, програма інноваційного розвитку.

Процес формування інноваційної стратегії – найбільш відповідальний етап розробки механізму нововведень. На сьогодні цей процес не розроблений достатньою мірою ні методологічно, ні практично.

Інноваційна стратегія – цілеспрямована діяльність з визначення найважливіших напрямів, з вибору пріоритетів, перспектив розвитку організації та з напрацювання необхідного для їх досягнення комплексу заходів. Вона детермінована політикою держави в галузі освіти, соціальним замовленням, регіональними та місцевими особливостями і може змінюватися залежно від стану освітньої системи і соціуму.

У стратегії перетворень освітнього простору викладаються загальні установки, у яких знаходять відображення концептуальні підходи до управління розвитком освітньої системи.

Н. Борисова, І. Кодолова, В. Писарєв уважають: щоб перейти до інноваційного стратегічного планування, перш за все потрібне розуміння необхідності змін, усвідомлення важливості такого планування. Це усвідомлення іноді є результатом аналізу допущених прорахунків у виборі напрямів розвитку або організації управління, наслідків захоплення короткостроковими проектами. Інноваційні стратегії визначаються так: інноваційна стратегія (від грец. *strategia* – вести військо) – цілеспрямована діяльність з визначення найважливіших напрямів, вибору пріоритетів, перспектив розвитку організації та напрацювання необхідного для їх досягнення комплексу заходів; вона становить набір правил, якими керуються при прийнятті управлінських рішень, намічений варіант (спосіб) дій для певної цілісної групи людей, що являють собою систему (регіон, підприємство, підрозділ, проект тощо), спрямовану на досягнення глобальної (загальної) стосовно них мети; це розробка концепції або сценаріїв розвитку, виокремлення переліку основних проблем і шляхів їх рішень. Таким чином, формується власне розуміння змісту інноваційного стратегічного управління. В інноваційному стратегічному плануванні важливе місце відводиться аналізу перспектив, з'ясуванню тенденцій, загроз, можливостей, а також

окремих надзвичайних ситуацій, які здатні змінити вже сформовані тенденції. При розробці методології формування інноваційної стратегії навчального закладу необхідно враховувати такі чинники:

- внутрішні (наявність нормативних актів, якими керується освітня організація; науково-технічна та інша документація; стандартизація та сертифікація; ділові та особистісні якості працівників; інфраструктура та стан довкілля; рівень інформатизації;
- зовнішні (сукупність умов функціонування освітньої організації: правові, науково-технічні, соціально-культурні та організаційні умови).

Від характеру і глибини розуміння залежить надзвичайно багато. Розуміння формує набір суб'єктів інноваційного стратегічного управління і способи організації їхнього взаємозв'язку.

Після досягнення певного розуміння і залежно від нього формулюються принципи інноваційного стратегічного планування та визначаються пріоритети розвитку, що, як правило, пов'язані з: підвищенням якості надання освітніх послуг та якості освіти; високою відповідальністю перед споживачем освітніх послуг; заохоченням творчості та ризику, створенням малих творчих груп, формуванням умов для колективного прийняття рішень (активного маркетингу, участі кожного фахівця в оновленні освітньої організації та управлінні нею. У зв'язку з тим, що якість освіти – характеристика відносна і порівняльна, аналіз проблем та стану діяльності конкретного навчального закладу проводиться на основі порівняння його базових характеристик з базовими характеристиками інших навчальних закладів. У рамках цієї роботи формується установка на посилення сильних сторін і перетворення слабких сторін у сильні.

Ключовою висхідною точкою інноваційного стратегічного планування є формування уявлень про сенс і призначення навчального закладу. Ці уявлення оформляються в таких ключових поняттях інструментах інноваційного стратегічного планування, як місії та цілі. Поняття місії охоплює фундаментальні уявлення про сенс життєдіяльності колективу викладачів, учнів, обслуговуючого персоналу, громадськості, зацікавлених у розвитку навчального закладу. Цілі можуть бути з урахуванням цього самими різними: збільшення кількості учнів (студентів), введення нових освітніх послуг, зміна іміджу та ін.

Інноваційний стратегічний план розвитку навчального закладу – управлінський документ, який містить взаємопов'язаний виклад таких питань, як: 1) цілі розвитку навчального закладу; 2) шляхи досягнення поставлених цілей; 3) потенційні можливості

навчального закладу, реалізація яких дозволяє досягти успіхів; 4) методи організації руху за обраними напрямками; 5) ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей; 6) способи використання ресурсів.

Механізм ефективної реалізації інноваційної стратегії освітньої організації включає в себе: розробку плану дій з реалізації інноваційної стратегії; формування інноваційного клімату в освітній організації, програму просування нововведень, маркетинг, способи фінансування, контроль і моніторинг; досягнення узгодженості дій усіх учасників інноваційної діяльності; сприяння інноваційній діяльності в рамках освітніх та супутніх послуг; розвиток системи управління навчальним закладом; нарощування інноваційного потенціалу та ін. Однак чим потужнішим стратегічним і системним ресурсом володіє інновація, тим важче врахувати її наслідки в управлінні навчальним закладом. Адже інноваційний процес – це процес імовірнісний, а тому йому притаманні: підвищена невизначеність і ризики, неможливість жорсткого цілепокладання, низька передбачуваність результатів і, отже, проблематична і ймовірна віддача. Ці властивості важливо враховувати в управлінні.

Ю. Кулікова на прикладі вищого навчального закладу аналізує зовнішні та внутрішні механізми ефективної реалізації інноваційної стратегії. На думку автора, внутрішніми умовами сприяння ефективній реалізації інноваційної стратегії є такі: реалізація інновацій за рахунок безперервного розвитку інноваційного потенціалу; здійснення інновацій на комплексній основі, тісний взаємозв'язок між інноваціями, у результаті чого відбувається забезпечення синергетичного ефекту (взаємне просування інновацій); організація структурного підрозділу, в обов'язки якого входить формування та реалізація інноваційної стратегії; мобілізація інтелектуальних, матеріальних і фінансових ресурсів; контроль, облік і перерозподіл ризиків; соціальне, моральне і матеріальне стимулювання інноваційної активності.

Зовнішні умови – цілеспрямована поведінка навчального закладу на ринку освітніх послуг, яка спричинює постійно зростаючий рівень розвитку та орієнтована на визначення пріоритетних інноваційних проектів; розвиток системи взаємозв'язків навчального закладу з організаціями, продуктом виробництва яких є знання і забезпечення взаємовигідного співробітництва з перспективними інноваційними проектами і програмами, формування репутації навчального закладу на ринку інновацій; участь у розробці, експертизі та реалізації комплексних державних і регіональних програм

соціального та економічного розвитку; забезпечення методичної підтримки інноваційної діяльності господарських суб'єктів ринку; організація міжнародних, національних, регіональних конгресів, симпозіумів, семінарів, конференцій і так далі.

Г. Лаврентьєв, Н. Лаврентьєва, Н. Неудахіна, В. Нуждін, пропонують інноваційну **технологію управління якістю вищої професійної освіти на засадах тотального управління якістю** (Total Quality Management – TQM), адаптовану для вишів.

Зокрема, вони наголошують, що під час залучення концепції тотального управління якістю за системою TQM в перспективне планування вишу слід чітко усвідомити такі моменти:

1. TQM – масовий рух, за якого кожен співробітник вишу повинен брати участь у досягненні якості.

2. Кожен співробітник, кожна кафедра, кожна філія вишу має своїх «зовнішніх і внутрішніх замовників і постачальників». Якість означає забезпечення наших замовників конкурентоздатними фахівцями та послугами.

3. ВНЗ не може ефективно розвиватися тільки за рахунок зусиль ректора, кількох «геніїв» і високопродуктивних співробітників. Сьогодні кожен співробітник вишу повинен бути залучений до вдосконалення освітнього процесу та задоволення вимог замовника. Усі співробітники, кафедри та інші підрозділи вишу повинні виконувати дві функції – свою щоденну роботу у відповідності зі стандартним процесом і роботу з удосконалення цього процесу. Традиційний поділ праці, коли одні співробітники виконують щоденну роботу «на конвеєрі», а керівники займаються вдосконаленням процесу, сьогодні стає мало перспективним.

4. Кожен виріб, кожен продукт, кожна розробка та послуга є прямим або непрямим результатом технологічного процесу, тому ефективним способом поліпшити якість є вдосконалення цього процесу. Найбільш ефективно творчі можливості кожного співробітника можна використовувати за бригадної (командної) організації роботи TQM, що вимагає вміння працювати в колективі.

5. Найважливішим аспектом успішної стратегії впровадження TQM є залучення ректора в цей процес. Узяти керівництво ним у свої руки ректора мають спонукати два чинники. Перший – це навчання професорсько-викладацького складу ВНЗ з метою створення інтересу до нової технології. Більшою мірою воно здійснюється ззовні вишу (семінари, досвід спілкування з іншими ректорами, особистий досвід). Другий, більш важливий, – побоювання кризи або криза: збільшені ціни на комунальні послуги, посилення конкуренції на ринку освітніх

послуг, відсутність цільового розподілу випускників, зменшення зацікавленості співробітників. Що таке криза, зрозуміло кожному ректору, але нерідко заходи щодо запобігання їй приймаються занадто пізно. Завдання ректора – побачити приховані ознаки кризи раніше інших співробітників вишу і звернути на це увагу колективу.

6. Критичним чинником успіху впровадження TQM у ВНЗ є організація навчання. Починати навчання треба з ректорату, а потім використовувати принцип «доміно». Учитися слід на успіхах і на невдачах – особистих, своїх конкурентів, замовників, постачальників.

7. Найбільшого ефекту TQM досягає за умови узгодженого використання цієї концепції на рівні: індивідуальному; кафедри, лабораторії, відділу; інституту, філії, інших підрозділів, системи освіти регіону або системи вищої освіти країни.

8. Вимоги замовника до якості процесу, до якості результатів процесу не завжди очевидні. Тому необхідно прагнути до задоволення прихованих потреб «покупця». При цьому мається на увазі, що результати діяльності ВНЗ повинні відповідати заданим стандартам.

9. Реструктуризація вишу та його освітнього процесу повинна орієнтуватися на пошук і усунення «слабких місць», недоліків у цьому процесі.

10. Удосконалення повинне спиратися на пошук нових ідей, інтуїцію керівників і аналіз якісних даних.

11. TQM не є строгою наукою. Не існує також єдино правильного способу впровадження TQM, він повинен відповідати культурі та історії розвитку кожного вишу, можливостям та перспективам розвитку сучасних педагогічних та інформаційних технологій у ВНЗ.

Знайомство з TQM, як правило, починається з розгляду еволюції поняття якості згідно з чотирма концепціями якості: стандартом; застосуванням; вартістю; прихованими потребами.

Сьогодні можна стверджувати, що провідні компанії світу дотримуються останньої концепції. Що стосується сфери освіти, то тут у явному чи неявному вигляді задіяні всі концепції якості. Велика частина вишів України дотримується першої концепції – головне, щоб знання випускника вишу відповідали Державним стандартам. У цієї позиції два недоліки. Перший – хибне уявлення, що якості можна досягти шляхом інспекції. Неминучі зіткнення інтересів між тими, хто навчає студентів, і тими, хто інспектує якість підготовки. Другий – зневага до потреб освітнього ринку (стандарти не встигають за змінами вимог покупців).

Невелика частина вишів орієнтується на концепцію «відповідність застосування», тобто на задоволення потреб споживача

кадрів, а не тільки на виконання вимог стандарту. Труднощі цих вишів досить очевидні – наш ринок ще не усвідомлює чітко своїх потреб. Тому ці виші стали звертати увагу на концепцію «відповідність вартості», намагаючись суміщати високу якість і низьку вартість підготовки.

Лише незначна частина вишів впевнено орієнтується на концепцію «відповідність прихованим потребам», тобто намагається одночасно знижувати витрати на підготовку фахівців і задовольняти потреби споживачів кадрів, перш ніж вони їх усвідомлюють. Для освітнього ринку України ця концепція дуже перспективна, оскільки багато споживачів кадрів висувають занадто примітивні вимоги до якості фахівців, і їм треба «відкривати очі» на нові грані якості вищої освіти. Якщо ж у цілому аналізувати систему вищої освіти України, то можна стверджувати, що ця система тільки починає орієнтуватися на перехід до більш сучасних концепцій якості. Прагнення вишів до задоволення Державних стандартів шляхом «вибраковування» призводить до завищених витрат на освіту (його засвідчує різниця між планом прийому і планом випуску студентів). Цей висновок не слід розглядати як заклик до зниження вимог до рівня знань. Необхідне втручання власне в освітній процес.

Адаптація TQM до сфери освітніх послуг дозволила виділити такі технологічні кроки:

1. Планування якості – необхідно: визначати споживачів продукції та послуг вишу (абітурієнти, студенти, викладачі, батьки, інженери, підприємці, підприємство, регіон, суспільство); з'ясувати потреби користувачів; розробляти характеристики продукції або послуг; доводити плани до виконавців.

2. Установлення зв'язків якості – слід: ініціювати види діяльності для об'єднання зусиль співробітників; розробляти засоби інформаційного забезпечення навчального процесу; формувати колектив викладачів з високим рівнем професійної педагогічної культури; формувати колектив студентів з активною мотивацією до навчальної діяльності; організувати освітній процес відповідно до принципів інноваційних педагогічних технологій; розробляти показники якості.

3. Контроль якості – потрібно: вимірювати показники якості; забезпечувати аналіз цих показників; коригувати процес відповідно до заданих стандартів; давати імпульс для тактичного або стратегічного вдосконалення спроектованої педагогічної технології.

4. Поліпшення якості – треба: створювати інфраструктуру для неперервного вдосконалення процесу; забезпечувати виявлення

головних причин дефекту в освітньому процесі; створювати бригади для реалізації кожної ініціативи щодо поліпшення освітнього процесу; забезпечувати мотивацію робочих груп; установлювати контроль за досягненням цілей; забезпечувати неперервне навчання робочих груп.

Важливо зауважити, що надмірне захоплення статистичними методами контролю якості і технології тактичного вдосконалення процесу може порушити баланс між творчістю і заорганізованістю. Виш має відчувати ситуації, за яких слід вводити радикальні творчі зміни в освітній процес. Тактичною підсистемою управління (другим контуром управління) є підсистема реактивного вдосконалення освітньої технології. Якщо стандартні коригування процесу не усувають випуск «бракованої продукції», в системі TQM застосовують процедуру реактивного вдосконалення, що включає такі кроки:

- вибір теми робіт з удосконалення;
- збір та аналіз інформації;
- виявлення головної причини дефекту;
- планування та впровадження рішень у навчальний процес, тобто запобігання можливості повторного прояву головної причини виявленого дефекту;
- оцінка ефекту нововведення, тобто визначення його шляхом спостереження за показниками якості;
- надання нововведенню статусу стандартного підпроцесу, тобто заміна ним певних ланок існуючого процесу;
- проведення аналізу виконаної роботи з удосконалення з метою повторного недопущення виявлених помилок при вирішенні чергової проблеми. Після вибору нової теми потрібно перейти до першого кроку.

Що ж до показників якості освіти, то фахівцями галузі виділяють три складові: якість змісту освіти (знань, способів вирішення завдань); якість технологій навчання і виховання (організації пізнавальної діяльності, мотивації пізнавальної діяльності, контролю за здійсненням навчальної діяльності, контролю за результатом навчальної діяльності); якість свіченості особистості (засвоєння знань, умінь і навичок, засвоєння моральних норм).

Для кожного компонента якості використовується два кількісних показники – оцінка в діапазоні від 0 до 5 і показник класу (рейтинг). Очевидно, що жодна навчальна дисципліна не в змозі перекрити весь діапазон якості. Кожна навчальна дисципліна, кожен модуль, кожна лабораторна робота чи ділова гра можуть бути орієнтовані на досягнення тільки частини показників якості. Тому розробник відповідного навчального модуля повинен планувати

компоненти якості, які можуть бути набуті студентом при роботі з цим модулем, і способи обчислення (визначення) показників якості.

Перехід до TQM вимагає якісної зміни відносин «викладач-студент». Наприклад, студент як споживач буде очікувати від викладача, що той буде шанобливо ставитися до нього; буде чесний; дасть план і програму курсу, вимоги до іспиту, рейтингову шкалу; складе зручний розклад індивідуальних консультацій; швидко поверне екзаменаційні і домашні роботи; даватиме сучасний матеріал; буде проявляти інтерес до студентів; буде вдосконалювати курс і пояснювати його цілі і завдання; буде вчасно починати і закінчувати заняття.

З іншого боку, викладач чекає від студента, що той буде: шанобливо ставитися до викладача; вчасно здавати акуратно оформлену роботу; регулярно відвідувати заняття; готуватися до них; активно брати участь у дискусії в ході заняття; виявляти інтерес до предмета; усвідомлювати зв'язок курсу з іншими дисциплінами; радити викладачеві, як поліпшити курс; удосконалити роботу над курсом; буде пунктуальним.

Якщо прагнення до виконання побажань будуть взаємними, то можна говорити про відповідність цих відносин параметрам якості. Очевидно, що кожен навчальний інститут в наш непростий час має знайти власний спосіб впровадження TQM. Але досвід показує, що необхідно дотримуватися таких правил:

1. Виші, які використовують TQM, зосереджують увагу на споживачах наукових та освітніх послуг і на задоволенні їхніх потреб. Тому вони повинні бути в змозі швидко реагувати на "капризи ринку" і зосереджувати свої обмежені ресурси на тій діяльності, яка задовольняє користувачів освітніх послуг.

2. Виші, які використовують TQM, повинні безперервно здійснювати покрокове вдосконалення освітнього процесу для досягнення більш високих показників якості.

3. Виші повинні домагатися тотальної участі всіх співробітників у процесах безперервного поліпшення.

4. Виші повинні бути відкритими для взаємного обміну ідеями та методами з метою створення культури якості на рівні регіону галузі.

5. TQM у виші приречений на провал без створення розвинутої корпоративної обчислювальної мережі та багатофункціонального комплексу комп'ютерних класів з автоматичним вимірюванням показників якості освіченості особистості.

6. TQM вимагатиме застосування принципів управління якістю до всіх підсистем вишу – забезпечення навчального процесу,

управління будівлями та інженерними спорудами, взаємодії зі студентськими організаціями і т.п.

До інноваційних технологій можна віднести також **програмно-цільове управління навчальними закладами**. Програмно-цільова технологія управління навчальними закладами передбачає наявність інтегрованих завдань управління і програми розвитку, побудованої відповідно до цих завдань. Основними поняттями програмно-цільової технології є мета і програма. «Мета – це очікуваний бажаний стан системи, який передбачає досягнення заздалегідь визначеного результату». Уточнюючи це поняття, В. Афанасьєв наводить вимоги до мети: конкретність, реальність, контрольованість. Оскільки мета має складний характер, то в ній виокремлюються частини, які й утворюють вплив на складання цільових програм.

Програма – це сукупність заходів, необхідних для вирішення науково-технічних, соціальних, соціально-економічних та інших проблем або їх окремих аспектів. Для реалізації програмно-цільового підходу недостатньо сформулювати програму, важливо організувати її ефективне виконання, здійснюючи постійний контроль та моніторинг, а за необхідності і коригування. Для досягнення поставлених завдань цільова програма координує ресурси, плани, діяльність усіх суб'єктів, матеріально-технічне забезпечення, трудові ресурси. Зрозуміло, що програми і процеси їх розробки відрізняються між собою залежно від системи, що досліджується, створюється або управляється, а також від інформації, яка використовується.

До особливостей застосування програмно-цільової технології в освіті відносять такі: 1) в освіті мета управління може бути додатково опосередкована завданнями суб'єктів управління, обумовлена силою впливу людського чинника; 2) нечіткість компонентів системи цілей, що обумовлене невизначеністю впливу на освітню систему з боку зовнішнього середовища, невизначеністю стосунків між людьми, неповторністю та непередбачуваністю кожної особистості у поведінці та особистих цілях. Інноваційна програма найчастіше розглядається як інструмент досягнення стратегічних завдань.

До безумовних переваг даної технології можна віднести, по-перше, її спрямованість на досягнення конкретних цілей, певних результатів, по-друге, координоване виконання численних взаємопов'язаних дій, по-третє, обмежену протяжність у часі. Для того, щоб забезпечити ефективність такої діяльності, необхідні взаємодія і водночас чіткий розподіл ролей і відповідальності. Важливо при цьому встановлення відповідальності за прийняття рішень, ефективний розподіл інформації і гнучкість у використанні ресурсів.

Однією з основних розв'язуваних проблем є створення ефективною тимчасовою системою управління, покликаною координувати функціонувати з постійною. Така тимчасова система управління повинна гарантувати досягнення поставлених цілей, ефективність проведення кожного з заходів, а також довгострокову стійкість отриманих результатів. До основних критеріїв оцінки різних варіантів виконання програми входять терміни і вартість досягнення результатів. При цьому заплановані цілі і якість зазвичай служать основними обмеженнями при розгляді та оцінці різних варіантів. Під час планування та укладання контрактів необхідно також урахувати невизначеність та ризики, пов'язані з виконанням завдань програми.

Будь-яка програма в процесі підготовки та реалізації проходить різні стадії. Це: 1) концептуальна – формулювання цілей, аналіз можливостей, обґрунтування здійсненності та планування програми, 2) розробка програми – визначення структури робіт і виконавців, побудова календарних графіків робіт, бюджету, розробка проектно-кошторисної документації, переговори і укладення контрактів на виконання робіт; 3) виконання програми – роботи з реалізації, організація та навчання персоналу, фінансування робіт, стадійний контроль якості робіт тощо; 4) завершення програми; 5) експлуатаційна – приймання і запуск програми, розширення, модернізація, інновації. У реальності стадії можуть не тільки передувати одна одній, але й накладатися одна на одну.

Процес управління реалізацією програми має досить складну структуру, включаючи, зокрема, загальне управління змінами – визначення, узгодження, затвердження і прийняття до виконання коригувальних впливів і координації змін, а також управління ресурсами – внесення змін до складу і призначення ресурсів. Часом особливого значення набуває управління цілями і завданнями – коригування цілей і завдань програми за результатами процесів аналізу. Особливої уваги потребує управління якістю – розробка заходів щодо усунення причин незадовільного виконання.

Крім зазначених процесів, є ряд допоміжних процесів, необхідність у використанні яких істотно залежить від сутності конкретної програми. Зокрема, це планування організації – визначення, документування та призначення ролей, відповідальності і взаємовідносин, звітності в організації; призначення персоналу – призначення людських ресурсів на виконання проекту; планування взаємодії – визначення потоків інформації та способів взаємодії, необхідних для учасників проекту; ідентифікація ризику – визначення

та документування подій ризику, які можуть вплинути на проект; оцінка ризику – оцінка ймовірностей настання подій ризику, їхніх характеристик і впливу на проект; розробка реагування – визначення необхідних дій для попередження ризиків і реакції на загрозові події; планування поставок – визначення того, що, як і коли має бути поставлено; підготовка умов – вироблення вимог до постачання та визначення потенційних постачальників.

Якщо програма має довгостроковий характер, то вона повинна містити: а) техніко-економічне обґрунтування; б) прогноз очікуваних соціально-економічних (екологічних) результатів реалізації зазначеного проекту; в) найменування замовника зазначеної програми; г) відомості про розподіл обсягів та джерел фінансування за роками; д) інші документи та матеріали, необхідні для їх затвердження.

Програми повинні мати індикативний, а не директивний характер і достатню гнучкість, що дозволяє конкретизувати їх положення в річних планах, реалістично враховувати можливості навчального закладу, включати процедури впровадження ефективних методик управління. У програми повинні бути вбудовані механізми зворотного зв'язку, що дають можливість на основі аналізу ходу виконання програм своєчасно вносити до них виправлення і корективи при поточному плануванні.

Своєрідність програмно-цільового управління в Україні полягає в тому, що воно відбувається в умовах, коли основні інституційні перетворення на державному і місцевому рівнях повністю ще не відбулися. Не створене повне правове та організаційне середовище; не відрегульовані фінансово-бюджетні відносини тощо, слабкі традиції вирішення проблем розвитку в рамках усієї спільноти, немає технологій залучення до цієї роботи населення та підприємницького сектора.

Підготовка програми також передбачає створення організаційних структур з визначення форм участі органів самоврядування, педагогічного колективу, батьків, підприємств, установ та інших організацій. Створюється робоча група з підготовки програми, до складу якої можуть включатися представники зацікавлених органів державної влади, підприємницького сектора, некомерційних, громадських, науково-дослідних організацій. До роботи над програмою підключається педагогічний колектив, батьки, хід роботи над програмою висвітлюється в засобах масової інформації, на батьківських зборах, педагогічних радах тощо.

Моніторинг реалізації програми є необхідною умовою її успішного виконання. Доцільно з визначеними проміжками часу

аналізувати хід реалізації програми, надходження і витрачання фінансових ресурсів, спрямованих на її виконання, з метою внесення необхідних коректив у процес реалізації програми та здійснення контролю за діяльністю відповідальних виконавців. Програма розвитку навчального закладу зазвичай включає дії, які можна не тільки спостерігати, а й «вимірювати», тобто оцінювати, спираючись на цілком об'єктивні параметри. Як правило, в залежності від стадій реалізації програми використовують такі типи оцінок, як:

- 1) попередня – оцінка програми до початку її реалізації з метою з'ясування її якості й необхідності для навчального закладу;
- 2) проміжна – оцінка на стадії реалізації програми з метою її коригування для підвищення ефективності та успішного завершення;
- 3) узагальнююча – оцінка після завершення виконання програми з метою виявлення її результативності та ефективності, причин допущених помилок і невдач, а також прийняття адекватних управлінських рішень.

Важливо використовувати оцінки і за їх цільовим призначенням:

- а) оцінка потреби – оцінка соціально-економічних умов, які визначили необхідність реалізації програми;
- б) оцінка процесу розробки – аналіз якості програми (складу та компетентності розробників, логічної схеми, змісту і ресурсної забезпеченості);
- в) оцінка результативності – експертиза організаційного процесу виконання програми, причин відхилень від намічених спочатку цілей у процесі її реалізації;
- г) оцінка ефективності – зіставлення результатів програми з витраченими в ході її реалізації ресурсами;
- д) оцінка впливу – оцінка впливу виконання програми на соціально-економічний розвиток, на зміну якості освітніх послуг.

Для того, щоб забезпечити успішне виконання програми, як правило, основні зусилля концентрують на таких ключових елементах:

1. Планування і партнерство: створення стратегії, виявлення лідерів та узгодження інтересів.
2. Створення ділового клімату: розробка адекватних регулюючих норм і процедур втілення програми, відповідних особливостям діяльності конкретного навчального закладу.
3. Підтримка учасників виконання програми: створення сприятливого середовища для діяльності.
4. Залучення інвесторів: вивчення бази місцевих економічних ресурсів, залучення цільових інвестицій.

Програма може реалізовуватися в конкретних проектах. **Проектування** (від лат. *projectus* – кинутий уперед) – діяльність, пов'язана з наукою та інженерією створення проекту, створення образу майбутнього передбачуваного явища. Як відомо, більшість

продуктів людської діяльності створюється із попереднім проектуванням. У цьому контексті проектування є процесом створення проекту, тобто прототипу, прообразу передбачуваного або можливого стану об'єкта, що передує втіленню задуманого в реальному продукті.

Проектування розглядається в дослідженнях або як специфічний вид діяльності, спрямований на створення проекту, або як науково-практичний метод вивчення і перетворення дійсності (метод практико-орієнтованої науки), або як форма народження інновацій, характерна для технологічної культури, або як управлінська процедура. Водночас проект розглядається як найбільш керована одиниця управління: за чітко визначений час, у межах визначеного ресурсу (людського, фінансового, техніко-технологічного) досягається попередньо визначений результат. Така формула проекту водночас є і умовою досягнення результату, і надзавданням зміни стану об'єкта впливу.

Важливим є узагальнення даних щодо використання проектування як засобу організації навчального процесу і управління діяльністю вищих навчальних закладів.

В. Афанасьєв виокремлює такі рівні проектування освітнього процесу у вищих навчальних закладах: рівень професійної діяльності викладача (проектування процесу навчання з конкретної навчальної дисципліни) і рівень менеджерів (адміністрації) (проектування освітнього процесу вищого навчального закладу в цілому).

Відповідно до вищезазначеного, проектування розуміється як практико-орієнтована діяльність, метою якої є розробка нових, не існуючих у практиці освітніх систем і видів педагогічної діяльності (наприклад, предметом проектування можуть стати зразки майбутніх програм, підручників тощо); як нова динамічна галузь знання, спосіб трактування педагогічної дійсності; як прикладний науковий напрям педагогіки і практичної педагогічної діяльності, націленої на вирішення завдань розвитку, перетворення, удосконалення сучасних освітніх систем; як спосіб нормування і трансляції педагогічної та науково-дослідної діяльності; як процес створення і реалізації педагогічного проекту; як специфічний спосіб розвитку особистості; як технологія навчання.

Н. Ларіонова, Г. Сечіна, Т. Хабірова важливим об'єктом проектування навчального процесу у вищій школі вважають визначення змісту та технології підготовки фахівця конкретного профілю. Зміст спеціальної (професійної) освіти – це мінімум змісту освіти, що дозволяє займатися професійною діяльністю і забезпечує готовність до виконання всього комплексу функцій фахівця, до

підвищення професійної кваліфікації та перепідготовки, до участі в процесі безперервної освіти відповідно до мінливих умов функціонування будь-якої установи чи організації.

Застосування проектного підходу до управління навчальним процесом розкривають О. Новіков, І. Тараненко, Л. Катан.

О. Новіков розглядає навчання як конкретні завершені цикли навчальної діяльності і розкриває організацію процесу навчальної діяльності (її часову структуру) за логікою управління на основі проектів.

В останні роки з'явилася позитивна тенденція інформування студентів про освітні програми, забезпечення програмними настановами, індивідуальними завданнями, завданнями з самостійної роботи, програмами іспитів тощо для того, щоб студент міг планувати свою навчальну діяльність на тривалий період. Окрім того, у середніх та вищих навчальних закладах застосовуються так звані «освітні карти», що містять інформацію про можливі освітні маршрути. Можливості побудови власної траєкторії навчання відкриває проект Концептуальних засад розвитку електронної освіти в Україні.

Побудова навчального процесу на основі освітніх карт – освітніх проектів – відкриває можливість орієнтації на конкретного споживача (групу споживачів) освітніх послуг. На думку І. Тараненко та Л. Катан, за допомогою викладача-радника студент може скласти бажаний для нього навчальний план, зробивши акцент на певній спеціалізації в межах конкретної професії. Усі типи навчальних закладів мають потенційні можливості розробляти індивідуальні та групові освітні програми (карти, проекти). Отже, навчальний заклад має можливість створити величезну кількість спеціалізацій, не порушуючи провідної, базової схеми навчального процесу.

Важливим є розгляд проектування на рівні діяльності викладача. З цієї точки зору під педагогічним проектуванням розуміємо цілеспрямовану діяльність суб'єкта педагогічної практики зі створення проекту освітнього процесу. У поняття «проект освітнього процесу» вкладається такий зміст: це задум майбутнього процесу навчання, втілений у вигляді моделі і технології з її реалізації, які розкривають суть задуму. Модель складається зі змістовного компонента (мета, завдання, зміст навчання, зміст навчальної рефлексії) і процесуального компонента (організація діяльності суб'єктів освітнього процесу, управління діяльністю, контроль, корекція). Технологія являє собою систему дій викладача з організації та управління навчально-пізнавальною діяльністю студентів. Основними характеристиками проекту освітнього процесу є

доцільність, системність, алгоритмічність, оптимальність. Закономірність припускає, що проект повинен мати науково-рефлексивний характер і бути побудованим відповідно до законів і закономірностей освітнього процесу. Системність передбачає таке впорядкування структури проекту, за якого повинні бути представлені всі компоненти освітнього процесу та зв'язки між ними. У процесуальному плані проект характеризується алгоритмічністю, тобто являє собою сукупність послідовних операцій (дій) діяльності суб'єктів освітнього процесу. З точки зору відповідності конкретним умовам реалізації освітнього процесу проект повинен бути оптимальним (найкращим) для даних умов щодо витрат часу і сил учасників проекту.

Логічна структура проектування і розробки проекту освітнього процесу зводиться до таких етапів:

1. *Мотиваційний етап.* Формування особистісної мотивації виконання проекту; виокремлення важливих проблем; здійснення професійного аналізу власних можливостей; пошук необхідної інформації.

2. *Установчий етап.* Аналіз та оцінка педагогічної ситуації; розробка мети; визначення завдань; вибір методів і засобів для досягнення мети; визначення умов для досягнення мети; прогнозування труднощів у процесі проектної роботи; виявлення можливостей використання отриманого проекту.

3. *Діяльнісний етап.* Уточнення мети і завдань з орієнтацією на необхідний результат; розробка критеріїв оцінки результатів; розробка моделі процесу навчання; розробка технології як процесуального компоненту моделі; уявне експериментування (уявна реалізація майбутнього проекту); виконання пробної верифікації моделі за допомогою реалізації технології.

4. *Корекційний етап.* Здійснення аналізу досягнутого; рефлексія; корекція діяльності; оцінка результатів; документальне оформлення проекту.

Створення проекту освітнього процесу вимагає розробки системи регуляторів. Вона спирається на такі принципи проектування: принцип особистісних пріоритетів, тобто орієнтація на всіх учасників процесу навчання; принцип діагностичної рефлексивності, що дозволяє проектувати процес навчання як передбачувану, достовірну та цілеспрямовану взаємодію суб'єктів освітнього процесу; принцип поетапності, що припускає послідовність дій; принцип саморозвитку, який означає проектування навчання як динамічного і гнучкого процесу; принцип продуктивності, що

припускає одержання значущого результату; принцип системності, що означає розгляд процесу навчання як цілісної системи; принцип багатофакторності. Проектуючи процес навчання, педагог повинен враховувати всі чинники, що гальмують процес чи сприяють досягненню цілей педагогічного проектування.

І. Тараненко, Л. Катан як чинник конкурентоспроможності вишів розглядають міжнародні освітні проекти. Україна інтенсивно розробляє нові освітні технології, розвитку яких сприяє і програма Європейської комісії TEMPUS (Trans – European Mobility Program for University Studies). В умовах євроінтеграції та переходу до економіки знань програма TEMPUS є одним із засобів, за допомогою якого Європейський Союз намагається відгукнутися на геополітичні та соціально-економічні зміни й таким чином активізувати та збагатити діалог між країнами. Ця програма націлена на вдосконалення системи освіти в країнах – партнерах на основі збалансованої співпраці з навчальними закладами країн – членів Європейського Союзу.

Досвід виконання TEMPUS-проектів показує, що в умовах євроінтеграції такі проекти є ефективним засобом удосконалення української освіти, через них досягаються реальні результати як в інноваційній сфері розробки сучасних навчальних матеріалів, так і в галузі підвищення кваліфікації викладачів, можливості їх активної комунікації з європейськими колегами та залучення до світових досягнень в галузі освіти. Це дасть змогу підготувати конкурентоспроможного студента і тим самим підтвердити конкурентоспроможність вищого навчального закладу.

Як приклад застосування проектного підходу до роботи з персоналом (учителями, викладачами, керівниками методичних об'єднань учителів) розглянемо програму мотивування за О. Суботіним. В основі цієї програми – досвід використання таких механізмів мотивації, як матеріальне стимулювання та структурування подібних механізмів у вигляді спеціальних проектів-програм мотивації. О. Суботін розглядає мотивування як процес стимулювання співробітників до певної поведінки. Це лише одне з можливих визначень мотивації. Із цього визначення випливає, що для мотивування співробітників необхідно визначити: бажану поведінку співробітників; процес стимулювання, тобто систему правил, процедур, механізмів стимулювання.

Під програмою мотивації розуміється система заходів, які виконуються протягом певного проміжку часу і спрямовані на стимулювання певних співробітників до певної поведінки. Побудова програми дозволяє керувати заходами з мотивації як проектами. У

програмі мотивації на кожний період визначені цілі, зацікавлені сторони (керівництво і співробітники організації), обмежений час, визначені заходи, що дозволяє розробляти календарні плани і бюджети, оцінювати результати. Оскільки в компанії може діяти ряд програм мотивації, пристосованих до різних груп співробітників, то управління ними як проектами дозволяє координувати їх з питань фінансування, часу, змісту.

Програма мотивації містить такі компоненти: мету (до чого необхідно стимулювати працівників); охоплення (категорії співробітників і проектів, до яких вона застосовується); термін дії (наприклад, півроку чи рік); критерії, процедури оцінки та відповідальні за оцінку поведінки для різних категорій співробітників; систему заохочень та стягнень; календарний план заходів; відповідальність за їх виконання; бюджет програми мотивації.

Метою програми мотивації є підвищення ефективності при збереженні необхідного рівня якості. При цьому для кожної категорії співробітників ефективність і якість визначаються по-різному (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Цілі програми мотивації для різних категорій співробітників

	Ефективність	Якість
Для рядових працівників і консультантів	Зменшення витрат на виконання роботи	Дотримання вимог до результату
Для керівників	Зменшення термінів виконання та економія бюджету	Досягнення кінцевої мети

Аналогічним чином розшифровуються поняття якості та ефективності для всіх категорій співробітників, що потрапляють під дію програми мотивації.

Розглянемо механізми мотивації для двох категорій працівників: рядових (тих, від кого залежить тільки доручена їм робота) і ключових (керівників та лідерів, від яких залежить успіх діяльності в цілому). Виділення цих двох категорій в жодному разі не суперечить тому, що в спільній діяльності від кожного учасника залежить кінцевий результат. Більшість співробітників мають локальні завдання, і їх внесок в успіх визначається виконанням їхньої роботи, а за діяльність в цілому відповідає керівник і один або кілька фахівців, які приймають ключові рішення.

Розглянемо такі ролі: співробітник, відповідальний за

виконання тільки свого завдання, поставленого йому керівником; лідер, який відповідає за ключові рішення (керівник відділу); керівник закладу, який відповідає за виконання завдань діяльності і розпоряджається ресурсами. Для кожної з цих категорій наведемо критерії оцінки і деякі механізми матеріального стимулювання.

Мотивація керівників закладів і керівників відділів. Основний принцип мотивації взагалі полягає в заохоченні або стягненні, як накладається на співробітника тільки за результатами робіт, доручених йому безпосередньо. Тому керівник закладу та керівники відділів повинні преміюватись за виконання завдань діяльності в цілому.

Оцінка внеску співробітників. Якщо метою програми мотивації оголошено підвищення ефективності при збереженні якості, то необхідно визначити правила оцінки цих показників. Вимірювання ефективності передбачає обчислення співвідношення результату і витрат. Витрати, контрольовані співробітником, зазвичай виражаються у вигляді трудовитрат. Слід зазначити, що в будь-якій методиці оцінки персоналу присутній елемент суб'єктивізму, його ступінь визначається тим, якими рамками цей суб'єктивізм обмежений. Оцінка досягнення цілей програми мотивації проводиться керівником закладу, який, за погодженням з керівниками відділів, обґрунтовує її перед співробітниками.

Заохочення і стягнення для співробітників. На основі оцінки результатів діяльності у відповідності з програмою мотивації кожному із співробітників нараховується премія, пропорційна внеску у виконану діяльність. Премія може бути визначена відповідно до таких чинників: 1) обсяг участі в діяльності (може бути виражений у трудовитратах); 2) ефективність участі в діяльності (виражається оцінкою результатів діяльності, що визначається відповідно до програми мотивації).

Упровадження програми мотивації. Програми мотивації розробляються на певний період у такому порядку:

1. Оцінка. Проводиться анкетування співробітників з метою визначення задоволеності чинною програмою мотивації і виявлення того, які механізми краще діють. Збираються пропозиції, аналізуються інші джерела інформації, визначається напрямок подальшого розвитку програми мотивації.

2. Розробка. Визначається термін дії та бюджет нової програми мотивації. На основі доступних засобів визначаються механізми стимулювання.

3. Презентація. Програма мотивації представляється співробітникам, збираються коментарі. За необхідності вона

доопрацьовується і повторно презентується.

4. Виконання. По закінченні терміну дії програми мотивації знов відбувається оцінювання.

Отже, запропоновані механізми мотивації вимагають якісного планування та обліку всіх витрат. З іншого боку, вони стимулюють до акуратнішого використання методів управління.

Необхідність дотримання міжнародних стандартів якості управління, а з 2001 року – українських державних стандартів якості управління всіма видами господарської діяльності зумовила актуальність застосування технології «процесного підходу» до управління діяльністю навчальних закладів. **«Процесний підхід» як технологія** відомий уже давно як у методології класичного менеджменту, так і в різних його техніках, таких, наприклад, як структурний аналіз складних систем, реінжиніринг ділових процесів і ін. Проте як предмет наукової уваги проблема процесного підходу до управління діяльністю навчальних закладів майже не досліджена.

Як указують М. Хаммер і С. Стентон, «процесне підприємство – це організаційна форма, призначена для функціонування в умовах постійно мінливого зовнішнього середовища» для досягнення істотних поліпшень з таких ключових для сучасного бізнесу показників ефективності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність. Вони справедливо вважають, що швидке вдосконалення технологій, зникнення кордонів між національними ринками, зміна очікувань клієнтів, які мають тепер більше можливостей вибору, ніж будь-коли, сукупно зробили мету, методи, класичні основні принципи управління безнадійно застарілими.

Головною перешкодою на шляху підвищення якості надання освітніх послуг за допомогою обліку індивідуальних вимог клієнтів стала система управління навчальним закладом. Проблема відновлення конкуренто-спроможності полягає не в тому, щоб змусити співробітників даних компаній працювати старанніше, а в тому, щоб навчити їх працювати інакше.

Більш доцільним є створення «процесної команди», що відповідає за результати функціонування процесу. Створення процесних команд необхідно для прискорення вирішення індивідуальних проблем споживача. Надалі з урахуванням знань фахівців можуть бути створені комп'ютерні програми з управління виробничою або обслуговуючою системою на основі самообслуговування клієнтів. При цьому зникає потреба в існуванні ієрархічних структур управління, які переважали, коли обробка основної маси інформації виконувалася людьми, а в сучасних умовах збільшують як час на прийняття рішень, так і витрати на виконання

замовлень.

Процесний підхід до управління – система поглядів на менеджмент, що розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій (функцій управління), які реалізуються у певній послідовності.

Загальносистемними принципами методології процесного підходу є такі: спрямованість на споживача процесу; орієнтація на досягнення результату процесу, а не діяльності окремого підрозділу; пріоритетність процесів, що додають вартість; поєднання постійного й проривного вдосконалення на основі «вимірюваності» процесу; об'єднання персоналу в команди процесів. Найчастіше в управлінні виокремлюють такі процеси: процес ініціювання; процес планування; процес виконання; процес контролю; процес завершення.

У схемі процесів будь-якого виробництва (підприємства, організації) В. Корольов виокремлює три групи основних процесів: передпродажні (маркетинг, реклама), пов'язані з продажем і пов'язані з післяпродажним обслуговуванням продукту і, зрозуміло, клієнта.

Термін «процес» (від лат. processus – просування) означає рух уперед, послідовну зміну станів, стадій розвитку; сукупність послідовних дій з метою досягнення якогось результату. Процес означає рух, проходження, просування вперед. Здійснюється він під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, має стійкий порядок взаємодії своїх компонентів, тривалий у часі й спрямований до певного стану об'єкта. Кожен процес охоплює кілька стадій, які відрізняються за змістом, механізмами, способами зв'язку його елементів (суб'єкт-суб'єктних, суб'єкт-об'єктних, суб'єкт-суб'єкт-об'єктних).

Таким чином, дослідження будь-якого процесу з'ясовує його структурування, виділяє основні етапи зміни його стану. Впливати на процес зміни стану об'єкта – означає застосовувати до об'єкта впливу прийоми, методи, засоби, урешті – технології, які забезпечують запланований результат. Управління ж процесом зміни стану об'єкта вимагає виділення одиниці управління: актів (управлінських рішень) впливу та його бажаних результатів.

Отже, управлінський акт містить триєдиний зміст: зміну стану об'єкта впливу, технологічний прийом впливу, власне управлінське рішення. Кожна складова може розглядатися в динаміці, тобто у «процесі»...

Теорія «процесного підходу» виділяє основні, підтримуючі та процеси управління.

Основні процеси – такі, що забезпечують виконання конкретних операційних завдань, пов'язаних зі створенням цінності (зміни стану об'єкта) продукту, послуги та з реалізацією її клієнту; це процеси, операції яких безпосередньо стосуються продукту або послуги організації і у випадку комерціалізації впливають на створення

доданої вартості.

У контексті педагогіки навчання основним необхідно вважати процес отримання знань учнями, студентами.

Підтримуючими називають такі технологічні процеси, які забезпечують виконання основних; вони не мають безпосереднього відношення до зміни стану об'єкта (виробництва товарів та послуг), проте без них неможливе виконання операцій по створенню доданої вартості. Так, технологія навчання містить теорію навчання, засоби, методи, прийоми навчання і самонавчання.

Процеси управління – це такі, що забезпечують управління основними та підтримуючими процесами проекту: формування стратегії, планування та контроль.

«Процесний підхід» у менеджменті – це такий особливий спосіб, технологія управління виконанням завдань навчального закладу, який полягає у створенні мережі процесів; у визначенні власників процесів; у моделюванні (описі) процесів; в управлінні процесами на основі циклу PDCA; в аудиті процесів.

Ключовими моментами для впровадження процесного підходу до управління навчальними закладами є:

1) визначення й опис існуючих процесів і порядку їхньої взаємодії в загальній мережі процесів;

2) чіткий розподіл відповідальності керівників за кожен сегмент усієї мережі процесів;

3) розробка і затвердження регламентів, формалізуючих роботу системи;

4) керування ресурсами і регламентами при виявленні відхилень, невідповідностей у процесі або продукті або змін у зовнішньому середовищі (у тому числі зміна вимог замовника).

Аналіз джерел з опису процесів дозволяє виділити такі технологічні компоненти. Першим кроком опису процесу є опис його оточення, що являє собою сукупність входів та виходів із зазначенням постачальників та клієнтів. При описі оточення процесу його входи і виходи поділяють на два типи: первинні і вторинні. У результаті отримуємо первинні та вторинні входи, а також – первинні та вторинні виходи.

Після опису оточення процесу настає черга опису його внутрішньої структури. Класична технологія опису процесів достатньо проста і складається з двох стандартів опису процесів – DFD та WFD. Відповідно до класичного підходу стандарт DFD розшифровується як Data Flow Diagram і являє собою діаграму потоку даних, яка використовується для опису верхнього рівня процесів. На діаграмі потоку даних показуються роботи, які входять до складу

відповідного процесу, а також зазначаються входи і виходи кожної з робіт. У свою чергу, стандарт WFD розшифровується як WorkFlowDiagram і являє собою діаграму потоку робіт для опису процесів нижнього рівня. У діаграмі потоку робіт існує й інша назва – діаграма алгоритмів.

Під час виокремлення процесів розробляється дерево процесів, у якому процеси поділяються на основні, забезпечуючі та управлінські. Головним завданням такої класифікації є полегшення роботи з виокремленням процесів, зниження вірогідності пропуску важливих процесів, а також візуалізація процесів, розбитих на невеликі групи. Іншим наочним зображенням процесів управління проектами є сітка процесів.

За результатами досліджень А. Асаула і Б. Капарова, для переходу до процесного управління у вищому навчальному закладі необхідно змінити організаційну структуру, необхідно призначити власників процесів, які будуть відповідальними як за проектування, організацію та управління процесами, так і за фінансові результати. Очевидно, що в умовах ВНЗ власниками процесів повинні стати, перш за все, керівники випускаючих кафедр та підрозділів, що здійснюють наукові дослідження, оскільки саме вони забезпечують основну масу доходів для ВНЗ. Для успішного переходу до процесного управління власник процесу повинен мати реальну владу над проектуванням процесу, виміром його результатів і навчанням працівників.

Підрозділи, які надають внутрішні послуги, повинні залежати від тих доходів, що їх отримують підрозділи, які надають кінцеві послуги безпосередньо споживачам. Діяльність таких підрозділів повинна залежати від обсягу та якості виконаних робіт і визначатися власником процесу за процедурою, затвердженою керівником організації. Необхідно враховувати, що багато працівників організації будуть зайняті в різних процесах, тому необхідно розробити систему, що забезпечує координацію дій при використанні наявних ресурсів. Таким чином практично відбувається визначення нових правил управління відповідно до особливостей процесної технології управління.

Керівники функціональних відділів повинні взяти на себе відповідальність, насамперед, за розвиток і ефективне використання підконтрольних їм ресурсів. Корінні зміни потрібні в системі мотивації та управління персоналом. Необхідні значні перетворення і в існуючій організаційній культурі. В умовах посилення конкуренції необхідно поліпшити маркетингову діяльність в організаціях сфери вищої освіти, для чого потрібно створення відповідного відділу. У

деяких випадках може бути доцільним об'єднання відділу маркетингу з відділом, відповідальним за підвищення якості освіти, тому що ця (маркетингова) діяльність неможлива без проведення опитувань як співробітників вишу, так і представників зовнішніх організацій.

Організаційні структури, які використовуються за процесного управління, досліджували М. Робсон, Ф. Уллах, І. Аронов, О. Мірющенко, К. Мірющенко, О. Горбунов, Г. Ляпіна та інші автори. Згадані автори віддають перевагу застосуванню різних видів програмно-цілевих структур, які базуються на системному підході до формування організацій, на оптимальному співвідношенні централізації і децентралізації в управлінні. Наголос робиться не стільки на вдосконаленні окремих ланок підприємств або їхніх функцій, скільки на поліпшенні їхньої взаємодії, на інтеграції всіх видів діяльності, необхідних для досягнення тієї або іншої мети. Це лежить в основі створення комплексних органів з керування розробкою конкретних програм, з виробництва окремих продуктів, з керівництва об'єктами, системами і підсистемами.

Як результат еволюції традиційних систем управління називаються такі форми організації: проектне управління впровадженням нововведень, матрична структура (окремим випадком матричної структури є організація підприємства на основі бізнес-одиниць), які повинні забезпечити стратегічну й оперативну гнучкість управління

Але водночас із безумовним визнанням корисності впровадження процесного підходу в управління проектами дослідники визначають певні перешкоди на шляху цього впровадження. Зокрема, Т. Маматова групує особливості впровадження процесного підходу при управлінні проектами в Україні за трьома напрямками: а) методичного характеру; б) пов'язані з рівнем компетентності персоналу; в) пов'язані з обмеженістю фінансових ресурсів.

Є ще й така особливість впровадження «процесного підходу»: втілення «процесного підходу» має характер запозичення, перенесення світового досвіду управління на місцевий, з однієї галузі людської діяльності (бізнес-процесів) до іншої (наприклад, соціальні, освітні процеси, державне управління та місцеве самоврядування), перенесення знань між галузями (менеджмент, маркетинг – педагогіка, психологія) тощо. Зазначена особливість викликає так званий «культурний шок», усвідомлення цього вимагає актуалізації вже відомих знань з педагогіки, психології, соціології. «Процесний підхід» як технологія управління змінами викликає складність на

рівні усвідомлення і формування відповідних навичок у освітян через сформовані уявлення про управління навчальним закладом (на засадах школознавчого підходу), про особливості суб'єкт-суб'єктності як характеристики освітнього процесу, про віддаленість його результатів, про складнощі виявлення замовника і користувача освітньої послуги тощо.

Ефективним методом організації та управління інноваційним процесом є **сітьове планування**.

Сітьовий графік часто виступає прообразом програми в програмно-цільовому методі планування інновацій (складається для виконання програми, відображає всі роботи, необхідні для досягнення мети). Сітьовий графік – це модель досягнення поставленої мети, причому мета є моделлю, динамічно пристосованою для аналізу варіантів її досягнення мети, для оптимізації планових завдань, для внесення змін і т.п.

Метод роботи з сітьовими графіками (сітьове планування) базується на теорії графів. Граф (гр. grapho – пишу) являє систему точок, деякі з них з'єднані лініями – дугами (або ребрами). Це одна з топологічних (математичних) моделей взаємодіючих систем. За допомогою графів можна вирішувати не тільки задачі сітьового планування, а й інші завдання. Цей метод застосовується при плануванні комплексу взаємопов'язаних робіт. Він дозволяє наочно представити організаційно-технологічну послідовність виконання робіт і встановити взаємозв'язок між ними. Крім цього, він дозволяє забезпечити координацію операцій різного ступеня складності і виявити операції, від яких залежить тривалість усієї роботи (тобто організаційного заходу), а також зосередити увагу на своєчасному виконанні кожної операції.

Сітьовий метод – це система прийомів і способів, що дозволяють на основі застосування сітьового графіка (сітьової моделі) раціонально здійснювати весь управлінський процес, планувати, організовувати, координувати і контролювати будь-який комплекс робіт, забезпечуючи ефективно використання грошових та матеріальних ресурсів. Застосування цього методу дозволяє поліпшити: 1) планування, забезпечуючи його комплексність, безперервність, створюючи умови для точного визначення необхідних ресурсів і чіткого їх розподілу; 2) фінансування робіт, тому що з'являються способи більш точного розрахунку їхньої собівартості, трудомісткості і формування нормативно-довідкової бази; 3) структуру системи управління шляхом чіткого визначення і розподілу завдань, прав, обов'язків; 4) організацію процедур координації та контролю за ходом робіт на базі оперативної та точної

інформації, а також оцінку виконання плану.

Сітьовий графік – це інформаційна модель, що відображає процес виконання комплексу робіт, спрямованих на досягнення єдиної мети. Мета сітьового планування – вплив на управління, а управління покликане підтримувати раціональний режим роботи, відновлювати порушений стан рівноваги динамічних систем, забезпечуючи злагоджену роботу всіх їхніх ланок. При цьому управління системою ведеться за рядом параметрів: часу, вартості, ресурсів, техніко-економічних показників. Проте найбільш поширеними є системи з параметром «час».

Процес управління при поданні керованої системи у вигляді моделі істотно спрощується. Основою сітьового планування та управління є сітьовий графік, що відображає технологічний і логічний взаємозв'язок усіх операцій майбутньої роботи. Він складається з трьох частин (головних понять), таких, як «робота», «подія» і «шлях».

«Робота» – це будь-який процес, що вимагає витрат часу і ресурсів або тільки часу. Якщо на виконання роботи не потрібно ресурсів, а витрачається лише час, то вони називаються «очікуванням». Роботу на сітьовому графіку позначають суцільною стрілкою (дугою графа), над якою числом позначається тривалість виконання даної роботи. Існує фіктивна робота (очікування, проста залежність) – робота, що не вимагає витрат часу, праці і коштів. На графіку вона відтворюється пунктирною стрілкою. Роботи у вигляді стрілки (тоді граф називається орієнтованим, або оргграфом) на графіку не є векторами, тому кресляться без масштабу. Кожна робота починається і закінчується «подією», яка позначається кружечком, в якому цифра позначає назву (ім'я) даної події. Подія – це результат виконання однієї або декількох робіт, необхідних для початку наступних. Попередня подія є відправною точкою для роботи (причиною), а наступна – її результатом.

Події, на відміну від робіт, здійснюються в певні моменти часу, не використовуючи при цьому жодних ресурсів. Початок виконання комплексу робіт є початковою подією. Момент завершення всіх робіт є кінцевою подією.

Будь-який сітьовий графік має одну вихідну (початкову) і одну завершальну (кінцеву) подію. Будь-яка робота (стрілка) поєднує тільки дві події.

Подія, з якої стрілка виходить, називається попередньою даній роботі, а подія, до якої стрілка входить, є наступною. Одна і та ж подія, крім вихідної і завершальної, стосовно однієї роботи є попередньою, а стосовно іншої – наступною. Такий стан називається проміжним. Події можуть бути простими і складними. Прості події мають тільки одну

вхідну і одну вихідну роботу.

Складні події мають кілька вхідних чи кілька вихідних робіт. Ділення подій на прості і складні має велике значення при розрахунку сітових графіків. Подія вважається досягнутою, коли буде закінчена найдовша за тривалістю з усіх вхідних у неї робіт.

Технологічна послідовність робіт (ланцюг) від першої події до останньої називається шляхом. Такий шлях є повним шляхом. Довжина шляху визначається сумою тривалості робіт, які лежать на ньому. Це досягається послідовним виявленням елементів повного шляху. У випадку кількох варіантів їх порівнюють один з одним за допомогою методу графіків. У результаті порівняння обирають шлях, на якому тривалість усіх розміщених послідовно робіт найбільша. Цей шлях має назву «критичний шлях». Він визначає час, необхідний для виконання всього плану, на який складено графік. Саме від робіт, що лежать на критичному шляху, і їх тривалості залежить кінцевий термін виконання плану. Критичний шлях – основа оптимізації плану. Для того щоб скоротити термін виконання всього плану, необхідно зменшити тривалість виконання тих робіт, які знаходяться на критичному шляху.

Усі повні шляхи, тривалість яких менше критичного, називаються некритичними. Вони володіють резервами часу. Під резервами часу розуміються допустимі порушення строків здійснення подій та виконання робіт, що не змінюють термінів настання завершальної події.

Резерви часу бувають повні і вільні. Повний резерв часу – це термін, на який можна перенести початок роботи чи збільшити її тривалість за незмінної довжини критичного шляху. Повний резерв часу визначають як різницю між пізнім і раннім початком роботи або між пізнім і раннім закінченням роботи. Роботи, що перебувають на критичному шляху, повного резерву часу не мають, тому що їх ранні параметри дорівнюють пізнім. Використання повного резерву часу на інших, некритичних шляхах спричинює те, що шлях, до якого належав запас часу, стає критичним.

Вільним резервом часу називається термін, на який можна перенести початок роботи чи збільшити її тривалість за умови, що ранні строки початку наступних робіт не змінюються. Цей резерв часу використовують у тому випадку, коли в одну подію входить дві і більше робіт. Вільний резерв часу визначають як різницю раннього початку наступної роботи і раннього закінчення розглянутої роботи.

Резерв часу дозволяє збільшити тривалість виконання робіт або ж почати їх дещо пізніше, а також дає можливість маневрувати

внутрішніми фінансовими, матеріальними і трудовими ресурсами (грошима, кількістю техніки, чисельністю працівників, часом початку робіт). Аналізуючи сітьові графіки, можна помітити, що вони відрізняються не тільки кількістю подій, але й числом взаємозв'язків між ними. Складність мережевого графіка оцінюється коефіцієнтом складності. Коефіцієнт складності являє собою відношення кількості робіт сітьового графіка до кількості подій і визначається за формулою:

$$K = P / C,$$

де K – коефіцієнт складності сітьового графіка;

P і C – кількості робіт і подій (в одиницях).

Сітьові графіки, що мають коефіцієнт складності від 1,0 до 1,5, є простими, від 1,51 до 2,0 – середньої складності, більше 2,1 – складними. Приступаючи до побудови мережевого графіка, слід установити:

1) які роботи мають бути завершені раніше, ніж почнеться дана робота;

2) які роботи можуть бути розпочаті після завершення даної роботи;

3) які роботи можуть виконуватися одночасно з даною роботою.

Крім того, треба дотримуватися загальних положень і правил:

а) сітьовий графік креслиться зліва направо (цей же напрям мають і стрілки-роботи);

б) кожна подія з більшим порядковим номером зображується праворуч від попередньої;

в) графік повинен бути простим, без зайвих перетинань;

г) усі події, крім завершальної, повинні мати наступну роботу (у сітьовому графіку не повинно бути події, крім вихідної, до якої не входила б жодна робота);

д) один і той же номер події не можна використовувати двічі;

е) у сітьовому графіку ні один шлях не повинен проходити двічі через одну і ту ж подію (якщо такі шляхи виявлені, то це свідчить про помилку);

ж) якщо початок роботи залежить від закінчення двох попередніх робіт, що виходять з однієї події, тоді між подіями – закінченнями цих двох робіт – вводиться фіктивна робота (залежність).

Використання сітьових моделей здатне надати істотну допомогу в плануванні та здійсненні заходів у рамках інноваційного управління, тому ними не можна нехтувати.

Практичне заняття 2.2.1.

Тема: Застосування інноваційних технологій у діяльності керівників навчальних закладів

Мета: Розглянути інноваційний характер стратегічного планування. Учитися використовувати технології: управління якістю освіти, програмно-цільового управління. Аналізувати особливості проектної, процесної та мережевої технологій. Практикуватися в моделюванні інноваційних технологій управління на прикладі уявного навчального закладу.

План

1. Поняття інноваційної управлінської технології.
2. Інноваційне стратегічне планування як технологія майбуттєтворення.
3. Технологія управління якістю освіти на засадах тотального управління якістю (Total Quality Management – TQM).
4. Програмно-цільове управління навчальними закладами як інноваційна технологія.
5. Застосування проектної технології в управлінні навчальними закладами.
6. «Процесний підхід» як технологія управління діяльністю навчальних закладів.

Завдання:

1. Розглянути питання згідно з вищенаведеним планом.
2. Дослідити можливість застосування проектно-цільової управлінської технології у практиці діяльності конкретного навчального закладу. Як приклад використайте проектно-цільову структуру роботи гімназії №30 «ЕкоНад» м. Київ (Донська Л.Б. Директор успішної школи: поміркований консерватор чи раціональний інноватор / Л.Б. Донська // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2002. – №1-2. – С.13). Опишіть результати дослідження.

Основна література: 2, 19, 29, 45.

Додаткова література: 3, 4, 11, 13, 18, 20.

2.3. Інноваційні структури та інфраструктура в управлінні навчальним закладом

1. Необхідність відповідності структури управління зміненним цілям і завданням управління і діяльності навчального закладу.

2. Крос-функціональна організаційна форма інноваційного управління управління навчальним закладом.

3. Загальна характеристика структури та інфраструктур в управлінні навчальним закладом.

4. Інноваційний характер мережових організаційних структур організації і управління навчальними закладами.

Важливим чинником успіху управлінської діяльності вважається оптимальна структура організаційного управління. Ця структура відображає стійкі лінійні і функціональні взаємозв'язки між компонентами управлінської діяльності.

Під час зміни внутрішньоорганізаційних умов і зовнішніх зв'язків змінюється і організаційна структура управління навчальним закладом. Кожному набору виконуваних функцій відповідає певний тип структури. Її зміна залежить від складності та інтенсивності управлінських проблем, від ефективності застосовуваних методів управління, від наявних ресурсів.

Як правило, навчальні заклади мають жорстку пірамідальну організаційну структуру. У цих умовах предметним полем управлінських нововведень є зміна концентрації управління – співвідношення централізації і децентралізації в його системі. Предметом інновацій може також служити зміна (зменшення або збільшення) кількості рівнів управлінської ієрархії. Велике значення має й обґрунтована зміна порядку спеціалізації управлінської діяльності – горизонтального поділу праці в установі.

Формування інноваційно-організаційної структури є однією з компонент ефективного розвитку навчального закладу в сучасних умовах. Така структура має базуватися на науково-інноваційному потенціалі, що становить основу розвитку навчальних закладів. Інноваційно-орієнтована складова, у даному випадку, є одним із чинників, що забезпечує вдосконалення системи управління навчальним закладом в рамках реалізації інноваційно-орієнтованої стратегії розвитку. При цьому в розробку комплексу заходів щодо реалізації стратегії розвитку навчального закладу вбудовується система інноваційно-орієнтованого управління, заснована на узгодженні інтересів освітньої та наукової діяльності. Процес ефективного розвитку навчального закладу повинен бути заснований на сучасній концепції формування інноваційних структур.

Залежно від умов, масштабів, чисельності учасників інноваційних змін інноваційні структурита інфраструктура навчального закладу можуть бути різними.

Інноваційне управління діяльністю навчальних закладів здійснюється в межах загального управління і є його невід'ємною

частиною: керівник кожного навчального закладу планує інноваційні зміни і здійснює їх. Реалізація управлінських інновацій здійснюється за участю менеджерів і спеціалістів існуючих структурних ланок, які, залежно від свого місця в управлінській ієрархії, виконують певні функціональні обов'язки, у тому числі і з реалізації інноваційних програм.

Т. Дудар, В. Мельниченко вважають, що процес розроблення стратегії інноваційного розвитку, формування відповідної інноваційної політики та управління реалізацією інноваційних планів і проектів буде ефективним за наявності у структурі управління організацією певних ланок, які відповідатимуть за цю ділянку роботи.

Відомі такі альтернативні організаційні форми управління: крос-функціональне рішення проблем, призначення координатора (власника процесу), упровадження спеціальної оргструктури та інфраструктури.

За крос-функціонального підходу створюються крос-функціональні (проблемні) групи, які займаються вирішенням окремих завдань (наприклад, розробкою механізмів реалізації управлінських інновацій); комісії (органи, служби, відділи) зі складу компетентних службовців, до обов'язку яких входить забезпечення досягнення мети управлінських інновацій у навчальному закладі.

А. Гапоненко визначає такі умови досягнення успішності виконання зазначеної функції спеціальною комісією (органом, службою):

– призначення відповідальних за виконання заходів щодо організації управлінських інновацій дозволяє сконцентрувати зусилля фахівців та ресурси для вирішення управлінських проблем конкретного типу. Необхідні заходи і дії будуть виконуватися, якщо за це відповідають конкретні службовці;

– створення спеціального органу управління розробкою та реалізацією нововведень означає, що відповідна функція включена в систему поділу управлінської праці в установі. Отже, на виконання даної функції поширюється дія формальних та неформальних правил організації роботи в системі адміністративної діяльності;

– офіційне затвердження відповідальних за управління інноваційним процесом забезпечує стабільність функціонування суб'єкта інновацій в умовах бюрократичної організації. Для цього необхідно підготувати відповідні документи, що регламентують статус і функції суб'єкта інновацій.

Створення спеціального органу управління інноваціями забезпечує централізацію поширення управлінських нововведень.

Суб'єкт інновацій повинен займати відповідне положення в організаційній структурі управління. Організація управління інноваційним процесом ґрунтується на принципах проектного управління. Часто доцільно організувати в навчальних закладах комісію щодо вдосконалення управління, що являє собою цільову групу компетентних службовців, відповідальних за визначення завдань організаційних змін і розробку плану інновацій в адміністративній діяльності. Статус комісії свідчить, що вона не є лінійним структурним підрозділом. І саме це дозволяє уникнути «плинності» традиційних відділів в організації роботи комісії.

Для виконання покладених на комісію функцій їй повинні бути делеговані спеціальні повноваження. Підготовка та реалізація управлінських інновацій потребує концентрації ресурсів організації і торкається роботи практично всіх структурних підрозділів. Тому суб'єкт інновацій функціонує ефективно, якщо має такі повноваження:

- право самостійно готувати рішення в межах компетенції;
- координувати роботу структурних підрозділів у процесі впровадження нововведення;
- контролювати виконання прийнятих рішень.

Особливе значення має принцип формування складу комісії. Постійними членами комісії повинні бути керівники навчального закладу та керівники його структурних підрозділів. Це дозволяє включити керівний персонал в процес планування змін.

Коллективне обговорення проекту зміни методів адміністративної діяльності забезпечує узгодження позицій зацікавлених сторін – розробників і виконавців нововведення. Результатом обговорення питань порядку денного засідань комісії є вирішення з таких питань: цілі і завдання управлінського нововведення; предмет і масштаб змін; бюджет і тимчасові рамки інноваційного процесу.

Для проведення експертної оцінки проектів рішень доцільно залучати до участі в засіданнях комісії представників вищих організацій, а також науковців. Періодичність засідань комісії залежить від рівня управління, інтенсивності роботи органу управління і складності розв'язуваних проблем.

Призначення координатора визначеного напрямку (власника процесу) супроводжується наданням йому відповідних повноважень і доступу до необхідних ресурсів. Власники процесів виконують свої повноваження в межах функціональних обов'язків, тому збільшення чисельності управлінської команди організації не відбувається. Власник процесу не повинен виконувати всю роботу сам,

але він несе відповідальність за те, щоб вона була зроблена.

Крім розглянутих вище організаційних форм інноваційного управління навчальним закладом, слід звернути увагу на інноваційну інфраструктуру управління, створення якої забезпечує системність змін, їх кардинальний характер і яка привертає все більшу увагу українського менеджменту.

Під інфраструктурою інноваційного управління навчальним закладом розуміється сукупність умов (наука, інформація, кадри) і суб'єктів (люди, організації, установи, громадські об'єднання), які забезпечують виробництво, упровадження та поширення в освітніх установах нововведень, що дозволяють поліпшити якість освітнього процесу та отримати освітній, економічний, соціальний чи іншого виду ефект. Інфраструктура інноваційного управління створюється з метою забезпечення: модернізації і розвитку навчальних закладів з урахуванням перспектив та основних напрямків соціально-економічного розвитку навчального закладу на довгостроковий період; реалізації пріоритетних напрямів державної політики України у сфері освіти; задоволення освітніх потреб громадян. Інфраструктура інноваційного управління навчальним закладом створюється як єдина система, що забезпечує повний інноваційний цикл (пошук нововведень, розробка, освоєння, масове тиражування) і спрямована на збільшення здатності педагогів до інноваційної поведінки.

Інноваційна інфраструктура управління навчальним закладом виконує такі функції: генерування інформації про діяльність навчального закладу та перспективи розвитку, виробництво інновацій: генерування нових ідей, реалізація їх у новому продукті, експериментальна перевірка ефективності; сприяння втіленню новітніх у діяльність навчального закладу, науково-методичний супровід, експертиза, апробація, поширення інноваційного продукту; забезпечення інноваційних змін ресурсами (інформаційними, кадровими, матеріально-технічними, фінансовими тощо); координація і регулювання діяльності суб'єктів інноваційного процесу.

Створення інноваційної інфраструктури в навчальних закладах видається фантастикою на фоні остаточного принципу фінансування галузі. Проте досвід Росії переконує, що це можливо. Зокрема, журнал «Управление образовательным учреждением в вопросах и ответах» (№8 за 2011 рік) опублікував повідомлення, що напрямком державної політики Росії є створення інноваційної інфраструктури в освітніх закладах.

Зазначається, що в попередні роки реалізація освітньої політики

йшла за принципом підтримки лідерів системи освіти; на сьогодні ставиться нове завдання – провести масштабні, системні зміни у сфері освіти, залучити якомога більше суб'єктів РФ і освітні установи у процеси інноваційного соціально орієнтованого розвитку Росії. Для організації інноваційної діяльності запрошується науковий керівник інноваційного проекту, який, як правило, є представником науково-дослідної установи і входить в управлінську структуру школи або дитячого садка. Сфери впливу і функції керівника освітнього закладу та наукового керівника повинні бути чітко розділені. Освітній установі, що здійснює інновації, важливо налагодити роботу з оформлення прав установи на створені її працівниками результати інтелектуальної діяльності. Це необхідно, щоб установа як юридична особа була правовласником, могла правомірно користуватися результатами інтелектуальної діяльності та використовувати їх для отримання позабюджетних доходів.

Як умова успішного впровадження інновацій в навчальних закладах передбачається наявність таких структурних одиниць: науковий керівник; науковий консультант; керівники інноваційних підрозділів (кафедр, лабораторій, груп ініціативних робітників, проектних груп, тимчасових науково-дослідних колективів, інноваційних та експериментальних майданчиків), заступник керівника з науково-методичної (експериментальної, інноваційної) роботи, заступник керівника з навчально-виховної роботи, педагогі-інноватори (дослідники, експериментатори), фахівці з профілю інновації (лікарі, психологи, соціологи, журналісти та ін.).

Створення такої інфраструктури в навчальному закладі значно збільшить кількість «гравців інноваційного поля», з ними й інноваційних менеджерів як професіоналів з інноваційного управління навчальними закладами.

Т. Афасижев, В. Тешев, З. Герасимчук, Н. Рудь зазначають, що для вищих навчальних закладів важливого значення набувають не тільки організаційні, але й фінансові структури, що дають розбивку організації за центрами фінансового обліку. Такими центрами можуть стати: центр маркетингу та комерційного управління; центр управління фінансами та економікою; центр з інвестицій; центр по роботі з персоналом і т. ін.

Прикладом подібної структури може служити *управління інноваційними проектами*. У його створенні та отриманні відповідних даних та інформації зацікавлені: керівництво вишу, якому необхідна інформація для аналізу діяльності та стратегічного планування розвитку, фінансово-економічного прогнозування тощо; керівники підрозділів, яким потрібна інформація для оперативного планування

та координації дій співробітників підпорядкованих їм підрозділів; рядові співробітники, які отримують ефективні інструменти для виконання посадових обов'язків і прийняття оперативних рішень; студенти та викладачі, зовнішні користувачі, які мають інформацію про хід навчального процесу та діяльності навчального закладу.

Створення та ведення інформаційної бази підтримки адміністративної, навчальної, навчально-методичної та наукової діяльності в підрозділах університету (оперативна інформація) дозволяє: скорочувати бюрократичні бар'єри між підрозділами; усувати необґрунтоване дублювання робіт, виконуваних у різних підрозділах; спрощувати оформлення та проходження документів; реалізувати різноманітні запити інформації; просто отримувати різні форми звітності тощо. Однак у більшості вузів, що зазнають хронічного браку фінансування, така структура, на жаль, відсутня.

Для науково-методичного супроводу, експертизи, апробації, поширення інноваційного освітнього та управлінського продукту створюються експертні ради, апробаційні майданчики, лабораторії впровадження освітніх інновацій, координаційні ради з поширення інноваційного досвіду, центри трансферу технологій.

Експертна рада – це постійно діючий державно-громадський орган, який формується з числа вчених, методистів, представників управлінь освітою різних рівнів та методичних служб, а також органів державної влади, місцевого самоврядування, наукових та інших організацій.

Призначення експертної ради – забезпечення своєчасної, науково обґрунтованої, об'єктивної оцінки можливості використання з метою розвитку системи освіти пропонованих до експертизи авторських інноваційних продуктів. Діяльність експертної ради спрямована на організацію та проведення незалежної експертизи авторських інноваційних продуктів, призначених для використання в освітніх установах.

Апробаційні майданчики – це освітні установи, що проводять апробацію інноваційних педагогічних технологій та навчальних видань і забезпечують значний поступ у вирішенні актуальних завдань освітньої політики. Їх призначення – оцінка можливості та умов використання в освітніх закладах інноваційних продуктів: навчальних видань, освітніх та управлінських технологій і засобів. Діяльність апробаційного майданчика спрямована на впровадження в освітній процес інноваційних продуктів і технологій та моніторинг ефективності їх використання.

Лабораторія впровадження освітніх інновацій – це структурний

науковий підрозділ, націлений на розробку можливих маркетингових стратегій у галузі інноваційних педагогічних технологій та авторських освітніх практик. Призначення лабораторії впровадження освітніх інновацій – наукове обґрунтування необхідності впровадження конкретних науково-методичних розробок у практику освіти, науково-методичний супровід освітніх установ, що отримали статус експериментальних або інноваційних майданчиків. Діяльність лабораторії впровадження освітніх інновацій спрямована на формування механізму впровадження науково-методичних розробок у практику освіти, на проведення наукових досліджень ринку інноваційних технологій на всіх рівнях освіти та їх комплексного методичного забезпечення.

Координаційна рада з поширення інноваційного досвіду – це дорадчий орган, діючий на громадських засадах, що забезпечує організаційні, кадрові, інформаційні, науково-методичні, правові, мотиваційні умови для ефективного поширення передового педагогічного (управлінського) досвіду. Його призначення – створення єдиної системи формування, узагальнення та поширення досвіду інноваційної педагогічної (управлінської) діяльності.

Діяльність координаційної ради з поширення інноваційного досвіду спрямована на забезпечення оптимізації інноваційних процесів в навчальних закладах, своєчасне виявлення змін, що впливають на якість освіти, підвищення рівня інформованості споживачів освітніх послуг при прийнятті рішень, пов'язаних з розвитком навчальних закладів і системи освіти в цілому, підвищення ефективності та обґрунтованості прийняття управлінських рішень представниками органів управління освітою.

Центр трансферу технологій – освітня установа, на базі якої організовуються практичні заняття з підвищення кваліфікації педагогічних і керівних кадрів у галузі інноваційних освітніх технологій.

Призначення такого центру – сприяння освоєнню і поширенню в масовій практиці важко технологізованих і важко відчужуваних інновацій.

Діяльність центру трансферу технологій спрямована на організацію практичних занять (педагогічних практик, стажувань) з підвищення кваліфікації педагогічних і керівних кадрів у галузі інноваційних освітніх технологій з метою підготовки педагогів до освоєння і розповсюдження технологічно складних нововведень.

Центр компетенцій – це освітній заклад, покликаний вибудувати інноваційну освітню практику, що акумулює (збирає,

формалізує й поширює) певні знання і досвід в галузі пріоритетних напрямів розвитку системи освіти і що є ресурсом у формуванні актуальних педагогічних чи управлінських компетенцій. Призначення центру компетенцій – сприяння професійному розвитку педагогічних і керівних кадрів на основі формування актуальних професійних компетенцій шляхом включення в інноваційну освітню практику. Діяльність центру компетенцій спрямована на організацію взаємодії педагогів і керівників освітніх установ з інноваційною освітньою практикою з метою надання їм можливості оволодіння новими професійними компетенціями.

Прикладом слугує організаційна модель структури інноваційного розвитку вищого навчального закладу, розроблена К. Лосєвим (рис.2.11).

Г. Федоренко, Г. Беляєва, В. Прядеїн, Н. Єрохіна, П. Красноврозглядають сучасні підходи до **формування мережевих організаційних структур** управління в навчальних закладах у контексті створення нових форм підприємницького співробітництва – територіальних інноваційних кластерів, міжгалузевих тимчасових колективів, венчурних фондів та ін. До цього ж виду можна віднести організацію мережевої взаємодії навчальних закладів, яка забезпечує їх ефективну освітню діяльність (через доступ до нових ресурсів – ідей, інформації, знань, програм, методик і технологій навчання).

Мережева взаємодія навчальних закладів робить можливим інтенсивний обмін інформацією, знаннями, науковими проектами, навчальними програмами і курсами, інтелектуальними та кадровими ресурсами.

Мережеве управління характеризується віртуальністю функціонування і розвитку і свідчить про певний рівень використання знань як ресурсу розвитку навчального закладу. Мова про вдосконалення йде не тільки методів оперативного і стратегічного управління навчальним закладом, а й методів управління об'єднанням можливих агентів впливу на прийняття управлінського рішення: членів педагогічного колективу, учнів, батьків, громади.

Мережева технологія управління виникла під впливом загострення необхідності в координації зусиль педагогічного колективу, батьків та громадськості у вирішенні питань: розвитку навчальних закладів; зростання обсягу і цінності соціальної інформації, збільшеної на сучасному етапі суспільного розподілу праці; впливу глобалізації та інтернаціоналізації на розвиток освіти. Таким чином, мережева технологія управління – це особливого роду реакція існуючих освітніх інститутів та їх структур на сучасні суспільні

процеси.

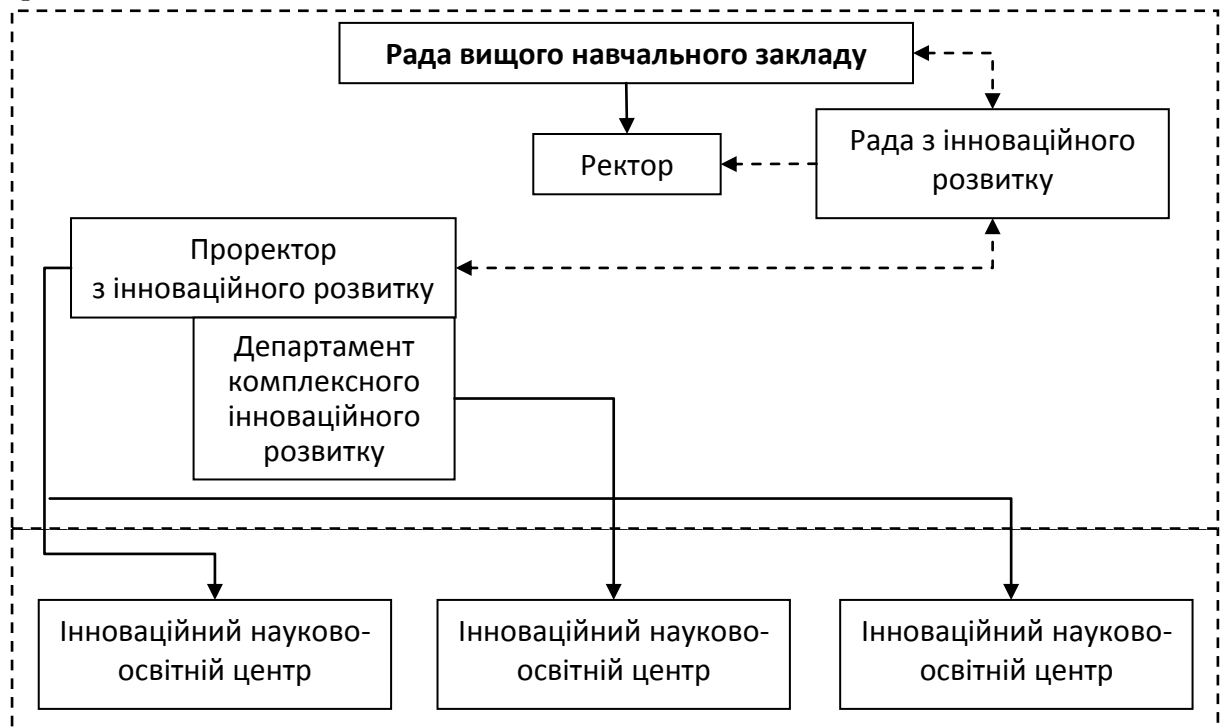


Рис. 2.11. Організаційна структура інноваційного розвитку вищого навчального закладу, розроблена К.В.Лосєвим

Сучасну мережеву технологію управління відрізняють такі особливості, як діяльність працівників у значній мірі за просторовими межами органів навчального закладу, а також безперешкодний обмін інформацією між співробітниками і горизонтальна координація спільної роботи. Все це значною мірою дозволяє домагатися поставлених корпоративних цілей з меншими витратами, у тому числі часу.

Оскільки в мережі наскрізному контролю піддаються не всі, а лише ключові позиції, досить важливим бачиться такий, на перший погляд, неекономічний параметр, як взаємна довіра учасників мережі, тобто комунікативний чинник. Сміслоутворювальною ланкою мережевої форми управління є потоки інформації, які, на відміну від фізичних потоків, мають свої власні, ще недостатньо вивчені властивості. Досить складно оцінити у грошовому вимірі ключові компетенції учасників мережі, а також вартість мережі як цілого на відміну від вартості кожного з численних підприємств-учасників.

До основних умов діяльності мережевої форми управління відносять, по-перше, підвищену інтелектуальну залежність партнерів; по-друге, нерозвиненість механізмів соціального захисту та підтримки : тому при припиненні дії довгострокових договорів і

сформованих норм соціально-трудоу відносин підвищується вимога до комунікативного чинника, інформаційної зв'язності мережі; по-третє, підвищену небезпеку надмірного ускладнення відносин, що впливають з різнорідності суб'єктів кооперації, та ін.

Мережеву організацію можна визначити як добровільну тимчасову гнучку форму кооперації незалежних партнерів, що володіють ключовими компетенціями для найкращого задоволення запитів споживачів в умовах активної конкуренції. Така кооперація неможлива без масштабної інформаційної взаємодії партнерів, більше того – мережева форма управління навчальним закладом значною мірою є управління інформаційними потоками всередині мережевої структури, оскільки традиційні директивні методи в даному випадку малоефективні.

Таким чином, мережева форма управління діяльністю навчального закладу, з одного боку, досить повно відповідає особливостям громадсько-державного управління. З іншого боку, вона вимагає від керівників навчальних закладів досягнення досить високого рівня управління. Основними ознаками мережевої форми управління навчальними закладами є: а) гнучка мережева структура управління з яскраво вираженим пріоритетом горизонтальних зв'язків; б) високий професіоналізм учасників мережі, значна автономність їх роботи і вузька спеціалізація; в) використання розвинутих інформаційних засобів інтеграції.

П. Краснов підкреслює, що мережева організаційна структура управління навчальним закладом являє інтерактивну інформаційну систему з елементами обробки і представлення даних систем електронного документообігу, професійного спілкування у віртуальних соціальних мережах тощо. Система призначена для використання в інтрамережі як окремого освітнього закладу, так і віддаленого управління і для підтримання функціональних зв'язків між територіально віддаленими підрозділами навчальних закладів (рис. 2.12).

Ураховуючи аналіз ІКТ-компетентності співробітників, інформаційна модель управління може бути реалізована в рамках технологій WEB-програмування з використанням різних засобів і відповідно до стандартів мережі Internet. Ця технологія не вимагає від користувача особливих додаткових навичок при роботі з нею і не вимагає підвищених апаратно-програмних потужностей від техніки установи.

Побудована мережева інфраструктура дозволяє забезпечити керівника та інші центри формування управлінських рішень достовірною, актуальною та достатньою інформацією. Активне її використання надає позитивний ефект при здійсненні управлінських

дій: планування, організації, керівництва і контролю.

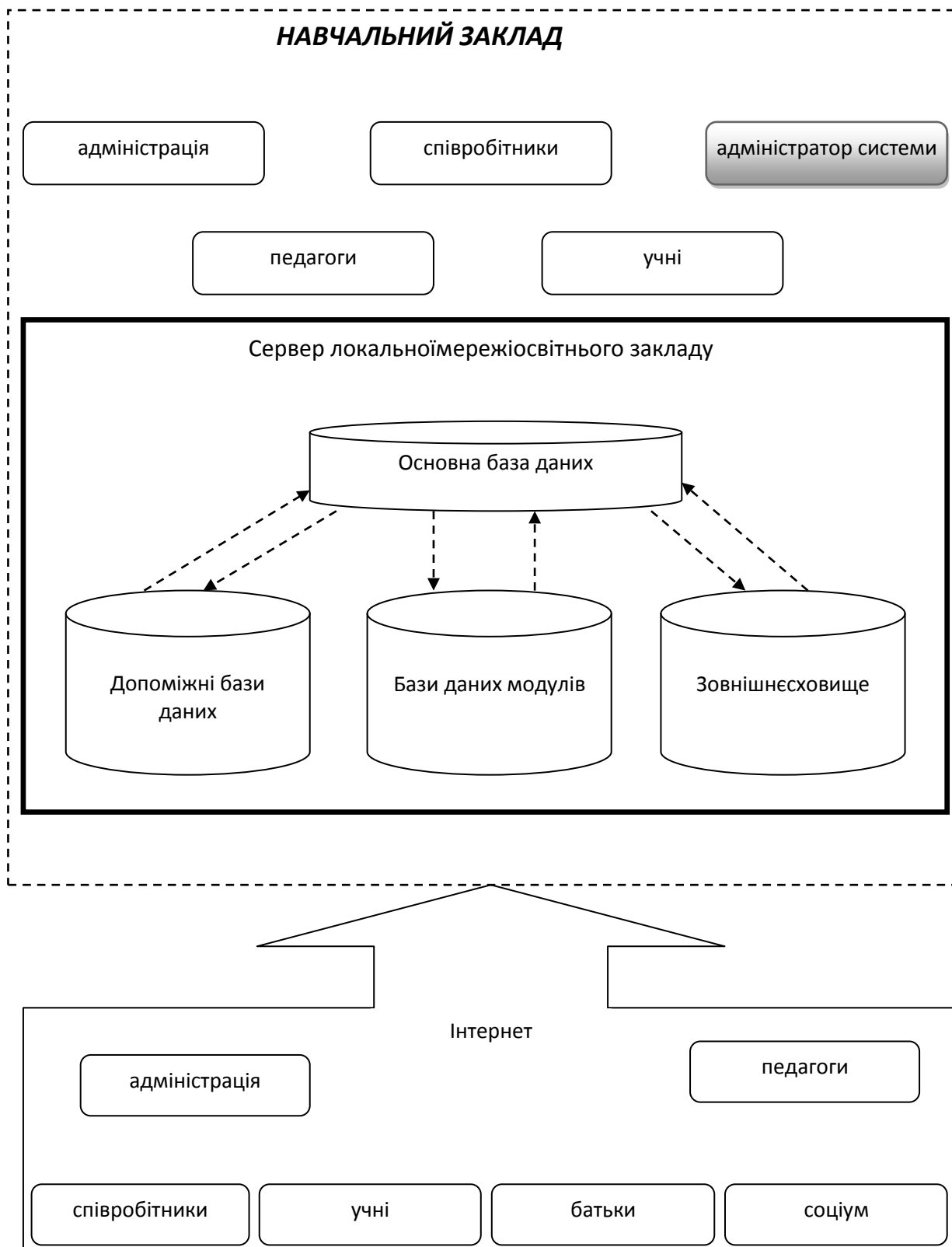


Рис. 2.12. Мережева організаційна структура управління навчальним закладом

Процедура введення і активного використання мережевої інфраструктури має навчальний ефект, дозволяє керівникам підвищити свою ІКТ-компетентність, переосмислити й оцінити можливості сучасних засобів обробки інформації, отримати нові знання з теорії управління базами даних та інформаційних систем, більш детально вивчити пріоритетні напрямки інформатизації освіти і побачити перспективи її розвитку.

У навчальних закладах доцільне формування мережевих структур прямої співпраці, орієнтованих на співробітників не як на функціонерів, а як на потенційні ресурси (центри певних здібностей), доступні для всіх. Зокрема, кожен працівник навчального закладу в цій моделі розглядається як певний доступний «ресурсний» елемент, що володіє певними знаннями, уміннями та навичками в рамках своєї професійної діяльності і готовий до вирішення професійних завдань. При використанні пропонованої моделі можливе отримання синергетичного ефекту за рахунок взаємного доповнення корисностей, створюваних працівниками, і динамічного перерозподілу ресурсів DRR, подібне до його одержання у технічних системах мережевої взаємодії користувачів на основі grid (грід)-технології в рамках віртуальної організації.

Якщо не можна представити будь-якою моделлю реальні зв'язки і процеси в реальних структурах (наприклад, через їх складність або недостатню структурованість та впорядкованість), то можна спробувати вдатися до механізму самоорганізації і самонавчання системи, самоформування її моделі. Такі механізми (алгоритми) для технічних систем створюються, зараз настає час для їх застосування в організаційно-економічних та навчально-виховних системах.

Однак для реалізації завдань інноваційного розвитку інноваційна інфраструктура повинна бути гнучкою, здатною оперативно розв'язувати нові, нетипові завдання у встановлені терміни в межах виділеного бюджету організувати процес реалізації інноваційних змін. Це означає, що інноваційна інфраструктура управління навчальним закладом повинна забезпечувати здатність системи менеджменту ефективно виконувати всі функції, в тому числі й функцію управлінських інновацій, що, у свою чергу, передбачає правильний вибір інноваційних організаційних форм управління. Оргструктура повинна мати мету, яка впливає з її змісту, структура повинна розроблятися для того, щоб відповідати визначеному набору завдань. Незважаючи на це, у переважній більшості випадків створення оргструктури

розуміється як вставляння імен у заздалегідь намальовані квадратики на організаційній схемі. Задача реінжинірингу організаційної структури починається з чистого аркуша і являє собою послідовний процес, першим кроком у якому є вибір людини, що буде цим займатися. Створення структури належить до компетентності управлінців вищої ланки, одним з основних завдань яких є забезпечити оптимальність створеної структури для цілей організації, а також правильно розподілити людей за посадами, які повинні бути зайняті.

Ефективність роботи вишу у режимі як стабільного функціонування, так і інноваційного розвитку багато в чому визначається характером управління педагогічними системами і процесами, його націленістю на результат – забезпечення якості підготовки фахівців. Орієнтація вишу на режим розвитку вимагає від суб'єктів управління: готовності до активних змін; ініціативи; створення нових організаційно-управлінських структур; введення нових технологій; включення їх в дослідно-експериментальну та інформаційну діяльність; активності освоєння досягнень науки.

Аналіз стану управління освітньою установою дозволив виділити такі загальні проблеми: нерозуміння цілісності системи демократії як форми організації та діяльності колективів (педагогічного, батьківського та зацікавлених громадських організацій; суперечності між децентралізацією управління, що спричинила розширення прав і самостійність освітніх установ, і жорстким регламентуванням управлінської діяльності нормативними документами; суперечності між активною інноваційною діяльністю установи освіти і відсутністю її адекватної експертизи та оцінки з боку держави, в тому числі через відсутність критеріїв оцінки інноваційної управлінської діяльності керівника освітнього закладу; недостатня підготовленість до впровадження інновацій в управлінні як з боку керуючої, так і з боку керованої сторін; розз'єднаність зовнішніх і внутрішніх ланок управління; недосконалість економічної та матеріально-технічної бази для реалізації нових технологій в управлінні освітньою установою; залежність між удосконаленням системи управління через нововведення і ступенем обізнаності з цього питання усього педагогічного колективу.

У менеджменті розроблені численні інструменти управлінських інновацій, які можуть бути впроваджені на різних рівнях управління навчальним закладом. Вони створені в різний час, у різних країнах і різними людьми. Багато з них успішно застосовується на практиці і по праву входять до золоті колекції інноваційної управлінської думки.

Однак, перш ніж намагатися їх використовувати в умовах наших національних навчальних закладів, важливо зрозуміти, що багато з цих методів було розроблено в надрах провідних дослідницьких центрів найбільших національних і транснаціональних корпорацій для відповідних умов і цільових установок їх розвитку. Не всі вони можуть бути адаптовані до наших умов без утрати основних властивостей, притаманних управлінським нововведенням.

Практичне заняття 2.3.1.

Тема: Інфраструктура інноваційного управління навчальним закладом

Мета: Проаналізувати на предмет інноваційності крос-функціональну організаційну форму, спеціалізовані підрозділи з інноваційного управління і мережеві організаційні структури управління навчальними закладами.

План

1. Необхідність відповідності структури управління зміненним цілям і завданням управління і діяльності навчального закладу.
2. Крос-функціональна організаційна форми інноваційного управління навчальним закладом.
3. Загальна характеристика спеціалізовані підрозділів з інноваційного управління навчальним закладом.
4. Інноваційний характер мережевих структур організації і управління навчальними закладами.

Завдання:

1. Розглянути питання згідно з вищенаведеним планом.
2. Розробити інноваційну структуру управління багатофункціональним освітньо-виховним комплексом. Скористайтеся досвідом комплексу Школа-дитсадок «Лісова казка» та гімназія «Апогей» (м.Київ) (Шалда Т., Пліш І. Особистісно орієнтована школа / Т.Шалда, І. Пліш //Директор школи, ліцею, гімназії, №1-2.– 2002.–С.120).

Основна література: 7, 13, 24, 28, 29, 31, 34, 37.

Додаткова література: 2, 7, 17, 18, 24, 30.

Завдання для контролю знань до модуля II:

1. З наведених визначень поняття інноваційного управлінського рішення оберіть те, яке найбільш відповідає вашому розумінню, прокоментуйте вибір:

– результат розумово-психологічної та творчої діяльності однієї особи чи групи осіб, який спричинює вибір певної альтернативи дій

стосовно освоєння новітніх сфер діяльності, стосовно реалізації невикористаного потенціалу, упровадження та використання нових, нестандартних методик та технологій, що сприяють розвитку і підвищенню ефективності функціонування об'єктів, на які це рішення спрямоване;

– раціональний процес, що заснований на фактуальних і ціннісних принципах, включає індивідуальні та соціальні феномени і передбачає вибір зразка поведінки з ряду альтернативних зразків з метою досягнення бажаного стану зв'язків суб'єкта;

– випереджувальний опис передбачуваних дій керуючої системи щодо керованої, процес, який реалізується суб'єктом управління і визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання в наявній чи спроектованій ситуації (наприклад, прийняття інноваційної програми розвитку).

2. Розкрийте особливості інноваційних управлінських рішень за класифікаційними ознаками:

– рівнем залученості членів організації на стадії ініціювання процесу прийняття рішень;

– рівнем радикальності інноваційного управлінського рішення;

– джерелами інноваційних управлінських рішень.

3. Схарактеризуйте використання математичних методів для прийняття інноваційних управлінських рішень.

4. Схарактеризуйте використання «дерева рішень» для розв'язання проблем управління навчальними закладами.

5. Схарактеризуйте алгоритм Mind management.

6. Розкрийте особливості критеріїв ефективності інноваційних управлінських рішень:

а) критерій рішення Вальда,

б) альфа-критерій рішення Гурвіца,

в) критерій рішень Сейвіджа,

г) критерій рішень Лапласа.

7. Порівняйте інноваційні управлінські технології, використайте таблицю:

№	Інноваційна управлінська технологія	Основні складові

8. Порівняйте можливості різних організаційних структур для втілення інноваційного управління, використайте таблицю:

№	Організаційна структура	Переваги	Обмеження

Модуль III. Особливості керування розвитком сприйнятливості до нового суб'єкта та агентів інноваційного управління

3.1. Сприйнятливість до нового як чинник успішності інноваційних змін навчального закладу

- 1. Поняття сприйнятливості до нового.*
- 2. Чинники диференціації рівня сприйнятливості до нового.*
- 3. Методики діагностики рівня сприйнятливості до нового.*

Соціальні та економічні трансформації в українському суспільстві спричинюють до істотні зміни у сфері освіти: змінюються соціальні вимоги, соціальне замовлення освіти, для виконання якого освітнім установам потрібно досягати вищих, ніж раніше, результатів. У цьому сенсі процеси розвитку навчальних закладів стають невід'ємною частиною їхньої життєдіяльності, а ідея розвитку – ключовою в ідеології нової школи. Законодавчими та нормативними документами з модернізації української освіти передбачається, що перехід навчальних закладів на якісно новий рівень відбуватиметься на основі інноваційної діяльності. При цьому успіх інноваційного процесу обумовлюється правильно обраною стратегією, умілою співпрацею навчальної установи з партнерами, а також здатністю установ до прийняття нових розробок в галузі навчання, виховання та управління навчальними закладами.

Прийняття керівництвом навчального закладу рішення про впровадження управлінського чи будь-якого науковообґрунтованого нововведення як одна з фаз інноваційного процесу привертає пильну увагу дослідників. Виявлення «розриву у виконанні», пошук та аналіз інформації про нововведення, їх попередній вибір не гарантують прийняття рішення про їх впровадження, оскільки це рішення значною мірою залежить від властивостей самого навчального закладу і якостей людей – членів його колективу.

У ряді робіт (В. Лазарєв, Г. Кошарна, Л. Мамаєва, С. Кужева, Б. Мартиросян, А. Субетто, Т. Шукаєва та ін.) автори звертають увагу на питання сприйнятливості освітніх установ до нововведень.

Сприйнятливість до нового – це ступінь відносного випередження індивідом інших членів своєї суспільної системи в прийнятті нових ідей. Сучасний тлумачний словник української мови визначає сприйнятливою як такого, хто легко сприймає що-небудь, а сприйняти – це означає «зрозуміти і засвоїти». Сприйняття ж –

елемент чуттєвого пізнання, який забезпечує безпосередній зв'язок людини із навколишньою дійсністю. Це складний процес прийому і перетворення інформації, що забезпечує організму відображення об'єктивної реальності й орієнтування в навколишньому світі.

Показником сприйнятливості організації до нововведень може бути термін упровадження конкретного нововведення або загальна кількість нововведень, прийнята до освоєння в даній організації на певний момент. Таким чином, чим швидше буде виконане рішення про впровадження або чим більше буде освоєно нововведень за певний відрізок часу, тим вище сприйнятливість організації до нового.

Сприйнятливість навчальних закладів до педагогічних нововведень є характеристикою їхніх інноваційних систем, що виражається у здатності знаходити потенційно корисні для себе нововведення, адекватно їх оцінювати і раціонально вибирати, виходячи з потреб і можливостей свого розвитку. Сприйнятливість навчальних закладів до нововведень значною мірою залежить від таких чинників, як актуалізованість у керівників та педагогічних колективів потреби в розвитку освітньої установи, їх інформованість про існуючі педагогічні розробки, критичність в оцінці діючих у навчальному закладі освітньої, виховної, управлінської систем та якість методів оцінки нововведень.

На основі вивчення конкретних ситуацій, літератури та їх логічного аналізу дослідники формулюють гіпотези про напрямки впливу кожної незалежної змінної на сприйнятливість організації до нововведень. Наприклад, деякі дослідники вважають, що керівники і члени такої організації мають більш високий освітній рівень і кращу професійну підготовку в порівнянні з їх колегами з організацій, які повільно освоюють нововведення, або що формалізація процесу прийняття рішень (вимірюється наявністю жорстких процедур прийняття управлінських рішень) має позитивний зв'язок з прийняттям організацією нововведення. Дослідження показують, що молодь більш схильна до прийняття нововведення, ніж люди зрілого віку. Новачки охочіше сприймають нове, ніж працівники зі стажем. Жінки більш схильні до нововведень, ніж чоловіки (якщо нововведення стосуються окремих аспектів, а не фундаментальних змін і не обмежують особистих інтересів). Ставлення до нововведення залежить від «утрат» і «придбань» людини (зміни посади, зарплати, режиму, організації роботи, впливу на здоров'я та інших). Відзначається, що молоді керівники з високим рівнем освіти, «ліберали», які беруть активну участь у професійних семінарах і конференціях, а також часто змінюють місце роботи, активно підтримують різні нововведення в організації. Подібні висновки, які

досить широко поширені у спеціальній літературі, не беззаперечні.

Найбільш численними є роботи з особистісно-психологічних змінних. Основа цих досліджень – вивчення різних особистісно-психологічних складових характеристик керівників і членів організації.

Нововведення – це зміни в навколишньому середовищі з яким людина безпосередньо взаємодіє і яке є значущим для її активності.

Кожна людина реагує на зміни цілою гамою почуттів, котра складається як із позитивних, так і з негативних реакцій. Більш того, у кожної людини індивідуальна гама таких реакцій. Зміни в середовищі неминуче спричиняють до відповідні зміни у психічних механізмах відображення, у регуляції поведінки та діяльності. Ці зміни належать до таких структур, або механізмів:

- механізмів ідентифікації, відповідно до яких людина повинна співвіднести зміни з певними еталонами, які сформовані у неї як суб'єктивне уявлення про об'єктивну реальність;

- механізмів вироблення ціннісних орієнтацій стосовно нововведень. Це ще більш складний пласт, що включає оцінку виробничої значущості нововведення; оцінку міри складності освоєння нововведення самим працівником; оцінку технологічних зв'язків і міжособистісних відносин, які складаються на їх основі; оцінку трудомісткості та оплати праці; оцінку можливості реалізації особистих планів в умовах нововведення;

- емотивного механізму, що виражається у виробленні ставлення до нововведення на підставі зваженої, збалансованої оцінки нововведення як факту особистісно-значущого. Емотивний аспект представлений, перш за все, задоволеністю або незадоволеністю нововведенням і всіма обставинами, які з ним пов'язані;

- до механізмів вироблення способів дій і вчинків, відповідних ситуації.

В. Шепель вважає, що кожна модель поведінки виступає як реальна умова самореалізації потенціалу. Тобто в основі інноваційної поведінки (у тому числі й інноваційного управління) – інноваційний потенціал її носія. Ю. Власенко визначає інноваційний потенціал особистості як динамічну поліфункціональну складну систему, що характеризує здатність особи на диференційовану, осмислену, перетворювальну активність у взаємодії зі світом на різних рівнях цієї взаємодії, – із природою як середовищем, із соціумом, із культурою. На вищому рівні цієї взаємодії «людина виходить за межі актуальної ситуації» і реалізує і власний інноваційний потенціал як єдність трьох можливостей цієї взаємодії: виявлення нової інформації, адекватної

оцінки нового явища, продуктивної інноваційної діяльності.

У Програмі розвитку ООН поняття «потенціал» визначається як здатність людей, організацій і спільнот послідовно виконувати певні функції, вирішувати проблеми і ставити мету. Термін «розвиток потенціалу» характеризує завдання з підвищення рівня таких здібностей людей та установ.

Наявність інноваційного потенціалу, як і потенціалу взагалі, має диференційований характер (низький, середній та високий). Т. Панчук, залежно від мотивації професійно-творчої активності, диференціює поведінку керівників педагогічних закладів за трьома типами: «репродуктивним», «інноваційно-репродуктивним», «інноваційно-творчим».

За ступенем сприйнятливості у маркетингу розрізняють п'ять груп людей:

- новатори – схильні до ризику, вони випробовують новинки, трохи ризикуючи;

- ранні послідовники – лідери думок у своєму середовищі, вони сприймають нові ідеї досить рано, хоча із обережністю;

- рання більшість – люди обачні, вони сприймають нововведення раніше середнього жителя, але лідерами бувають рідко;

- пізня більшість – люди, налаштовані скептично: вони сприймають новинку тільки після того, як її вже випробувала більшість;

- відстаючі – це люди, пов'язані традиціями, вони з підозрою ставляться до змін, спілкуються з іншими прихильниками традицій і сприймають новинку тільки тому, що вона вже встигла якоюсь мірою стати традицією.

Особистісно-психологічні змінні, досліджувані і оцінювані фахівцями, становлять дві великі групи: особистісно-психологічні змінні характеристики керівників (установка на нововведення, статеві характеристики, професіоналізм, космополітизм, місце в організаційній ієрархії, зацікавленість у службовому зростанні, схильність до ризику) характеристики персоналу (інформаційні контакти; освітній рівень; обізнаність із нововведенням; ідеологія; вмотивованість до нововведення).

Інтегральна оцінка особистісно-психологічних змінних характеристики учасників інноваційних змін в організації визначається: ставленням персоналу до змін – майбутніх і тих, що відбуваються; ставленням керівників до інновацій і здатності керівників до роботи в умовах, що змінилися; станом процесів демократизації управління та інформаційного забезпечення інновації; рівнем професійної підготовки персоналу; станом соціально-психологічного клімату колективу; ступенем задоволеності новими

умовами, змістом і оплатою праці.

У кожному навчальному закладі є категорії працівників, які мають творчий потенціал, що його можна застосовувати для різних нововведень. Але існують і фахівці, які своєю участю в будь-якій з цих тимчасових цільових груп або проектів будуть корисні в силу своїх креативних організаторських здібностей. Тому весь персонал, що працює в сучасних освітніх установах на різних посадових рівнях, можна розділити на розробників і реалізаторів управлінських нововведень.

Інноватори – розробники, це фахівці, що мають талант створення нововведень. Вони також повинні бути схильні до швидкого сприйняття нововведень, до їх доопрацювання, пристосування і розвитку. Інноватори – реалізатори, це люди, які здатні здійснити нововведення – і довести його до рівня управлінського нововведення. У проектні групи або в тимчасові цільові групи, що займаються управлінськими нововведеннями, не можна включати тільки інноваторів-розробників. На певному етапі управлінських нововведень функції керівника проекту слід передавати тим інноваторам, які зможуть успішно реалізувати нововведення.

Одним із важливих завдань щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності вважається формування творчих груп, що складаються з висококваліфікованих фахівців, які водночас мають необхідні і достатні для ефективної продуктивної роботи психологічні якості. Багатоплановість функцій, виконуваних інноваційною командою, передбачає наявність в ній, принаймні, трьох категорій співробітників-партнерів: це генератори ідей, здатні виявляти творчу ініціативу, висувати оригінальні ідеї; інноватори-менеджери, здатні керувати інновацією як процесом (приймати рішення в умовах невизначеності, іти на фінансовий і підприємницький ризик, уміти долати організаційні та психологічні труднощі); кваліфіковані працівники, які складають найбільш численну групу в інноваційній команді і забезпечують так звану систему підтримки. Саме ця група займається інформаційним забезпеченням, аналізом зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей, здійснює реалізацію інновацій.

Акмеограма кожного члена інноваційної команди (у всіх трьох групах, але з різними акцентами) будується відповідно до такого набору необхідних для ефективної інноваційної діяльності якостей: 1) інтелект; 2) лідерство; 3) ініціативність; 4) комунікабельність; 5) відповідальність; 6) організаторські здібності; 7) рішучість.

Необхідна для ефективної інноваційної діяльності ступінь

розвитку даних якостей може бути виміряна за допомогою експертних опитувань, а реальна інтенсивність прояву кожної з цих якостей може бути виміряна за допомогою психологічних тестів.

Під час експертних опитувань найчастіше використовується така шкала можливих оцінок: 1) «якість необхідно розвивати у повному обсязі»; 2) «якість швидше необхідно розвивати, аніж навпаки»; 3) «важко сказати»; 4) «якість розвивати швидше не потрібно, ніж необхідно»; 5) «якість повністю розвинена». Достатньо розповсюдженою являється також методика експертного ранжування певного переліку психологічних характеристик, необхідних для виконавця тієї чи іншої інноваційно-функціональної ролі.

Вважається, що найбільш валідною (надійною, такою, що вимірює інтенсивність прояву саме досліджуваних характеристик) методикою психологічного тестування за даними якостям є 16 – факторний опитувальник особистості Р. Кеттела. Проте, існують розробки й інших авторів, які використовуються із зазначеного питання (див. матеріали практичного заняття).

16-факторний опитувальник особистості Р. Кеттела найбільш повно діагностує саме інтелектуальні особливості (за Кеттелом, це блок конституційних чинників: «інтелект» , «практичність – розвинена уява», «консерватизм – радикалізм»). Приклади полярних інноваційних (контрінноваційних) психотипів (акмеограмм для генераторів ідей) за цим блоком, на думку А. Поскрякова, можуть бути такими:

- фантазуючий інтровертний ерудований критик-інтелектуал;
- інтелектуально-ригідний педант-традиціоналіст.

Очевидно, що реальні психотипи представлені всередині цього своєрідного діапазону, але з тенденцією, звичайно ж, явного несиметричного зміщення ближче до першого типу.

Другий блок факторів (за Кеттелом) розкриває емоційно-вольові особливості особистості, які тісно корелюють з необхідними якостями інноватора такі, як ініціативність, лідерство, рішучість.

Приклади полярних психотипів (акмеограмм) у цьому блоці:

- витриманий, ініціативний, відповідальний, впевнений у собі, цілеспрямований реаліст;
- дратівливий, безпринципний, жіночний, ранимий, недисциплінований мрійник-естет.

Комунікативні властивості і особливості міжособистісної взаємодії розкриває третій блок факторів. Ці чинники безпосередньо корелюють з комунікабельністю, відповідальністю і організаторськими здібностями, необхідними членам інноваційної

групи.

Протилежні приклади іновативних психотипів в цьому блоці:

– невимушений, експансивний, незалежний, рішучий, доброзичливий, прямолінійний авантюрист-ентузіаст;

– замкнутий, покірний, обережний, заздрісний, цинічний конформіст-песиміст.

Центральною проблемою психології інновативності є теоретичне та експериментальне обґрунтування механізмів, форм і способів підвищення сприйнятливості до нового, психологічного розкріпачення творчого потенціалу особистості керівника і управлінської групи та забезпечення психологічного комфорту для продуктивної інноваційної діяльності.

Практичне заняття 3.1.1.

Тема: Сприйнятливість до нового як чинник успішності інноваційних змін навчального закладу

Мета: Розкрити зміст поняття «сприйнятливість до нового». Зрозуміти важливість необхідності розвитку сприйнятливості до нового у суб'єктів управління навчальними закладами. Оволодіти методиками діагностики рівня сприйнятливості до нового.

План

1. Поняття сприйнятливості до нового.
2. Чинники диференціації рівня сприйнятливості до нового.
3. Методики діагностики рівня сприйнятливості до нового.

Завдання:

1. Розглянути питання згідно з вищенаведеним планом.
2. Проаналізуйте рівень сприйнятливості до нового у групі однокурсників, застосувавши анкетування. Зробіть висновки, запропонуйте шляхи підвищення рівня сприйнятливості.

Анкета «Сприйнятливість педагогів до нововведень»

Інструкція: Шановний педагог! Визначте свою сприйнятливість до нового, використовуючи таку оціночну шкалу: 3 бали – «завжди»; 2 бали – «іноді», 1 бал – «ніколи»:

1. Ви постійно стежите за передовим педагогічним досвідом, прагнете впроваджувати його з урахуванням мінливих освітніх потреб суспільства та індивідуального стилю вашої педагогічної діяльності?

2. Ви постійно займаєтеся самоосвітою?

3. Ви дотримуєтеся певних педагогічних ідей, розвиваєте їх у процесі педагогічної діяльності?

4. Ви співпрацюєте з науковими консультантами?

5. Ви бачите перспективу своєї діяльності, прогнозуєте її?

6. Ви відкриті до нового?

Обробка результатів. Обробка результатів проводиться шляхом простого математичного підрахунку суми балів усіх заповнених анкет. Рівень сприйнятливості педагогічного колективу до нововведень (К) визначається за формулою:

$$K = K_{\text{факт}} / K_{\text{макс}},$$

де $K_{\text{факт}}$ – фактична кількість балів, отриманих усіма вчителями;
 $K_{\text{макс}}$ – максимально можлива кількість балів (18).

Для оцінки рівня сприйнятливості педагогічного колективу до нововведень використовуються такі показники:

до $< 0,45$ – критичний рівень ;

$0,45 < K < 0,65$ – низький рівень ;

$0,65 < K < 0,85$ – допустимий рівень ;

До $> 0,85$ – оптимальний рівень.

Анкета «Мотиваційна готовність педагогічного колективу до освоєння нововведень»

Інструкція: Шановний педагог! Якщо ви цікавитесь інноваціями, застосовуєте нововведення, що вас спонукає до цього? Виберіть не більше трьох відповідей і поставте навпроти них «галочку».

1. Усвідомлення недостатності досягнутих результатів і бажання їх поліпшити.

2. Високий рівень професійних домагань, сильна потреба в досягненні високих результатів.

3. Потреба в контактах з цікавими, творчими людьми.

4. Бажання створити хорошу, ефективну школу для дітей.

5. Потреба в новизні, зміні обстановки, подоланні рутини.

6. Потреба в лідерстві.

7. Потреба в пошуку, дослідженні, кращому розумінні закономірностей.

8. Потреба в самовираженні, самовдосконаленні.

9. Відчуття власної готовності брати участь в інноваційних процесах, упевненість в собі.

10. Бажання перевірити на практиці отримані знання про нововведення.

11. Потреба в ризику.

12. Матеріальні причини: підвищення заробітної плати, можливість пройти атестацію і т. д.

13. Прагнення бути поміченим і гідно оціненим.

Обробка результатів. Обробка результатів проводиться шляхом аналізу відповідей. Чим сильніше у вчителів переважають мотиви, пов'язані з можливістю самореалізації особистості (пп. 2, 6, 8, 13), тим

вищий рівень інноваційного потенціалу педагогічного колективу.

Анкета «Бар'єри, що перешкоджають освоєнню інновацій»

Інструкція: Шановний педагог! Якщо ви не цікавитесь інноваціями і не застосовуєте нововведень, –укажіть причини (поставте «галочку» напроти обраних тверджень).

1. Недостатня інформованість колективу про можливі інновації.
2. Переконавання, що ефективно вчити можна й по-старому.
3. Погане здоров'я, інші особисті причини.
4. Велике навчальне навантаження.
5. Невеликий досвід роботи, при якому як достаня сприймається і традиційна форма навчання.
6. Відсутність матеріальних стимулів.
7. Почуття страху перед негативними результатами.
8. Відсутність допомоги.
9. Розбіжності, конфлікти в колективі.

Обробка результатів: Обробка результатів проводиться шляхом аналізу відповідей. Чим менше інноваційних бар'єрів у вчителів, тим вищий рівень інноваційного потенціалу педагогічного колективу.

Анкета «Визначення рівня новаторства вчителіву шкільному колективі»

Інструкція: Шановний педагог! До якої групи вчителів, на ваш погляд, ви належите? Поставте «галочку» напроти вибраної групи.

Група А. Ви поглинені нововведеннями, постійно ними цікавитесь, завжди сприймаєте їх першими, сміливо впроваджуєте, ідете на ризик.

Група В. Ви цікавитесь нововведеннями, але не впроваджуєте їх наоціп, вираховуєте їхню доцільність. Уважаєте, що нововведення слід упроваджувати лише після того, як їх успішно випробували в умовах, близьких до ваших.

Група С. Ви сприймаєте нововведення помірковано. Не прагнете бути серед перших, але й не хочете бути серед останніх. Як тільки нове буде сприйняте більшою частиною вашого педагогічного колективу, сприймете його й ви.

Група Д. Ви більше сумніваєтеся, ніж вірите в нове. Віддаєте перевагу старому. Сприймаєте нове тільки тоді, коли його сприймає більшість шкіл і вчителів.

Група Е. Ви останнім освоюєте нововведення. Сумніваєтеся в новаторах і ініціаторах нововведень.

Дякуємо!

Обробка результатів. Обробка результатів проводиться шляхом аналізу відповідей. Чим менше відповідей групи D і E, тим вищий рівень інноваційного потенціалу педагогічного колективу.

Основна література: 14, 22,32, 46.

Додаткова література: 12,23.

3.2. Розвиток індивідуальної сприйнятливості до нового

1. Індивідуальні способи пошуку нових ідей: пряма аналогія, особиста аналогія, фантастична аналогія тощо.

2. Підвищення рівня сприйнятливості до нового, посилення прагнення набувати нових знань,самовдосконалення гнучкості мислення за допомогою програми самоконтролю, збалансованої системи показників.

3. Методи пошуку нових ідей і набуття знань і навичок вирішення творчих завдань: методи психологічної активізації мислення, методи систематизованого пошуку, методи пошуку альтернатив.

4. Методи колективного пошуку ідей.

Постійні зміни змісту управлінської діяльності, мобільність організаційних структур, які забезпечують просування інноваційних процесів у системі освіти, вимагають особливих інноваційних умінь, здібностей і якостей від керівника освітньої установи.

У сучасних умовах швидкоплинний світ вимагає від керівника навчального закладу інших методів управління. У виграші виявляється керівник з високим рівнем сприйнятливості до нового, той, хто швидше за всіх здатний реагувати на нові зміни і в освіті і в суспільстві, сприймати їх,рефлексувати,утілювати в життя задумане.

Особистісну сприйнятливість до нового можна розвинути освоєнням алгоритму створення ідеї, технології творчого вирішення проблем, спеціальними вправами і техніками, в основі яких лежать принципи нелінійного мислення.

Найбільш відомі з **індивідуальних способів пошуку нових ідей:** пряма аналогія, особиста аналогія, фантастична аналогія.

Пряма аналогія – використовуються готові рішення аналогічних завдань в інших областях знань, з подальшою їх адаптацією. Наприклад, аналогом сільнички в медицині є фізрозчин (та ж кухонна сіль, але розчинена у воді), який зазвичай вводиться в організм через голку зі шприца або крапельниці. Ну, от уже й отримали ідею нової сільнички з концентрованим сольовим розчином, який видавлюється через вузький отвір, причому цю плідну ідею можна розвивати далі.

Особиста аналогія – пропонується увійти в роль об'єкта, який потрібно винайти, сконцентруватися на відчуттях і шляхах вирішення проблеми. Уявіть себе сільницею з дір'явої металевою кришкою на голові і прислухайтеся до внутрішніх відчуттів. Так, не дуже-то приємно, коли тебе трясуть вниз головою над тарілкою з гарячим супом. Куди комфортніше перебувати в природному положенні. Є! Нова солонка повинна мати дозатор і отвір з нижньої сторони – натискаєш зверху на кнопочку, знизу відкривається кришечка і адекватна порція солі висипається в тарілку. Дуже інтелігентно і ніякого ризику обшпаритися.

Фантастична (казкова) аналогія пропонує ввести в завдання фантастичні засоби або персонажі: «Сідайте зручніше, я розповім вам казку. Сталося це в ті далекі часи, коли не було ще у людей сільничок. І коли їм потрібна була сіль, приходили вони до велетня Солоного стрімчака і відколювали від нього величезними сокирами шматки кам'яної солі, а вдома потім розбивали ці шматки молотком на більш дрібні. В одній бідній сім'ї скінчилася сіль, але нікому було піти до кручі, бо тато працював, а мама захворіла. Тоді двоє маленьких дітей пішли до кручі самі, та тільки не вистачило в них сил відколоти навіть крихітного шматочка. Погорювали вони спочатку, а потім подумали і вирішили заспівати жартівливу пісеньку. Засміявся Скеля, зареготав, та так, що сльози бризнули з його очей, і кожна сльоза його перетворилася в солону намистинку. Зібрали розумні діти ці намистинки і віднесли їх додому. Ось так і з'явилася на світ ще одна ідея.

Та не так-то це легко – користуватися аналогіями, і, головне, цей прийом не позбавляє болісних творчих пошуків.

С. Сильванович, О. Сітніков вважають, що формування ефективної інноваційної спрямованості особистості можливе на підставі освоєння **психофізіологічних технологій**, спрямованих на здатності: здійснювати самопрограмування, на зміну тих чи інших якостей, на блокування себе від накопичення негативних емоцій; ефективно використовувати внутрішні ресурси; мотивувати, будучи керівником, як себе, так і своїх підлеглих на досягнення довгострокових цілей; здійснювати погляд з майбутнього. Особливо ефективними для активізації творчого мислення можуть бути техніки НЛП (нейро-лінгвістичного програмування), і найпростішою з них є «якоріння ресурсів». Суть цієї техніки в тому, щоб свідомо і в потрібний момент викликати і використовувати свої психологічні ресурси, наприклад, стан творчості, майстерності, досконалості. Для

того, щоб створити «якір», необхідно згадати випадки зі свого життя, коли такий ресурс проявлявся найбільш інтенсивно: ситуації, у яких ми фонтанували ідеями, легко генерували блискучі рішення, були переповнені творчими силами і натхненням. Потім занурюємося у спогади, відтворюємо той свій ресурсний стан і переживаємо його заново. Обираємо якір – своєрідну «кнопочку», яка буде запускати потрібний стан. Це може бути тактильне відчуття, звук, зоровий образ. Далі повертаємося ще раз у переживання ресурсного стану творчості та, дочекавшись піку його інтенсивності, ставимо якір, наприклад, торкаємося до точки на кисті лівої руки. Повторюємо кілька разів. Перевіряємо – якщо якір встановлено – дотик до обраної точки на кисті лівої руки автоматично відтворює ресурсний стан творчості. Далі – фонтануйте ідеями.

Більш глибинною технікою є рефреймінг. Слово «рефреймінг» буквально означає «вставити в нову рамку», воно використовується в НЛП для позначення процесу зміни сприйняття ситуації. «Вихід за рамки» своїх і колективних стереотипів – основа будь-якої творчості. Для проведення рефреймінгу потрібна деяка підготовка або допомога НЛПіера, але й результати того варті.

Один з постулатів НЛП свідчить – те, що здатна зробити хоч одна людина на світі, здатні повторити й інші. НЛПіери вивчають творчість видатних діячів і знімають з них моделі. Дуже корисною може бути Стратегія творчості Уоллта Діснея, опис якої можна знайти в спеціальній психологічній літературі. Суть її в тому, що процес генерації нових ідей відокремлюється від їхньої критики, чим знімаються внутрішні бар'єри. Уоллт Дісней подумки розставляв по кутах своєї кімнати трьох персонажів – Мрійника, Критика і Реаліста. Потім втілювався по черзі в кожного з них. Ставши на місце Мрійника, він висував нові ідеї, віддавався фантазіям. Перемістившись в кут Критика, шукав недоліки і слабкі місця, в пух і прах розбиваючи райдужні замки Мрійника. Переходячи в кут Реаліста, Дісней зважував усі «за» і «проти» і шукав оптимальний варіант. Ефективність такої стратегії доведена всією кар'єрою У. Діснея, який пройшов шлях від бідного мультиплікатора до творця багатомільярдної імперії і став одним із найуспішніших бізнесменів світу.

Ще більш глибинні техніки, засновані на неймовірних можливостях нашої підсвідомості, ґрунтуються на використанні станів трансу. Це виглядає так. Сформульована мета – винайти Супер-солонку. Після кількох туманних фраз, сказаних спеціалістом або самим піддослідним, на нетривалий час відбувається «відключення» останнього від реальності, а потім його повернення назад уже з

готовою ідеєю чудової Супер-солонки. Звичайне диво здійснилося.

Аналіз сучасних досліджень дозволив виявити суперечності між потребою в інноваційних професійних компетенціях та якостях керівника в умовах середовища, яке постійно змінюється (наявність особливих особистісних та професійних якостей, ускладнення діяльності тощо), і відсутністю розроблених ефективних програм їх розвитку.

З точки зору можливості самовдосконалення гнучкості мислення, підвищення рівня сприйнятливості до нового, посилення прагнення набувати нових знань з інноваційного управління викликає інтерес **програма самоконтролю**, розроблена на засадах соціально-когнітивної теорії А.Бандури, яку деталізували Уотсон і Тарп.

Уотсон і Тарп припустили, що процес поведінкового самоконтролю складається з п'яти основних кроків. Вони включили в нього визначення форми поведінки, на яку треба впливати, збір основних даних, розробку програми для розвитку бажаної поведінки, виконання й оцінку програми та завершення програми.

1. Визначення форми поведінки. Початковий рівень самоконтролю – визначення точної форми поведінки, яку потрібно змінити. На жаль, цей вирішальний крок буває набагато складнішим, ніж можна уявити. Багато хто з нас прагне уявити наші проблеми як певні негативні особистісні особливості, і потрібно чимало зусиль, щоб точно описати ці особливості. Щодо проблеми, яка розглядається, бажаним може бути розвиток гнучкості мислення, підвищення рівня сприйнятливості до нового, посилення прагнення набувати нових знань тощо. Інноваційне управління вимагає пошуку шляхів фінансування інноваційної діяльності, успішного просування своєї установи, що, у свою чергу, вимагає бути контактним, уміти переконати, довести, зацікавити тощо. Для визначення обмежень професійної діяльності доцільно скористатися питальником «Аналіз своїх обмежень».

2. Збір основних даних. Другий крок самоконтролю – збір основної інформації про чинники, що впливають на поведінку, яку ми хочемо змінити. Щодо нашої проблеми, це може бути: навчитися бачити одні й ті ж самі об'єкти під різними кутами зору; навчитися техніці зняття критики й ідеалізації, які заважають творити, змотивувати себе на подальший розвиток в собі сприйнятливості до нового. Підібрати вправи і завдання, відповідні алгоритми, технології пошуку ідей які сприяють активізації мислення, озброюють прийомами боротьби з психологічною інерцією, формують навички

вирішення творчих завдань, тобто перетворюють процес творчого мислення з хаотичного на чітко організований і керований. Важливо також обрати час для виконання вправ, деякі з них можуть бути виконані вранці під час прийому душу або ввечері перед сном, намагайтеся зафіксувати час, обставини, оточення за яких досягається максимальний ефект від виконання вправ. Фактично ми повинні уподібнитися вченому, який спостерігає за власними реакціями, а також за їх виявами, які реєструють їхню частоту, з метою зворотного зв'язку й оцінки. У соціально-когнітивній теорії збір точних даних про поведінку, яку потрібно змінити, зовсім не схожий на глобальне саморозуміння, на якому акцентується в інших терапевтичних методиках.

3. Розробка програми самоконтролю. Наступним кроком у процесі зміни своєї поведінки є розробка програми, яка ефективно змінить повторюваність специфічної поведінки. За Бандурою, зміну частоти повторюваності цієї поведінки можна досягти кількома шляхами. В основному це самопідкріплення, самопокарання і планування оточення.

Самопідкріплення. Самопідкріплення у соціально-когнітивній теорії означає, що особистість сама себе заохочує і винагороджує, і цей процес вона здатна контролювати. На третьому етапі слід визначити, які наслідки (приємні події, ситуації тощо) матимуть для вас характер самопідкріплення. У процесі роботи потрібно постійно заохочувати себе до дій бажаним способом. Хоча основна стратегія досить проста, деякі поради з розробки ефективної програми самопідкріплення не будуть зайвими. По-перше, оскільки поведінка контролюється її наслідками, це зобов'язує людину організувати ці наслідки заздалегідь, щоб впливати на поведінку бажаним способом. По-друге, якщо у програмі самоконтролю самопідкріплення є кращою стратегією, необхідно обрати підкріплювальний стимул, що реально доступний людині. Ведучим мотивом у системі самопідкріплення для керівника навчального закладу є очікування успіху та привабливості, забезпечення позитивних орієнтирів для організації своєї поведінки, усвідомленого програвання варіантів саме успішних дій і рішень – підвищення самоефективності.

Самопокарання. Для того, щоб зменшити повторюваність небажаної поведінки, можна також обрати стратегію самопокарання. Можна пригадати підготовку до іспитів у шкільному віці. Багато хто, не вивчивши запланованої кількості білетів протягом дня, карає себе тим, що планує на завтра вивчити вдвічі більше. Однак істотний недолік покарання полягає в тому, що багато хто вважає зайвим

постійно карати себе, якщо йому не вдається домогтися бажаної поведінки. Щоб справитися з цим, слід пам'ятати дві вказівки. По-перше, якщо проблемою є навички навчання, краще використовувати покарання разом із позитивним самопідкріпленням. Об'єднання аверсивних і приємних саморегульованих наслідків, імовірно, допоможе виконати програму зміни поведінки. По-друге, краще використовувати відносно м'яке покарання: це підвищить імовірність того, що воно дійсно буде саморегульованим. Баланс ситуативного самопідкріплення та самопокарання дуже індивідуальний.

Планування оточення. Для того, щоб небажані реакції зустрічалися рідше, потрібно змінити оточення так, щоб змінилися стимули, що передують реакції, або наслідки цих реакцій. Щоб уникнути спокуси, людина може ухилятися від спокусливих ситуацій, по-перше, або, по-друге, покарати себе за те, що піддалася спокусі. Наше життя зумовлене нашим оточенням. В усьому, що у вас з'явилося досі, у вашому минулому, на яке ви зараз вплинути не можете, певну роль відіграло ваше найближче оточення. Немає сенсу ставити під сумнів людські якості та цінність тих, хто вас оточує. Ви можете продовжувати любити і цінувати їх за те, що вони у вас є, але от тільки слухати і дотримуватися їхніх порад щодо інноваційної активності, розвитку інноваційних технологій управління – це самогубство, за винятком тих випадків, коли вони самі вже чогось досягли. Ви неминуче зазнаєте впливу вашого оточення, адже кожна людина з дитинства використовує один і той самий метод навчання – наслідування. Не дарма інший раз говорять: «з ким поведешся, від того й наберешся». Хочеш посилити власні інноваційні можливості, спілкуйся з успішними людьми, навчися робити те, що вони вже вміють робити. Найкраще об'єднатися з подібними собі для спільного набуття необхідних знань та навичок з інноваційного управління.

4. Виконання й оцінка програми самоконтролю. Після того, як розроблена програма самомодифікації, починається її виконання, пристосування до того, що здається необхідним. Потрібно мати на увазі, що для успіху біхевіористичної програми необхідна постійна пильність у проміжний період, щоб не повернутися знову до старих форм поведінки. Чудовим засобом контролю є договір із самим собою – письмова угода з обіцянкою дотримуватися бажаної поведінки і використовувати відповідні заохочення і покарання. Умови такого договору повинні бути чіткими, послідовними, позитивними і чесними. Також необхідно періодично переглядати умови договору, щоб пересвідчитися в їхній доцільності: багато хто спочатку стаить нереальні завдання, що часто призводить до зайвих ускладнень і

зневіри у програмі самоконтролю. Щоб зробити програму максимально успішною, у ній повинна брати участь принаймні ще одна людина (друг). Виявляється, це змушує людей більш серйозно ставитися до програми. Наслідки також повинні бути детально визначені в договорі, із термінами заохочень і покарань. І нарешті, заохочення і покарання повинні бути негайними, систематичними і мати місце фактично, а не залишатися просто усними обіцянками або словесними намірами.

Уотсон і Тарп відзначають декілька найбільш загальних помилок у виконанні програми самоконтролю. Це ситуації, коли людина: а) намагається виконати занадто багато, занадто швидко, поставивши нереальну мету; б) дозволяє тривалу відстрочку заохочення відповідної поведінки; в) устанавлює слабкі заохочення. Такі програми виявляються недостатньо ефективними.

5. Завершення програми самоконтролю. Останній крок у процесі розробки програми самоконтролю – уточнення умов, за яких вона вважається завершеною. Іншими словами, людина повинна точно й ретельно визначити кінцеву мету – регулярне виконання фізичних вправ, досягнення встановленої ваги або припинення паління в передбачений проміжок часу. Корисно завершувати програму самоконтролю, поступово знижуючи частоту заохочень за бажану поведінку.

Успішно виконана програма може просто зникнути сама собою або з мінімальними свідомими зусиллями з боку людини. Іноді людина може сама вирішити, коли і як закінчити її. Метою є формування нових удосконалених форм поведінки, які зберігаються назавжди. Звичайно, людині потрібно завжди бути готовою відновити стратегії самоконтролю, якщо знову з'являться неадаптивні реакції.

Новим підходом доуправління розвитком особистих якостей керівника є **використання універсальної системи показників діяльності (TPS).**

Особиста система збалансованих показників включає: інформацію про особисте бачення місії людини, особисті ключові ролі, особисті чинники успіху, особисті показники діяльності і завдання, заходи з удосконалення. Система показників розвиває власне самовідчуття і успіх і стимулює постійне самовдосконалення (рис. 2.13).

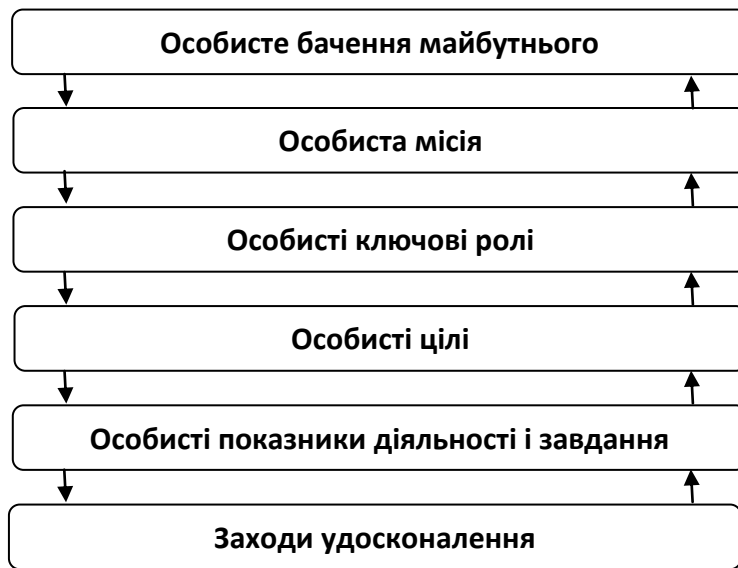


Рис. 2.13. Індивідуальна система збалансованих показників

Чотири елементи збалансованої системи показників утворюють ефективний інструмент визначення ключових факторів успіху (табл. 2.5):

Таблиця 2.5

Інструмент визначення ключових факторів успіху

Фінансова перспектива	Зовнішня перспектива
Фінансове благополуччя	Виконувати роботу на високому рівні. Рухатися до успіху разом із колегами, підтримувати відкриту і гармонічну атмосферу. Бути опорою для дітей.
Внутрішня перспектива	Перспектива знань та навчання
Прагнути до фізичного та психічного здоров'я. Бути ініціативним і постійно вчитися, щоб отримувати задоволення від роботи. Зберігати баланс між професійним і особистим життям.	Постійно розвивати професійні якості.

Застосування моделі PDCA – це наступний крок у процесі самовдосконалення. Цикл PDCA, або Цикл Демінга, – це модель безперервного поліпшення якості. Вона складається з логічної послідовності чотирьох повторюваних стадій для безперервного поліпшення і навчання: PLAN, DO, CHECK and ACT (Плануй, Роби, Перевіряй і Дій).

Цикл Демінга нашому випадку використаний для побудови системи самодосконалення з конкретною інтерпретацією для певного суб'єкта:

Плануй:

- розробку власної збалансованої системи показників;
- формулювання особистої збалансованої системи показників таким чином, щоб основна увага приділялася роботі вільному часу;
- створення системи простих цілей і відповідних дій її удосконалення.

У частині, що стосується роботи, необхідне обговорення системи показників з безпосереднім керівником.

Роби:

- здійснюй усі плани;
- залучай керівника, колег, підлеглих, клієнтів, та / або тих, кому довіряєш в оцінці своїх результатів.
- розвивай свої компетентності для досягнення поставлених цілей.

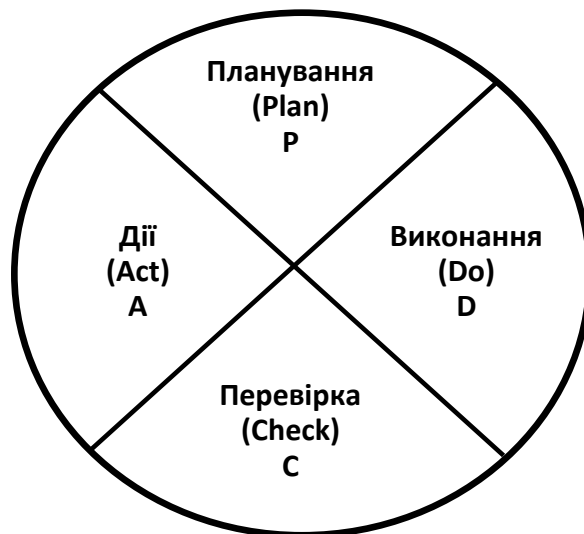


Рис.2.14. Цикл Демінга

Перевірй:

- аналізуй результати відповідно до встановлених показників результатів та їх цільових значень,
- з'ясовуй ступінь виконання власних планів, і за необхідності корегуй особисту збалансовану систему показників;
- разом з довіреною особою аналізуй систему показників формування плану для безперервного вдосконалення.

Долай:

- будь готовим долати складні перепони й обирати більш складні цілі;
- обирай цілі, відповідні новим компетентностям і знанням, коли попередні дії з удосконалення вже не надихають;
- отримуй задоволення від процесу вдосконалення;
- записуй усе, чого вдалося навчитися;
- спостерігай за поліпшенням своїх дій і навичок мислення.

Таблиця 2.6

Зведена таблиця збалансованих показників з удосконалення

Формулювання особистої системи збалансованих показників і безперервне удосконалення	Пріоритет 1-5	Поточний (X) і бажаний(O) рівень				
		1	2	3	4	5
Особисте бачення майбутнього	4		X		O	
Особиста місія	5		X		O	
Особисті ключові ролі	5			X	O	
Особисті чинники успіху	5			X		O
Особисте цілепокладання	5			X	O	
Особисті показники результативності	5			X		O
Цільові значення, засновані на особистих цілях	5			X	O	
Процес удосконалення	5		X			O
Застосування моделі PDCA до процесу особистого удосконалення	4	X			O	
Загальна оцінка						

Таким чином, аналізуючи результати оцінки збалансованих показників за минулий період і зараз, можна зробити висновок, що після ретельного аналізу певний суб'єкт визначив для себе необхідні пріоритети власного розвитку.

Для отримання зворотного зв'язку запропоновано метод оцінки 360 градусів. Під оцінкою методом 360 градусів розуміється «кругова оцінка» співробітника безпосереднім керівником, співробітниками відповідної категорії свого або суміжного підрозділів, підлеглими, а також оцінка співробітником самого себе. Мета оцінки методом 360 градусів – визначення рівня розвитку ділових якостей співробітників. Процедура оцінки містить такі етапи: підготовчий етап; анкетування; обробка результатів; підготовка звітів з оцінки. В оцінці суб'єкта дослідження беруть участь: сам оцінюваний; вищий керівник; нижчий за посадою співробітник підлеглого підрозділу; керівник суміжного

підрозділу. Суб'єкту дослідження оцінка дозволяє:

- отримати зворотний зв'язок під час ознайомлення зі звітом за підсумками оцінки;
- краще зрозуміти свої сильні і слабкі сторони;
- визначитися з особистісним розвитком у напрямку кар'єрного зростання.

І якщо раніше це в основному були короткострокові цілі, без вибудованої лінії бачення власного майбутнього, то за допомогою зазначених засобів можна усвідомлено приймати рішення про напрямок свого розвитку як особистості в оточуючому соціумі.

Рішення будь-якої проблеми передбачає освоєння і використання **методів пошуку нових ідей і набуття знань і навичок вирішення творчих завдань.**

За спостереженням А.В. Шевирьова, «власна технологія є не тільки у виробництві речей, але й у виробництві ідей». Керівник навчального закладу може пройти весь шлях до пошуку рішення самостійно або зайнятися пошуком інформації про існуючі рішення. Томасу Едісону приписують такий вислів: «Якщо хочете придумати чудові ідеї, знайте: найкращі з них ви можете запозичити». Усе, що може принести користь діяльності навчального закладу, гідне застосування.

Існує безліч методів пошуку ідей. З деякою мірою умовності ми виокремили такі групи: методи психологічної активізації мислення, методи систематизованого пошуку, методи колективного пошуку управлінських рішень, методи виробничого менеджменту, застосовувані як інноваційні в управлінні навчальними закладами.

Кожен з методів має на меті полегшити пошук рішення творчого завдання порівняно з так званим методом «проб і помилок», яким зазвичай користується людина. Доцільність застосування методу, що належить до тієї чи іншої групи, залежить від складності розв'язуваної задачі.

Для індивідуального вирішення завдань доцільно використовувати методи психологічної активізації творчого мислення і методи пошуку альтернативних варіантів, що належать до двох перших груп.

Методи психологічної активізації творчого мислення спрямовані на усунення так званої психологічної інерції мислення, що заважає всебічному розгляду проблеми, перешкоджає знаходженню управлінських рішень і нових управлінських ідей. До цих методів належить розглянути вище алгоритм створення ідеї, технології творчого вирішення проблем, спеціальні вправи і техніки, в основі

яких лежать принципи нелінійного мислення.

Методи психологічної активізації мислення: до них, окрім вже описаних прийомів методу аналогії, відносимо метод фокальних об'єктів, оператор РВС, «Метод маленьких чоловічків», «Метод гірлянд асоціацій і метафор», метод «Шість капелюхів мислення», метод «Коучинг», метод інверсії, метод ідеалізації.

*Методи творчого пошуку альтернативних варіантів*сприяють активізації процесу прийняття управлінських рішень та вирішенню проблемних питань.

До методів систематизованого пошуку ми відносимо: списки контрольних запитань, морфологічний аналіз, функціональний аналіз, функціональний метод проектування Метчетт, метод багаторазового послідовного класифікування, метод синтезу оптимальних форм, метод системного економічного аналізу та поелементного відпрацювання конструктивних рішень, метод «П'яти чому».

Інноваційними для управління навчальними закладами можуть бути сучасні методи управління виробничого менеджменту, такі, як: метод «Шість сигм», метод «Сім інструментів управління якістю», метод «Сім основних інструментів контролю якості», метод «ABC-аналіз», метод «Бережливе виробництво», метод «PDCA», метод «Контрольний листок», метод Дельфі, метод «Діаграма розкиду», метод «Діаграма спорідненості», метод «Діаграма зв'язків», метод «Діаграма Парето», метод «Гістограми», метод «Діаграма Ісікава», метод «Контрольні карти», метод «Матриця пріоритетів», метод «Модель Кано», метод «Аутсорсинг», метод «Паралельна інженерна розробка», метод «Розгортання політики», метод «Захист від помилок», метод аналізу видів і наслідків відмов, метод «ABC», метод «Бенчмаркінг», методи Тагуті, метод «Стрілочна діаграма», «метод страт». Ці методи дозволяють значно збільшити число висунутих ідей і підвищують продуктивність цього процесу. Однак для вирішення складних і нестандартних управлінських завдань, в основу яких закладені суперечності більш ефективні методи колективного пошуку рішень: мозковий штурм, брейнстормінг (brainstorming), брейнврайтинг (brainwriting), метаплан, або модеративний метод, метод колективного нотбука, CNB-метод, метод 635, метод форсайту.

У сучасних умовах керівникові навчального закладу необхідно не тільки вибирати в конкретних умовах відповідні методи та методики управління, але і створювати свої власні. Це можливо в тому випадку, якщо керівник має необхідні здібності, отримав відповідну підготовку, засобами і способами рефлексії стосовно своєї діяльності, засобами переходу від опису діяльності до її критики і нормування, а також прийомами співставлення розроблених ним методів з уже наявними. Рефлексія, критика та проектування діяльності керівника

припускають співвіднесення цілісності діяльності з цілями, цінностями та ідеалами, у рамках вимог яких вона будується і вдосконалюється.

Ефективна інноваційна активність керівника в системі освіти є важливим чинником, ініціювання динаміки освітніх технологій і нестандартних рішень; вона визначає інвестиції в автономний освітній заклад, задоволеність суб'єктів освітнього процесу і стабільність творчого колективу.

Управлінець-новатор може бути блискучим винахідником, проте він повинен сформувати команду підтримки, необхідну за будь-яких умов для успішного проведення інноваційних змін.

Практичне заняття 3.2.1

Тема: Розвиток індивідуальної сприйнятливості до нового

Мета: Формувати навички керування розвитком інноваційних компетенцій та якостей суб'єктів інноваційного управління. Вправлятися в застосуванні методів пошуку нових ідей.

План

1. Індивідуальні способи пошуку нових ідей: пряма аналогія, особиста аналогія, фантастична аналогія тощо.

2. Підвищення рівня сприйнятливості до нового, посилення прагнення набувати нових знань, самовдосконалення, гнучкості мислення за допомогою програми самоконтролю, збалансованої системи показників.

3. Методи пошуку нових ідей і набуття знань і навичок вирішення творчих завдань: методи психологічної активізації мислення; методи систематизованого пошуку; методи виробничого менеджменту, застосовувані в інноваційному управлінні навчальними закладами.

4. Методи колективного пошуку ідей: мозковий штурм, брейнсторминг (brainstorming), брейнврайтинг (brainwriting), метаплан, або модеративний метод, метод колективного нотбука, CNB-метод, метод 635, метод форсайту.

Завдання:

1. Розглянути питання згідно з вищенаведеним планом.

2. Розробити програму підвищення власного рівня сприйнятливості до нового. Проаналізувати її виконання.

3. Прокоментувати поради змін «про те, як не втратити нюх в роботі», запропоновані на сайтах різних консалтингових компаній лідерам змін (див. табл.2.7).

Зведена таблиця порад лідерам змін

Офіційний сайт консалтингової компанії Стенлі Соммерсбі	Сайт «Інноварситета» – безкоштовного онлайн-університету Інновацій
<p>1. Інноваційна активність, сприйнятливість до нового, гнучке мислення потрібні будь-якому управлінцю. Необхідно розвивати у себе і у своїх підлеглих сприйнятливість до нового і здатність продукувати нові ідеї.</p>	<p>1. Визнач стратегічний напрямок. Надихай. Створи надихаюче бачення й оголоси «хрестовий похід». Пов'яжи стратегію бачення інновацій із внутрішньошкільним баченням, цілями, завданнями та стратегіями. Розроби стратегічну дорожню карту запровадження інновацій, яка допоможе тобі обрати правильні проекти та виконати їх.</p>
<p>2. Здатність творчо мислити ставить менеджера за рівних умов на голову вище інших. Ця здатність дозволяє йому бачити у, здавалося б, несумісних предметах і явищах багато того, що їх об'єднує.</p>	<p>2. Відкрито визнач процес управління інноваціями. Допоможи людям зрозуміти, як вони і їхня робота вписуються в загальну картину роботи компанії та інноваційний процес. Задokumentуй інноваційний процес за допомогою нескладних дорожніх карт і схем і поясни його співробітникам як словом, так і ділом.</p>
<p>3. Момент творчого «осаяння» часто настає в умовах релаксації або навіть уві сні, коли втомлений за день мозок відпрацьовує всі сигнали, образи, схеми, що пройшли через нього.</p>	<p>3. Розвивай свою кросс-функціональну майстерність, щоб навчитися використовувати приховану силу різноманітності і розкрити секрети синергії. Допомагай співробітникам розвивати їх кросс-функціональну майстерність. Переміщай людей з місця на місце, з однієї посади на іншу, щоб вони отримали найрізноманітніший досвід роботи. Створи кросс-функціональні інноваційні команди, що складаються з людей з різними точками зору.</p>
<p>4. «Осяяння» частіше виникає після посиленої розумової концентрації на проблемі. «Осяяння» спалахує раптово у формі «ага-переживання». Це явище приносить людині справжнє щастя, а тому виступає мотиватором діяльності.</p>	<p>4. Створи атмосферу творчого хаосу, щоб дати поштовх творчій активності людей і збільшити ймовірність несподіваних відкриттів. Постарайся знайти баланс між порядком і хаосом.</p>

Продовження табл. 2.7

<p>5. Спалахи креативності (творчості) характерні як для однієї людини, так і для групи людей. Ординарні співробітники, зібрані у творчі групи і вміло спрямовані на діяльність, можуть робити чудеса. Одна людина не може зрівнятися в розумових можливостях із групою.</p>	<p>5. Піддавай сумніву сталі припущення. Будь заповзятливим лідером інновацій. Думай нестандартно. Безперервно став пошукові питання «Чому ... ? » і «А що якщо ... ? », щоб виявити приховані проблеми і можливості. Улаштуйте мозкові штурми не раз на тиждень, а щодня, щоб підтримувати еластичність мізків людей і постійно вдихати нове життя в інноваційний процес.</p>
<p>6. Багато працівників, залишаючись наодинці з собою, переживають муки творчості. У них часто виникають «дикі ідеї» щодо вдосконалення виробництва. Однак, будучи скромними людьми, вони залишають ці ідеї при собі. Допоможіть таким людям. Найкраще для реалізації всіх «диких ідей» підходить «мозкова атака».</p>	<p>6. Улаштуйте «перехресне запилення» ідей. Прагни об'єднати широке коло ідей, поглядів, навичок і стилів роботи. Заохочуй коментарі і висування ідей. Закликай як адвокатів, так і критиків активно висловлюватися. Запрошуй людей зі сторони – експертів, користувачів освітніх послуг, постачальників і партнерів. Міняй кути зору, щоб оцінювати ідеї з усіх боків.</p>
<p>7. У сучасних умовах перемагає та система, яка вміє використовувати творчий потенціал та ініціативу всіх своїх працівників. Резолюції, проведені голосуванням, зазвичай залишають за бортом найбільш цінні і необхідні суспільству ідеї. В умовах ринкової економіки повинна братися до уваги будь-яка ідея, що приносить хоч якусь користь.</p>	<p>7. Винагороджуй за генерацію ідей. Людям необхідно знати, що їхні ідеї дозволяють змінити стан речей на краще. Визнання підбадьорює людей активно робити якісний внесок у спільну справу.</p>
	<p>8. Експериментуй, щоб скористатися можливостями, набути нові навички, дізнатися щось нове. Створи пілотні зразки, щоб викликати візуальне уявлення про нову освітню послугу, оцінити її, надихнутися на нові ідеї, а також «продати» свої ідеї спонсорам та колегам.</p>
	<p>9. Дай людям право на невдачу. Невдачі дають можливість багато чого навчитися і повинні розглядатися як кров і плоть інноваційного процесу і як сходинки до успіху. Зроби висновки з невдач, перегрупуйся і почни спочатку, але вже більш розумно.</p>

Закінчення табл. 2.7

	10. Вимірюй досягнутий прогрес, щоб скоригувати свої дії і прискорити реалізацію ідей.
	11. Перетвори роботу в задоволення, щоб люди були радісно збуджені і від своєї діяльності, і від роботи в команді, і від зухвалих проектів, за які вони беруться.

Основна література: 1, 3, 6, 8, 14, 22, 32, 46.

Додаткова література: 22.

3.3. Формування управлінської команди. Розвиток колективної сприйнятливості до нового

1. Поняття та загальна характеристика управлінських команд в умовах інноваційного управління.

2. Сучасні моделі і технології управління, які дозволяють створити управлінську команду.

3. Інноваційна ділова гра «Стратегія розвитку організації».

Особливість нинішнього стану системи освіти полягає в тому, що її реформування відбувається на тлі високої динаміки змін у суспільстві, неоднорідності й обмеженості ресурсів навчальних закладів. У цих умовах кількість нових проблем і породжених ними нових завдань, працювати над вирішенням яких доводиться освітнім установам, неухильно зростає. Багато які з них є принципово новими, тому і не можуть бути вирішені на основі колишнього досвіду, що ускладнює управлінську діяльність. Відповідно до сучасної концепції розвитку оптимальна якість надання освітніх послуг і конкурентноспроможність навчальних закладів можуть бути досягнуті тільки за умови залучення кожного співробітника до вдосконалення навчально-виховного процесу в межах його діяльності; при цьому «запускається» процес самовдосконалення і з'являється «дух оновлення». Освоєння методів мотивації й залучення персоналу до вдосконалення виробництва особливо перспективне й здатне уможливити найвищий результат саме в освітній галузі, де персоналу здебільшого притаманні винахідливість, ініціативність, творче ставлення до дорученої діяльності, колективізм і взаємовиручка.

Першочерговим завданням керівника і колективу в цілому є підбір і підготовка кадрів, здатних адаптуватися до змін у системі і сприяти її розвитку. Для підвищення ефективності управлінської діяльності в результаті управлінських нововведень піддається зміні професійно-кваліфікаційна структура керівного складу навчального закладу;

удосконалюються форми управління персоналом та кадрової роботи.

Інновації в цій сфері включають зміну процедур підбору і просування керівників, програм професійного розвитку, технологій та критеріїв оцінки ефективності діяльності. Кадрове нововведення може бути представлене у вигляді документації, що описує нове теоретичне знання, принципи, методи і т.п., а також організаційні, управлінські та інші процеси та явища у сфері управління персоналом. Так, кадрові нововведення можуть документально оформлятися у вигляді стандарту, рекомендації, методики, інструкції. Інновації в кадровій роботі істотно змінюють зміст функціональної діяльності. Так, за функціональними підрозділами закріплюються нові завдання, ставляться нові цілі, вносяться корективи до складу робіт функцій окремих працівників, зміст праці (а іноді і його характер) на робочих місцях змінюється, знижуються або зростають витрати на виконання функціональної діяльності. У свою чергу, функціональна діяльність надає ресурси для реалізації інноваційної діяльності: фінансові, матеріальні, людські.

Ефективність інноваційного управління навчальним закладом визначається професіоналізмом і компетентністю управлінських команд, сформованих на різних рівнях управління. Управлінські команди бувають різними: постійні, «робочі» команди, що мають досвід спільної роботи і включають лідера-керівника і підлеглих; специфічні – новостворені в результаті організаційних структурних змін, злиття та поглинання; створені під виконання конкретного завдання, розробку програми, проекту, управлінського рішення.

До складу управлінської команди можуть входити функціонали: заступники керівника навчального закладу, керівники методичних об'єднань, менеджери різних рівнів управління; управлінська команда може складатися зі спеціалістів, які належать до різних сфер діяльності навчального закладу і працюють спільно над вирішенням тих чи інших проблем (така команда сформована за принципом делегування повноважень). Управлінська команда може складатися виключно із членів одного навчального закладу, а може також включати представників владних органів, батьківських комітетів, бізнесу, місцевої громади. За діяльністю, якою покликана займатися команда, виокремлюють такі їх типи:

– займаються підготовкою рекомендацій. Це проектні групи, групи з аудиту, якості або безпеки. Основна вимога до діяльності таких команд – оперативність, адже їхні рекомендації мають бути вчасно впроваджені;

– займаються безпосереднім виготовленням будь-

чого (наприклад, написанням підручника). Діяльність такої групи, як правило, не має часових обмежень. Для ефективного керівництва нею важливо сконцентруватися на її продуктивності;

– керують процесом. Для таких команд важливо ідентифікувати поставлені перед ними конкретні цілі, які відрізняються від цілей організації в цілому.

Ефективність діяльності управлінських команд залежить і від таких чинників, як: ефективна взаємодія, мотивація і націленість на результат, зіграність управлінської команди; рівень управлінської майстерності.

На сучасному етапі створення та ефективне використання високоякісного потенціалу управлінської команди навчального закладу є головним чинником для досягнення успіху і перемоги в конкурентній боротьбі як у тактичній, так і в стратегічній перспективі. Українська освіта на шляху інноваційних змін зіткнулася з суперечностями, вирішення яких вимагає нових підходів. Суперечності ці – між характером завдань і рівнем підготовленості керівників різних рівнів до їх виконання. В умовах навчального закладу, що саморозвивається, відбувається ресоціалізація особистості управлінця. Участь у процесах формування місії, мети, завдань навчального закладу, змушує управлінця доводитися змінювати форми і методи управління; професійно розвиваючись, змінювати свою поведінку. Перебудова масової управлінської свідомості передбачає у менеджерів різних рівнів зміну знань, умінь і навичок, формування нових цільових установок, що вимагає нового соціально-психологічного забезпечення підвищення їхньої готовності до інноваційної складової професійної діяльності. Освоєння компетентним керівником нових методів і принципів управління, орієнтованих на реалізацію потенціалу особистості, означає перебудову мислення в галузі управління, а отже, і формування нового мислення у членів управлінської команди, створення духу оновлення в організації, перехід до нових методів розвитку, коли «змінений» менеджер змінює організацію.

Серед сучасних моделей і технологій управління, які дозволяють створити ефективну управлінську команду з опорою на сильні сторони кожного її члена, і досягти стабільного позитивного результату, вирізняємо такі:

– модель прийняття рішень в умовах невизначеності – послідовність дій учасників управлінської команди: з аналізу інформації; з вироблення критеріїв порівняння альтернатив; з вибору оптимального варіанта рішення;

– механізми формування управлінської волі – практичні прийоми, спрямовані на заповнення «вольового дефіциту» керівника навчального закладу, застосування яких дозволяє управляти розвитком цього навчального закладу;

– матриця розподілу відповідальності і процесно-посадова матриця – підхід до структурування функцій і посадових обов'язків, який націлений на оптимальний розподіл відповідальності між керівниками і фахівцями і сприяє концентрації уваги на результатах діяльності навчального закладу для задоволення потреб користувача освітніх послуг;

– алгоритм створення управлінської системи – послідовність кроків із створення системного порядку щодо функцій управління навчальним закладом;

– управління портфелем проектів і програм – стратегічний інструмент проектного менеджменту, що дозволяє своєчасно приймати управлінські рішення щодо ініціації, призупинення або закриття проектів і програм;

– метод сценаріїв для впровадження змін – спосіб планування та організації подій, що дозволяє швидко впровадити зміни в діяльність навчального закладу, уникнувши втрат ресурсів і часу, та інші.

Важливим уявляється опанування методів колективного пошуку ідей. Серед таких методів: мозковий штурм, брейнстормінг (brainstorming), брейнврайтинг (brainwriting), метаплан, або модеративний метод, метод колективного нотбука, CNB-метод, метод 635. Характерним для цих методів є те, що під час бесіди/наради або дискусії учасники в межах чітко визначеного часу подають свої ідеї або навіть просто поняття і слова відповідно до заданої теми. Після цього робиться розбір і аналіз усіх висловлених ідей і рішень.

Серед можливих форм підвищення рівня знань та навичок: самостійна робота, навчання на курсах підвищення кваліфікації, відвідання тематичних семінарів, тренінгів, консультація фахівців з певних питань. Недолік зазначених форм у тому, що повним складом команда управлінців одного навчального закладу не може брати в них участь через необхідність здійснювати оперативне управління. З точки зору формування командних цінностей, вироблення навичок колективного пошуку й прийняття рішень, важливості набуває внутрішньо шкільне колективне навчання.

Широке використання різноманітних методів групової динаміки, колективного пошуку ідей дозволяє розвинути у членів управлінської команди толерантність, повагу до думки колег, вміння слухати і чути і досягати синергетичного ефекту, коли загальний результат значно перевищує досягнення членів команди за умови використання

традиційних методів (робочих нарад, засідань методичних комісій тощо).

До таких методів належить **інноваційна ділова гра «Стратегія розвитку організації»**.

Інноваційна ділова гра – це своєрідна система відтворення управлінських процесів, що мали місце в минулому, відбуваються нині і можливі у майбутньому; у наслідок чого встановлюється зв'язок і закономірності застосування існуючих методів вироблення рішень, які впливають на результати діяльності навчального закладу.

Розуміння значення інноваційної ділової гри в гуманізації професійної діяльності беззаперечне. Необхідно розуміти цей метод як реалізацію діалогічного принципу в професійному навчанні. Гра імітує той чи інший аспект цілеспрямованої людської діяльності. Учасники гри отримують ролі, які визначають відмінність їхніх інтересів і стимулів. Ігрові дії регламентуються системою правил.

У діловій грі перетворюються просторово-часові характеристики модельованої діяльності. Гра має умовний характер.

Контур регулювання гри складається з таких блоків: концептуального, сценарного, постановочного, сценічного, блоку критики і рефлексії, суддівського, блоку забезпечення інформацією.

Кваліфікація інноваційної ділової гри здійснюється відповідно домодельованого об'єкта – існує загальна управлінська та функціональна гра (імітація виробничої, управлінської, фінансової діяльності).

Цілі гри узгоджуються з практичними потребами її учасників. Організація інноваційної ділової гри знімає протиріччя між абстрактним характером процесу гри і реальним характером професійної діяльності. Метод дозволяє по'єднати широке охоплення проблем і глибину їх осмислення.

Ігрова форма відповідає логіці діяльності, включає момент соціальної взаємодії, готує до професійного спілкування; сприяє більшій залученості учасників у проблематику навчального закладу в умовах інноваційних змін; у грі формуються установки професійної діяльності, легко долаються стереотипи, коригується самооцінка.

У поєднанні з домінуванням інтелектуальної сфери у діловій грі проявляється особистість учасників. Ділова інноваційна гра провокує включення рефлексивних процесів, надає можливість інтерпретації, осмислення отриманих результатів, сприяє формуванню внутрішньої мотивації до інноваційних змін і досягненню успішних результатів у дійсності. Під час конструювання гри передбачається організація спільної діяльності гравців, що має характер рольової взаємодії у відповідності до правил та норм. Досягнення мети відбувається

шляхом прийняття групових та індивідуальних рішень.

Змістом може бути явище, до якого є багато підходів (теоретичних і практичних), обумовлених різними смисловими позиціями учасників. Тканина події повинна представляти постійне зіткнення інтересів учасників гри. Гра будується як прихований діалог смислів.

Ситуація повинна припускати неоднозначність рішень, містити елемент невизначеності, що забезпечує проблемний характер гри і особистісний прояв гравців. Пряме формулювання проблеми або вказівка на неї неприпустимі. У той же час правила, норми формулюються однозначно і безумовно.

У контексті гри закладені можливості для кожного гравця – приймати рішення і забезпечити учасникам усвідомлення цього. Для здійснення процедури інноваційної ділової гри розробляється пакет документів, що містить правила гри та інструкції з використання певних інструментів менеджменту для здійснення процедури, а також форми та бланки запропонованих технологій:

1 етап. Мозковий штурм.

2 етап. Аналіз зовнішнього середовища (STEP-аналіз).

3 етап. Аналіз внутрішнього середовища (SWOT-аналіз).

4 етап. Зведений аналіз середовища організації (SPECЕ-аналіз).

5 етап. Побудова дерева проблем (технологія Future Search).

6 етап. Алгоритм розробки інноваційного проекту за обраною проблематикою для командної роботи.

Пропонується інформаційний матеріал з проблематики ділової гри, особливостей зовнішнього і внутрішнього середовища навчального закладу, а також статистичний матеріал.

Для полегшення розробки та проведення гри, а також засвоєння учасниками правил, незважаючи на умови командної роботи, кожен пакет документів бажано орієнтувати на конкретного гравця.

У грі мають бути відображені найбільш значущі чинники роботи навчального закладу, продумані стимули забезпечення залученості учасників. У процедурі гри передбачено неодноразовий зворотний зв'язок після кожного етапу з виступом учасників команд. Вона відтворює розвиток системи в результаті прийнятого рішення і чітко диференціює учасників.

Гра має чітку послідовність дій, драматизується створенням певної напруги і проблематикою ефективного існування організації в зовнішньому середовищі в умовах зовнішньої конкуренції.

Здатність діяти відповідно до ролі. Гра розвивається в часі, кожен етап має певний інтервал часу для його реалізації, рутинні

операції автоматизовані за допомогою ІТ-технологій і наявних технічних засобів, визначено алгоритм розробки інноваційних проектів, хід гри постійно регламентується провідними спеціалістами та експертами-консультантами. Важливою особливістю більшості ігор є наявність рольової взаємодії. Ролі структурують групу. Це означає закріплення за кожним учасником гри певної позиції в групі, згідно із запропонованими функціями. Як правило, роль розуміється як сума не тільки функцій, але і зразків поведінки. Учасники гри формують у себе деяку систему очікувань від носіїв певної ролі. Бажано, щоб ці очікування збігалися у всіх гравців. У цих цілях в інструкції гравцеві досить повно описуються норми поведінки. Це організовує взаємодію в групі, упорядковує і регулює міжособистісні відносини і зменшує ймовірність виникнення конфліктів. Побудова ефективних командних комунікацій залежить від індивідуальних особливостей гравця. Тривожність, ригідність, інтроверсованість учасників ускладнюють прийняття ролі. Впливають на цей процес і соціально-психологічні характеристики особистості. Середній соціометричний статус більш сприятливий для прийняття ролі в порівнянні з низьким.

Аналіз зовнішнього середовища організації. STEP-аналіз. Будь-який навчальний заклад функціонує і розвивається в певному зовнішньому (мікро- мезо-, і макро) середовищі, яке впливає на його культуру, формує структуру, створюючи сприятливі чи загрозові обставини. Завдяки здатності досліджувати чинники зовнішнього середовища, реагувати на них на найбільш ранньому етапі появи і прогнозувати розвиток, навчальний заклад може скористатися перевагами сприятливих подій і звести до мінімуму вплив подій несприятливих.

STEP-аналіз – найбільш відомий метод аналізу чинників макросередовища, що впливають на діяльність навчального закладу. STEP-аналіз – аббревіатура англійських назв чинників: Соціальні (Social), Технологічні (Technological), Економічні (Economic), Політичні (Political). При використанні методу STEP-аналізу розрізняють: чинники широкого зовнішнього середовища: політичні, соціальні, технологічні, економічні; чинники ближнього, або оперативного, зовнішнього середовища: споживачі, постачальники, партнери, конкуренти. При STEP-аналізі необхідна фіксація не всіх чинників, а тільки тих, які впливають на діяльність даного конкретного навчального закладу. Після визначення переліку чинників, їх необхідно проранжувати по кожній групі окремо (найбільш актуальний – 1, далі – 2,3,4 і т.д.).

Аналіз внутрішнього середовища організації. SWOT-аналіз. SWOT-

аналіз – один з найбільш відомих методів системного аналізу взаємозв'язку зовнішніх і внутрішніх чинників, що визначають можливості та перспективи діяльності організації. Він дозволяє виявити і структурувати сильні і слабкі сторони діяльності навчального закладу, а також його можливості та існуючі загрози. На основі порівняння внутрішніх сильних та слабких сторін конкретного навчального закладу з можливостями і загрозами, які надходять ззовні, робиться висновок про те, в якому напрямку навчальний заклад повинен розвиватися.

SWOT-аналіз – аббревіатура англійських назв розділів аналізу: Сильні сторони (Strengths); Слабкі сторони (Weakness); Можливості (Opportunities); Загрози (Threats). Перші два розділи (SW) належать до здатностей (або відсутності таких) навчального закладу, останні два (OT) стосуються характеру зовнішнього оточення.

До сильних сторін належать, наприклад, такі внутрішні чинники, як: високі результати навчання та позаурочної діяльності, високий професійний рівень і якість підготовки фахівців та ін. До слабких сторін належать, наприклад, такі внутрішні чинники, як: малий розмір навчального закладу в порівнянні з конкурентами, обмежений бюджет на рекламу, відстороненість співробітників від проблем управління та ін. Можливості, які надходять із зовнішнього середовища, – це наприклад, такі, як: зміна смаків споживачів, поява нової групи користувачів освітніх послуг, нові умови надання освітніх послуг та ін.

Загрози, які надходять із зовнішнього середовища: надання подібних освітніх послуг кількома навчальними організаціями, нижчі ціни на освітні послуги у суперників, невизначеність уполітиці уряду та ін. Основне призначення SWOT-аналізу – вивчення сильних і слабких сторін діяльності навчального закладу з метою пристосування їх до умов зовнішнього середовища. Уміле узгодження сильних і слабких сторін з можливостями і загрозами зовнішнього середовища є мистецтвом виживання і досягнення успіху, мірилом майстерності управлінця.

У результаті SWOT-аналізу на першому етапі можливе отримання в простій і ясній формі наочного уявлення про становище навчального закладу. На другому етапі необхідно проструктурувати отримані дані, тобто оцінити, наскільки правильно виокремлені сильні сторони, як вони співвідносяться з перспективами і загрозами. Слабкі сторони послаблюють організацію в умовах загроз і перешкоджають використанню сприятливих чинників. Структурування дозволяє виокремити ті напрямки діяльності

навчального закладу, де необхідні певні активні дії менеджерів. SWOT-аналіз є потужним інструментом для аналізу діяльності як навчального закладу в цілому, так і окремих його підрозділів, відділів, служб (або підсистем).

Необхідно бути чесними при визначенні сильних і слабких сторін. Якщо перебільшувати сильні сторони і применшувати слабкі, це означає обдурити самих себе. Наприклад, якщо персонал рідко підвищує кваліфікацію, то не варто писати «недостатньо часто», а якщо посадові інструкції відсутні, то не варто писати «не у всіх співробітників є посадові інструкції».

Порівнює максимально конкретизувати заяви. Чим точніше формулювання, тим кориснішим буде аналіз. Наприклад, «наявність сучасного обладнання» необхідно розбити на кілька більш конкретних параметрів: мотивований персонал, надходження інвестицій, імідж успіху (якщо мова йде про силу) або заморожений капітал, великі платежі за позицію (якщо мова йде про слабкість).

Одна і та ж обставина може виявитися як силою, так і слабкістю. Наприклад, невеликий навчальний заклад відрізняється гнучкістю у підході до споживачів освітніх послуг (сила), але він позбавлений переваг в організації та економії, обумовлених кількістю учнів, студентів (слабкість).

SPACE-аналіз – «Зведений аналіз середовища організації». SPACE-аналіз – просторовий метод оцінки впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на стан організації та визначення набору стратегій подальшого розвитку. Ці чинники згруповані в чотири блоки, що відображають конкурентні переваги, стратегічний потенціал, привабливість галузі і умов діяльності навчального закладу. Основні етапи SPACE-аналізу: ознайомитися із запропонованими чинниками; обрати варіант відповіді; оцінити кожний показник від 0 до 5 і по кожному блоку визначити середній бал; визначити координати точок за наведеними формулами і визначити набір стратегій для подальшої реалізації.

Методика роботи. Консультант-фасилітатор пропонує анкети SPACE-аналізу кожному члену команди, який виставляє оцінки за кожним показником і визначає середню оцінку за кожним блоком показників і розраховує показник, що визначає набір стратегій подальшого розвитку. Після узагальнення результатів командою методом «рейтингового голосування» уточнюються командні оцінки. Основне завдання – уточнити показники чинників і визначити правильний стратегічний напрямок роботи. Результати роботи: Заповнені учасниками бланки передаються для узагальнення керівнику гри; узагальнені відповіді SPACE-аналізу будуть

використані для розробки стратегії подальшого розвитку організації.

Побудова дерева проблем (Дерева свідомості). Дерево проблем (Дерево свідомості) – це одна зі складових технології передбачення майбутнього, авторами якого є Марвін Вейсборд і Сандра Янофф. Запропонована методика дозволяє сформулювати «цілісну систему» уявлення про ключові проблеми організації, обмінятися наявними знаннями, перейти до вирішення проблем організації. Структура побудови дерева проблем включає набір правил, які підсилюють одне одного: створення «системи цілей» за допомогою відображення масштабного бачення всіх проблем організації; створення «дерева проблем» являє собою «цілого слона», який є творінням усіх учасників ділової гри, і тільки потім кожна команда працює з якоюсь його частиною, тобто це глобальне мислення, яке перетворюється потім у локальну дію; в процесі створення дерева проблем досліджується поточна реальність і спільне майбутнє організації; створення дерева проблем передбачає самоврядування в групах у частині складання та розробки проектів; обов'язкова участь усіх членів групи у відображенні всіх проблем на дереві свідомості; робота повинна проходити в комфортних екологічних умовах, чому сприяють консультанти-фасилітатори; учасники команди повинні публічно покласти на себе відповідальність за розробку проекту, який є ключовою проблемою «дерева свідомості».

Технологія створення дерева проблем. У процесі виявлення проблем організації та ідей їх вирішення на великому аркуші позначається «стовбур» дерева і «гілки-проблеми» в різних сферах управління організацією (економічній, технологічній, фінансовій, управління персоналом, управління організацією, маркетинг і збут і т.д.).

Кожній команді присвоюється свій колір і видаються фішки певного кольору, якими кожен член кожної команди має виділити ключові проблеми організації. Кожен учасник команди має право обрати певну кількість ключових проблем, які, на його думку, є найбільш значущими для організації. Таким чином, дерево «обростає листочками» різного кольору, за кількістю і кольором яких можна судити про ступінь значущості проблем для учасників, а за кольоровим вибором – про орієнтацію конкретної команди на конкретну проблему.

Після позначення проблем усіма учасниками ведеться підрахунок ключових проблем організації за кількістю фішок. Розробляється рейтинг ключових проблем, після чого командам пропонується вибрати ту ключову проблему, яка є, на їх думку, найбільш близькою і значущою для команди. При виборі тем проектів

можливий перехід учасників гри з однієї команди в іншу. Якщо команда сформована за виробничою ознакою, але окремі члени команди вважають, що їм необхідно розробляти проект за темою, яка їм ближча, здійснюється їх перехід в іншу команду. Однак у практиці проведення подібних ігор переходи на даному етапі надзвичайно рідкіми, тому що з'являється згуртованість, спільні інтереси і цілі, і зміна команди багатьом здається недоцільною.

Мозковий штурм. У процесі вирішення управлінських завдань досить часто застосовується метод «мозкового штурму». На відміну від використовуваних в роботі традиційних нарад з вирішення проблем, метод мозкового штурму не має серйозних недоліків. Це один з найбільш ефективних способів генерування ідей. У повсякденному, реальному житті процеси генерування та оцінки ідей відбуваються одночасно, тому часто гарні ідеї не з'являються. Вони одночасно генеруються і аналізуються, і це веде до того, що хороші ідеї «гасяться» і помилково відкидаються, так і не отримавши права на життя. У результаті помилкового, поспішного раціоналізму сотні хороших і відмінних ідей проходять повз розробників проекту. Метод мозкового штурму допомагає їх «зловити». Суть мозкового штурму полягає у свідомому, штучному поділі процесів генерації ідей (творчі, що розширюють мислення) і процесів оцінки ідей (аналітичні, звужуючі мислення).

Етап 1. Генерація ідей. Перед групою ставиться чітко сформульована і зрозуміла їй проблема. Групу просять висувати якомога більше ідей і рішень. Нерозумні й непродумані ідеї приймаються і заохочуються, «дурних» ідей не буває.

Будь-яка оцінка чи критика на цій стадії забороняється. Заохочується «нарощування» ідей, запропонованих іншими членами групи, за допомогою їх удосконалення або комбінування. Всі ідеї фіксуються на папері (за допомогою комп'ютера, аудіо-, відеотехніки). Жодна ідея не відкидається. Викладач, який проводить мозковий штурм, приймає всі ідеї однаково уважно, дозволяючи собі лише уточнювати і формулювати їх для фіксації.

Етап 2. Оцінка ідей. На цій стадії всі згруповані ідеї оцінюються. Має сенс згрупувати схожі ідеї разом і відкинути ті з них, які сприймаються всіма членами груп як практично нездійсненні або неможливі. Ідеї розбиваються на категорії, виходячи з їх корисності. Наприклад, можлива така класифікація: даремні; ті, що потребують детального вивчення; ті, що можуть бути втілені.

Не варто орієнтуватися на відбір тільки тих рішень проблеми, які мають очевидне або швидке втілення на практиці. Ідея може

містити новий або більш глибокий погляд на проблему, який може спричинити цікаве рішення. Група, що бере участь в оцінці ідей, повинна мати безпосередній досвід і знання в області розглянутої проблеми або ж брати участь у реалізації рішення. Це не обов'язково повинна бути та ж група, яка займалася генерацією ідей напершому етапі.

Методом мозкового штурму можуть вироблятися ідеї різних напрямків діяльності: економічні, управлінські, технічні та ін. Цей метод може бути також корисний для виявлення й аналізу проблем організації, з його допомогою може визначатися «проблемне поле», на основі якого потім розробляються стратегії та програми.

Метод синектики. Метод синектики відрізняється від методу «мозкового штурму» організацією роботи творчої групи. Процедура застосування методу синектики містить чотири фази роботи.

На першій фазі всі учасники творчої групи обмірковують проблему і намагаються знайти шляхи її вирішення. Свої варіанти вони фіксують на бланках (у робочих зошитах).

На другій фазі учасники групи обирають свого лідера, який детально викладає свою думку з вирішення завдання.

На третій фазі кожен учасник викладає свої міркування з приводу можливого способу вирішення завдання. Після цього відбувається творча дискусія, яка направляє лідером. У процесі дискусії члени групи досягають узгодження різних точок зору і розробляють модель вирішення задачі. Під час оцінки різних альтернатив, якщо дискусія не спричинює вироблення спільного підходу до вирішення управлінського завдання, використовуються різноманітні методи узгодження.

На останній, четвертій, фазі висловлені думки й моделі рішення аналізуються групою запрошених фахівців-експертів. При цьому дозволяється бути присутнім членам творчої групи.

Експертна оцінка учасників ділової гри. Експертні методи оцінки в даний час широко використовуються в роботі спеціальних груп, команд, комісій тощо, коли за «круглим столом», тобто рівноправно, обговорюється та чи інша проблема з метою спеціального вироблення єдиної думки. Цей метод має істотний недолік через те, що група експертів часто керується логікою компромісу в процесі колективних обговорень. Експертна оцінка, яка використовується для проведення досліджень, відрізняється більшою об'єктивністю, тому що індивідуальне опитування експертів шляхом заповнення спеціальних анкет зводиться в єдину систему експертних оцінок керівників проекту і робить їх практично незалежними. Після заповнення анкет

проводиться їх статистична обробка, виділяються й узагальнюються аргументи на користь різних суджень і формується колективна думка групи експертів, у ролі яких виступають менеджери різного рівня управління, а також зовнішні експерти, запрошені для участі у процедурі оцінки та анкетування. Головне в цьому методі – розробка спеціальних анкет, що містять систему критеріїв і якостей оцінки. У нашому випадку такими критеріями і якостями оцінки є професійно важливі якості менеджера, а також показники роботи організації та проблеми професійного розвитку персоналу.

Завдання експертної оцінки істотно спрощене єдиною системою професійно важливих якостей, що визначають рівень професіоналізму у відповідності з посадовими обов'язками та посадовими інструкціями і базуються на портреті компетенцій менеджера. Доведено, що найбільш об'єктивною є експертна оцінка критеріїв і якостей, якщо кількість експертів становить 14-16 осіб, проте і менша кількість дає досить об'єктивну оцінку.

Щоб навчання (у межах інноваційної ділової гри) дало реальні результати, по-перше, воно має бути чітко сплановане і орієнтоване, насамперед, на потреби навчального закладу, його стратегію, перспективи та фінансові можливості. По-друге, необхідно виявити потреби в навчанні, по-третє – провести заходи, спрямовані на мотивацію співробітників на навчання, по-четверте – правильно обрати методи і прийоми навчання. По-п'яте, повинні бути визначені і доведені до відома тих, хто навчається, критерії оцінювання висхідного рівня визначеної якості (у нашому випадку – рівень сприйнятливості до нового, здібності продукувати нові ідеї), а також рівня успішності проведеного навчального заходу (або серії заходів).

На сьогодні найбільш повним методом оцінки ефективності проведення тренінгу є 4-рівнева модель Дональда Кіркпатріка (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Модель Кіркпатріка

Рівень оцінки	Тип результату	Способи та методи оцінювання
1. Характер реагування	Реагування учасників. Думка учасників: сподобалося чи не сподобалося (smile sheet, happiness sheet).	1. Оцінювальна анкета в кінці тренінгу.
		2. Опитування учасників тренінгу.

Закінчення табл. 2.8

<p>2. Рівень засвоєних знань.</p>	<p>Зміни, які відбулися у учасників. Будь-які зміни персоналу, які сприяють ефективній роботі: позитивний настрій, підвищення професійної мотивації, зміна думок (подолання стійких стереотипів мислення), підвищення згуртованості команди, отримання конкретних знань (навчальний результат).</p>	<p>1. Самоаналіз, самооцінка учасників тренінгу: змін в настрої, думках, коментарях, викладених в оцінювальних анкетах.</p> <p>2. Спостереження тренера-консультанта під час навчання, аналіз змін учасників тренінгу на кінець навчання і їх опис у звіті за результатами проведення тренінгу.</p> <p>3. Контрольні вправи наприкінці або під час тренінгу на засвоєння і використання отриманих знань (групові та індивідуальні, письмові, усні, у вигляді рольових ігор).</p> <p>4. Спостереження керівництва компанії за змінами учасників тренінгу після навчання.</p> <p>5. Цифрові заміри. Зіставляють дані передтренінгової анкети (pre-testscore) і післятренінгової анкети (post-testscore) за певною формулою, що виводить індекс засвоєння групою знань.</p>
<p>3. Рівень поведінки.</p>	<p>Зміни поведінки на робочому місці. Системне застосування отриманих під час тренінгу знань.</p>	<p>1. Спостереження керівництва за роботою співробітника, що пройшов навчання, «в полі» (на робочому місці). Збір матеріалу для атестації, що містить опис прикладів ефективної та неефективної поведінки при виконанні посадових обов'язків (опис зберігається в особистій справі співробітника).</p> <p>2. Аналіз анкети клієнта або зміненого характеру записів у книзі скарг і пропозицій.</p> <p>3. Використанням формули: $R = M - 1$, де R – Requirement, M – Must, I – Inventory).</p> <p>4. Контроль за застосуванням знань з використанням формули $I = M + R$.</p> <p>5. Регулярна атестація.</p>
<p>4. Рівень ефекту.</p>	<p>Зміна результатів діяльності навчального закладу. Зміна якісних показників: зростання ступеня задоволеності клієнтів, популярності навчального закладу (його іміджу), поліпшення психологічного клімату, зменшення плинності кадрів.</p>	<p>Анкета клієнта. Дослідження і міжунавчального закладу. Особисті спостереження керівництва навчального закладу. Відстеження відсотка плинності кадрів.</p>

При оцінці зміни поведінки учасників тренінгу на робочому місці (Рівень 3 моделі Кіркпатріка) рекомендується з метою контролю (follow – up) застосування знань, отриманих під час навчання, використовувати формулу : $M - I = R$, де M (Must) – перелік знань, навичок, які співробітник повинен мати згідно з посадовою інструкцією; I (Inventory) – оцінка зміни поведінки учасника тренінгу на робочому місці (Performance Development Review), оцінка ступеня застосування отриманих знань за схемою «знання – навик»; R (Requirement) – відсутні, погано засвоєні або не вживані знання (виявляються тестуванням, атестацією або просто шляхом спостереження).

Щоб оцінити зміну поведінки учасника тренінгу на робочому місці після навчання, необхідно мати якусь точку відліку і чітке уявлення про те, що власне співробітник повинен (Must) знати і вміти. Такою точкою відліку служить Посадова інструкція, а в разі її відсутності – Перелік знань та Перелік базових навичок менеджера.

Виявлений набір відсутніх знань у співробітника (Requirement) можна використовувати:

- під час аналізу виконання контракту на навчання, зіставляючи його з посадовою інструкцією і портретом компетенції, що включають перелік знань, техніки, прийомів, отриманих під час навчання;
- під час проведення регулярної атестації;
- під час складання плану навчання і мотивації співробітників;
- під час розробки комплексної програми розвитку персоналу на визначену перспективу.

Досягнення четвертого рівня – зміна результатів діяльності навчального закладу, безпосередньо не залежить від якості навчання, радше це залежить від управління навчальним закладом у цілому.

Всебічна і об'єктивна оцінка реального рівня розвитку особистісних і ділових якостей, таких, як високий рівень професіоналізму та компетентності, ініціативність, прагнення до нових методів діяльності, самовдосконалення та професійне зростання в поєднанні з іншими професійно важливими якостями, безсумнівно, вимагає проведення професіологічних досліджень і детального вивчення їх результатів для подальшого професійного розвитку, психологічної корекції та соціально-психологічної підтримки менеджерів. Соціально-психологічний супровід процесу інноваційних змін в організації передбачає досить високу відповідність результатів соціально-психологічних досліджень наявного у менеджерів рівня професійно важливих якостей,

визначених у діючій моделі професіоналізму менеджерів.

Практичне заняття 3.3.1.

Тема: Формування управлінської команди.

Мета: Опанувати сучасні технології створення управлінської команди. Учитися моделювати процес розвитку управлінської команди. Формувати навички керування розвитком управлінської команди.

План

1. Поняття та загальна характеристика управлінських команд в умовах інноваційного управління.

2. Сучасні моделі і технології управління які дозволяють створити управлінську команду.

3. Інноваційна ділова гра «Стратегія розвитку організації».

Завдання:

1. Розглянути питання згідно з вищенаведеним планом.

2. Готуючись до інноваційної ділової гри, проаналізувати зовнішнє середовище уявного навчального закладу (виконати STEP-аналіз), внутрішнє середовище цього навчального закладу (виконати SWOT-аналіз). Занотувати основні результати.

Основна література: 33.

Додаткова література: 5, 22, 25, 28.

3.4. Управління розвитком інноваційного середовища навчального закладу

1. Поняття інноваційного середовища навчального закладу та його складових.

2. Загальна характеристика зовнішньої складової інноваційного середовища.

3. Структура внутрішньої складової інноваційного середовища навчального закладу.

4. Формування інтегрованого інноваційного середовища навчального закладу.

Інноваційне середовища навчального закладу на прикладі закладів вищої освіти дослідив К.В.Лосєв.

Під інноваційним середовищем навчального закладу розуміється сукупність тісно взаємодіючих зовнішньої та внутрішньої складових, що мають значущі структурні особливості і є специфічними об'єктами управління.

У структурі **зовнішньої складової** (рис. 2.15) **інноваційного середовища** виокремлюють такі об'єкти впливу, як:

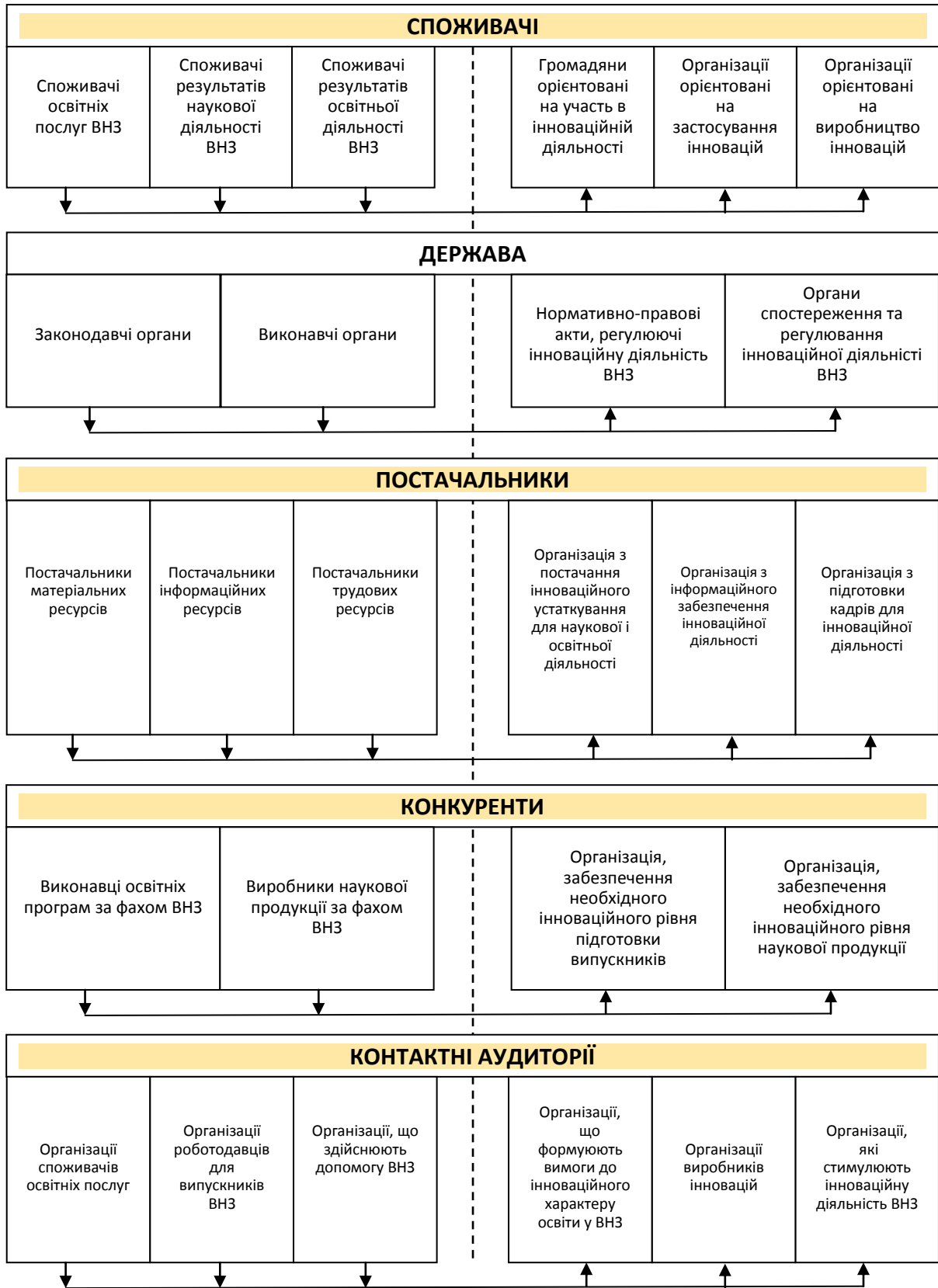


Рис. 2.15.Зовнішня складова інноваційного середовища навчального закладу

– споживачі освітніх послуг, громадяни, що пов'язують своє навчання, навчання своїх дітей в орієнтованому на застосування інновацій освітньому профілю навчальному закладі;

– держава, в особі законодавчих органів, що володіють правом видання законів, які регулюють інноваційну діяльність навчальних закладів, і виконавчих органів, права яких полягають у виданні підзаконних актів в рамках вимог названих законів і які наділені функцією контролю за виконанням законодавчих та підзаконних актів;

– постачальники, що включають організації з поставки інноваційного обладнання для наукової та освітньої діяльності, з поставки інформації для забезпечення інноваційної діяльності та з підготовки інноваційно спроможних кадрів для навчального закладу;

– конкуренти, як організації, що забезпечують суспільно необхідний інноваційний рівень підготовки випускників, і організації, що забезпечують суспільно необхідний інноваційний рівень наукової продукції за профілем даного навчального закладу;

– контактні аудиторії, представлені організаціями, які формують суспільні вимоги до інноваційного характеру освіти у вищому навчальному закладі, організаціями виробників і споживачів інновацій та організаціями, які стимулюють інноваційну діяльність навчальних закладів.

Що ж до внутрішнього інноваційного середовища навчального закладу, то його структура (рис. 2.16), включає такі функціональні зони:

– управління навчальним закладом, що забезпечує активізацію інноваційної діяльності у всіх функціональних зонах, у тому числі, управління освітніми інноваціями, спрямоване на активізацію діяльності щодо застосування сучасних досягнень в галузі методики і оснащення навчального процесу, управління науково-технічними інноваціями з метою збільшення частки робіт інноваційного характеру в портфелі досліджень і розробок та управління організаційними інноваціями як упровадженням інноваційних технологій в галузі адміністративного забезпечення функціонування структурних одиниць;

– маркетинг, що дозволяє отримати об'єктивну оцінку і прогноз потреби у спеціалістах певного профілю і вимог до випускників і сформулювати комплекс операційних завдань з підвищення якісних інноваційних параметрів їхньої підготовки, а також оцінити і спрогнозувати потреби в інноваційних результатах досліджень і розробок;

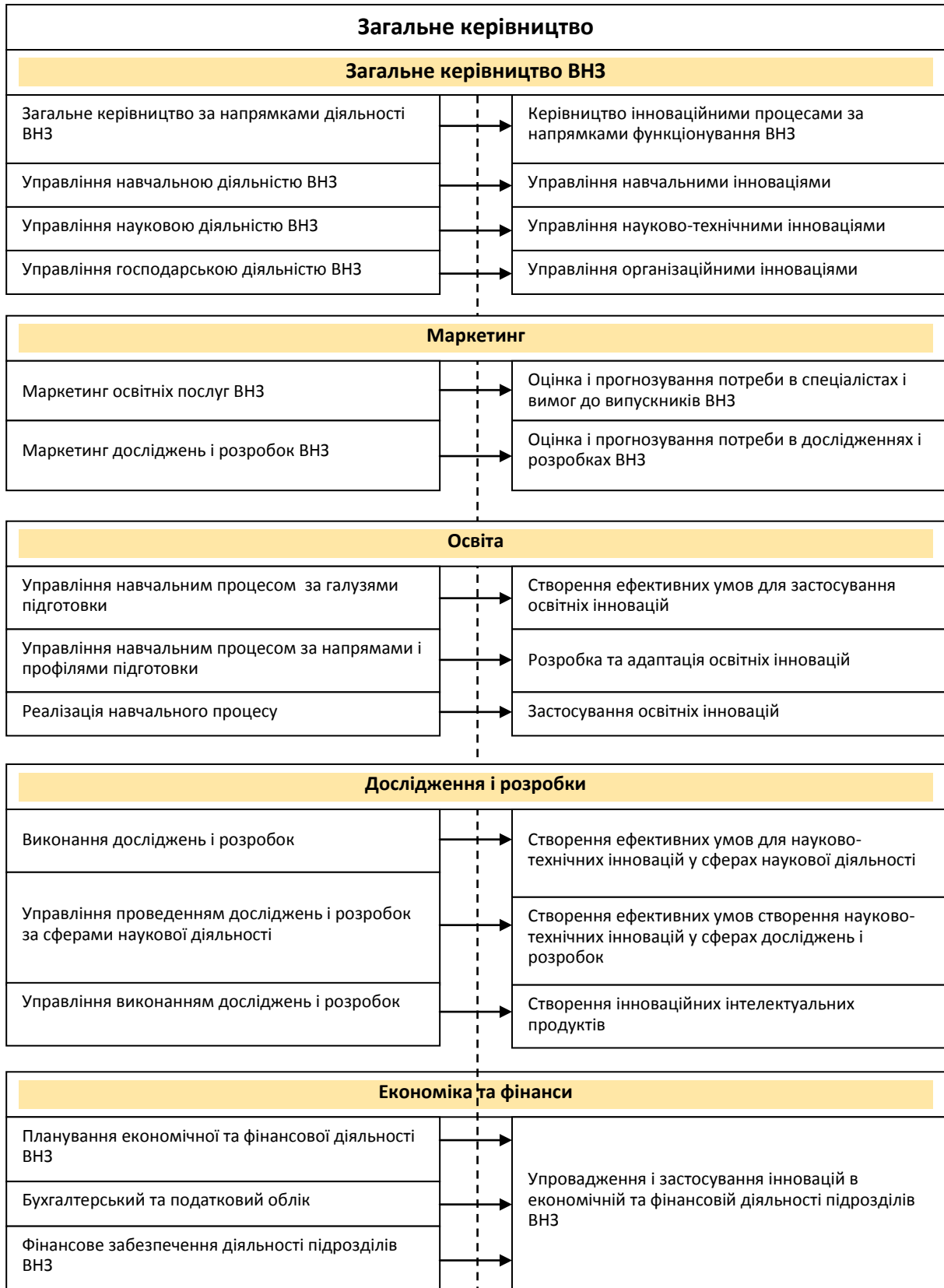


Рис. 2.16. Структура внутрішнього інноваційного середовища навчального закладу

– освіти, у рамках якої здійснюється створення ефективних умов для розробки і застосування освітніх інновацій (інноваційних навчальних технологій) у навчальному процесі;

– дослідження та розробки, де забезпечуються ефективні умови виробництва науково-технічних інновацій у сферах наукової діяльності та власне виробництво інноваційних інтелектуальних продуктів;

– економіка і фінанси – ресурсне забезпечення інновацій у тому числі і в економічній та фінансовій діяльності підрозділів навчального закладу.

Формування ефективного інноваційного середовища навчального закладу вимагає досягнення раціонального рівня інтеграції цього закладу з підприємствами та організаціями, зацікавленими в результатах його діяльності. Інтеграція означає формування такого механізму ресурсної взаємодії елементів інноваційного середовища навчального закладу, в основу якого покладена сукупність стійких зв'язків, що дозволяє підвищити результативні параметри функціонування кожного з них. Зазначене підвищення обумовлено дією не лише традиційних, а й специфічних чинників аутсорсингу, які включають:

– можливість точної орієнтації комплексу якостей та компетентностей випускників навчального закладу на потреби регіонального сектору ринку праці на основі регулярного обміну актуальними інформаційними ресурсами;

– можливість взаємного використання матеріальних і трудових ресурсів навчального закладу, організацій і підприємств які споживають продукти його діяльності;

– можливість проведення спільних наукових робіт на більш високому, ніж у диференційованому стані, рівні за рахунок формування спільних наукових колективів і їх оснащення з використанням спільних матеріально-технічних ресурсів;

– можливість застосування форм і методів довгострокової взаємодії і укрупнення постачання всіх видів ресурсів, що забезпечують зниження витрат на їх придбання;

– можливість тісного контакту, підвищення якості зв'язків з контактними аудиторіями на основі інтенсифікації обміну інформаційними ресурсами і більш масштабного використання їх ресурсного потенціалу.

Базовим положенням концепції формування **інтегрованого інноваційного середовища навчального закладу** є вимога

перспективності взаємовигідної взаємодії його елементів, яка передбачає розробку і реалізацію інноваційно-інтеграційної стратегії. Така стратегія являє собою фундаментальне рішення про спрямованість і інструменти розвитку навчального закладу; вона заснована на застосуванні різноманітних форм і способів об'єднання всіх видів його ресурсів з ресурсами зовнішнього інноваційного середовища і передбачає взаємодію з останніми елементів його внутрішнього інноваційного середовища, що забезпечує адекватний сучасним суспільним потребам рівень підготовки випускників.

Результатом реалізації такої стратегії є формування інтегрованого інноваційного середовища навчального закладу: утворюється сукупність його внутрішніх структурних одиниць і зовнішніх організацій і підприємств, функціонування і взаємодія з якими здійснюється за рахунок використання потенціалу стійких довгострокових ресурсних зв'язків.

Ефективне функціонування інтегрованого інноваційного середовища навчального закладу забезпечується суворим виконанням певних принципів формування об'єкта, які можуть бути розділені за ознакою пріоритету впливу на три групи:

- принципи формування інтегрованого інноваційного середовища, які передбачають сукупність вимог, виконання котрих забезпечує узгодження цілей (інтересів) і ефективність взаємодії всіх учасників процесу об'єднання ресурсів;

- принципи формування зовнішнього інноваційного середовища, які передбачають вимоги до учасників інноваційної діяльності навчального закладу без урахування їх участі в процесі об'єднання ресурсів; ці вимоги необхідно застосовувати щодо тих організацій і підприємств, які, з точки зору ініціатора інтеграції, недоцільно включати в цей процес, оскільки їх актуальні характеристики не відповідають умовам інтеграції;

- принципи формування внутрішнього інноваційного середовища, які передбачають вимоги до структурних одиниць навчального закладу, складовими функцій яких є інноваційна діяльність.

Представлення інтегрованого інноваційного середовища навчального закладу як функціонально і структурно складного соціально-економічного об'єкта дозволяє застосувати до процесу його формування методологію системного підходу, виділяючи як визначальний інтеграційний аспект аналіз та синтез об'єкта і поєднуючи його з ресурсним і комунікаційним аспектами. Пропонована методологія дозволяє повною мірою врахувати

принципову особливість інтегрованого інноваційного середовища як об'єкта управління: обмежену можливість застосування до нього адміністративних методів управління. Адаптація регулювання стану зовнішньої частини інноваційного середовища, представленої юридично самостійними економічними суб'єктами, вимагає використання інструментів узгодження, побудованого на досягненні консенсусу в рамках взаємовигідного співробітництва між ними.

Вирішення завдання цілепокладання в межах системного підходу стосовно інтегрованого інноваційного середовища навчального закладу передбачає послідовне визначення загальної мети формування та функціонування системи і тих проміжних цілей, досягнення яких у сукупності забезпечить досягнення цієї мети. Таке завдання може бути успішно вирішене за допомогою застосування відомого і добре апробованого методу побудови дерева цілей, заснованого на послідовній ієрархічній дефрагментації спільної мети функціонування об'єкта. Утім, оскільки вищий навчальний заклад є організацією, яка функціонує в досить жорсткому правовому полі, представляється необхідним узгодити спільну і, далі, проміжні цілі інтегрованого інноваційного середовища з положеннями діючих нормативних документів. З цих позицій метою формування та функціонування інтегрованого інноваційного середовища вищого навчального закладу є задоволення потреб регіону відповідних видах і рівнях підготовки спеціалістів.

Ієрархія цілей формування та функціонування інтегрованого інноваційного середовища вищого навчального закладу, побудована із застосуванням процедури ієрархічної дефрагментації, включає:

- якцілі першого порядку – сукупність інноваційних цілей цього закладу;
- якцілі другого порядку – сукупність спільних цілей інноваційної діяльності цього закладу;
- якцілі третього порядку – сукупність цілей інноваційної інтеграції цього закладу;
- як цілі четвертого порядку – сукупність цілей партнерів навчального закладу з інноваційної інтеграції.

Формування комплексу критеріїв у рамках системного підходу до аналізу і синтезу інтегрованого інноваційного середовища вищого навчального закладу вимагає включення до їх складу не тільки показників чисельності підготовлених фахівців, навіть якщо вони фактично затребувані в інноваційному секторі економіки, а й сукупності характеристик якості підготовки фахівців, сутність характеристик яких не може бути визначена за допомогою кількісних

показників.

Рішення проблеми визначення ефективного складу зовнішньої складової інтегрованого інноваційного середовища навчального закладу повинно враховувати те, що можливості його впливу на прийняття партнерами рішень у сфері інтеграційної взаємодії обмежені сферою узгодження і, отже, об'єктивно обмежена кількість організацій і підприємств, які будуть брати активну участь у його (цього середовища) функціонуванні. Сказане обумовлює необхідність ретельного та об'єктивного відбору партнерів з інноваційної інтеграції, що вимагає доповнення системного підходу сучасними методологічними інструментами, найбільш раціональні з яких пропонує стейкхолдерська теорія фірми (теорія груп впливу). Як груп впливу, що визначають ефективність функціонування інтегрованого інноваційного середовища навчального закладу, слід розглядати:

- працівників навчального закладу, які здійснюють функції зовнішнього представництва в інтегрованому інноваційному середовищі;

- громадян, які формують вимоги до інноваційного характеру освіти в навчальному закладі;

- працівників організацій і підприємств, які формують вимоги до інноваційного характеру освіти;

- працівників, які забезпечують підготовку і прийняття нормативних актів в галузі інноваційної діяльності навчальних закладів;

- керівних працівників організацій і підприємств, які забезпечують вищий навчальний заклад інноваційними ресурсами;

- працівників навчальних закладів, які здійснюють функції зовнішнього представництва у навколишньому інноваційному середовищі;

- керівників громадських організацій та професійних об'єднань, що впливають на інноваційну діяльність навчального закладу.

Прикладна задача визначення складу груп впливу навчального закладу в кожній конкретній ситуації полягає у виділенні тієї частини середовища організації (в аспекті окремих елементів), яка найбільшою мірою (за заданим критерієм) визначає стан даного суб'єкта господарювання.

Основним методичним інструментом вирішення цієї задачі є побудова карти зацікавлених сторін з виокремленням: групи адміністративного впливу у складі системи управління навчальним закладом, персоніфікованої в особі керівників окремих структурних

одиниць організації; групи прямого впливу поза рамками системи управління навчальним закладом, персоніфікованої в особі керівників організацій-споживачів випускників та наукової продукції з навчального закладу; групи опосередкованого впливу також поза рамками системи управління навчальним закладом, персоніфікованої в особі керівників організацій, що мають високий латентний попит на продукти організації.

Процедура відбору груп впливу на основі не лише оцінки за критерієм значущості, що встановлюється експертним методом, а й аналізу кожної групи з позицій позитивного і негативного впливу на стан навчального закладу за допомогою матриці «підтримка x сила впливу», дозволяє виділити найбільш суттєві елементи інтегрованого інноваційного середовища навчального закладу.

Подальше дослідження потенційних учасників інноваційної інтеграції доцільно проводити за допомогою розробки таблиці інтересів, що дозволяє обґрунтувати стратегічні рішення у сфері взаємодії з кожним членом групи впливу, що має необхідний рівень значущості в даній групі, і на цій основі оцінити можливість його включення до складу виконавців інноваційно-інтеграційної стратегії навчального закладу. Завершення процесу формування цілісної ефективної зовнішньої складової інтегрованого інноваційного середовища навчального закладу передбачає визначення загального ризику, генерованого цією складовою середовища функціонування організації за допомогою обчислення інтегральної міри її оцінки, що дозволяє оцінити перспективи інноваційної інтеграції до прийняття рішення про її проведення і, за необхідності, вжити заходи щодо поліпшення її стану.

Визначення загальної мети внутрішнього інноваційного середовища навчального закладу, визначення та реалізація комплексу завдань інноваційного розвитку вищого навчального закладу з повним використанням потенціалу партнерів з інноваційної інтеграції дозволяє обґрунтувати важливість і об'єктивну складність рішень у сфері формування і функціонування внутрішнього інноваційного середовища цього навчального закладу. У складі таких рішень принципове значення має вибір конфігурації організаційної структури даного об'єкта, здатної забезпечити повноцінні умови досягнення її мети на основі раціонального розподілу функцій між структурними елементами. В основу вибору конфігурації організаційної структури внутрішнього інноваційного середовища навчального закладу має бути покладена її узагальнена модель, що відтворює змістовну специфіку інноваційної діяльності навчального

закладу, яка поєднує педагогічні та науково-технічні нововведення, а також її ресурсні особливості, що полягають у широкому використанні зовнішніх джерел як головної переваги інноваційної інтеграції. З цих позицій і з урахуванням загальнонаукових положень у сфері моделювання організаційної структури внутрішнього інноваційного середовища навчального закладу є умовне відображення сукупності структурних підрозділів, які проводять інноваційну діяльність, і зв'язків між ними, що дозволяє відобразити всі властивості об'єкта, істотні з позицій повноти та ефективності реалізації його відповідних функцій. Зіставлення змістовних особливостей типів організаційних структур, які виокремлюються в науковій літературі, і об'єктивних умов їх прикладного застосування дозволяє стверджувати, що найбільш раціональною формою побудови внутрішнього інноваційного середовища навчального закладу, яка може бути покладена в основу її узагальненої моделі, є поєднання простої структури і професійної бюрократії, що забезпечує гармонізацію взаємодії між стратегічною метою та операційним управлінням об'єктом. Принципова схема такої моделі наведена на рис.2.11 (суцільними стрілками показані зв'язки адміністративного підпорядкування, пунктирними – зв'язки координації та узгодження).

Визначення функціонального складу лінійних підрозділів внутрішнього інноваційного середовища навчального закладу повинно забезпечити прикладні можливості їх ефективною взаємодії з елементами операційного управління, при чому мінімізується число таких структурних одиниць з метою не перевищення допустимого рівня бюрократизації об'єкта в цілому. З цих позицій необхідно окремо розглядати функції традиційних і тільки-но створених лінійних елементів структури, віднісши до перших Раду навчального закладу та його керівника, а до других – Раду та відповідальну особу з інноваційного розвитку, а також департамент комплексного інноваційного розвитку установи освіти.

До складу основних інноваційних функцій Ради навчального закладу слід включити:

- коригування Статуту вищого навчального закладу, забезпечення його відповідності завданням інноваційного розвитку;
- установа змісту та механізмів реалізації інноваційно-інтеграційної стратегії, вибір пріоритетів формування зовнішнього інноваційного середовища і прийняття концепції комплексної науково-освітньої інноваційної діяльності;
- визначення складу і порядку взаємодії елементів внутрішнього інноваційного середовища навчального закладу;
- прийняття рішень про практичне застосування предметів

інтелектуальної власності навчального закладу та про інноваційну орієнтацію та адекватне кадрове забезпечення роботи організації;

– забезпечення включення інноваційної компоненти в документи навчально-методичних комплексів і їх координацію;

– вимоги до інноваційності планів науково-дослідної роботи.

До основних функцій відповідального в галузі адміністрування інноваційної діяльності навчального закладу необхідно віднести :

– аналіз відповідності комплексного науково-освітнього розвитку організації прийнятій інноваційно-інтеграційній стратегії і створення матеріально-технічних і фінансових умов реалізації цієї стратегії;

– представлення інтересів навчального закладу у відносинах з членами зовнішнього інноваційного середовища і виділення в складі організаційної структури підрозділів, які формують внутрішнє інноваційне середовище;

– затвердження внутрішніх нормативних документів, які регулюють діяльність підрозділів і працівників, які здійснюють інноваційну науково-освітню діяльність, навчальних планів і планів діяльності підрозділів, які формують внутрішню інноваційну середовище;

– застосування заходів заохочення і накладення дисциплінарних стягнень на працівників, які забезпечують інноваційну науково-освітню діяльність.

Практичне заняття. 3.3.1.

Тема: Створення інноваційного середовища навчального закладу

Мета: З'ясувати особливості створення інноваційного середовища навчального закладу.

План

1. Поняття інноваційного середовища навчального закладу та його складових.

2. Загальна характеристика зовнішньої складової інноваційного середовища.

3. Структура внутрішньої складової інноваційного середовища навчального закладу.

4. Формування інтегрованого інноваційного середовища навчального закладу.

Завдання:

1. Розглянути питання згідно з вищенаведеним планом.

2. Розробити складові зовнішнього та внутрішнього середовища навчального закладу (на конкретному прикладі). На основі цих складових змоделювати інноваційне інтегроване середовище навчального закладу.

Основна література:20.

Завдання для контролю знань до модуля III:

1. Поясніть взаємозв'язок понять «сприйнятливість до нового», «інноваційний потенціал», «інноваційна управлінська діяльність».

2. Наведіть класифікаційні ознаки типології керівників навчальних закладів щодо сприйнятливості до нового.

3. Розкрийте сутність різних способів пошуку управлінських ідей, скористайтесь таблицею:

№	Спосіб пошуку ідей	Характеристика способу

4. Проаналізуйте можливості підвищення рівня сприйнятливості до нового, посилення прагнення набувати нових знань, самовдосконалення гнучкості мислення за допомогою програми самоконтролю.

5. Розкрийте використання збалансованої системи показників для управління розвитком особистих якостей керівника.

6. Схарактеризуйте завдання керівника навчального закладу щодо формування ефективної управлінської команди.

7. Проаналізуйте можливості використання різноманітних методів групової динаміки, колективного пошуку ідей в інноваційній діловій грі «Стратегія розвитку організації».

8. Застосування 4-рівневої моделі Дональда Кіркпатріка для оцінки ефективності засобів формування управлінської команди.

9. Дайте характеристику зовнішньої складової інноваційного середовища навчального закладу.

10. Схарактеризуйте внутрішню складову інноваційного середовища навчального закладу.

11. Розкрийте зміст концепції формування інтегрованого інноваційного середовища навчального закладу.

ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ

1. Актуальність теорій управління та практик випереджального характеру в контексті глобальної кризи та пошуку імперативів виживання людства.

2. Можливості використання системно-синергетичної методології в управлінні складними системами.

3. Управління знаннями та інтелектуальними системами як інструменту управління навчальними закладами.

4. Інституційне середовище як технологічна основа управління навчальними закладами.

5. Можливості нанотехнологій в управлінні навчальними закладами.

6. Інноваційна теорія як технологія передбачення майбутнього.

7. Інноваційне управління навчальними закладами – правомірність поняття і управлінської практики.

8. Суб'єкт, об'єкт, мета, завдання інноваційного управління.

9. Характеристика інноваційного управління як професійної діяльності.

10. Зовнішні і внутрішні чинники та протиріччя, які стимулюють або гальмують запровадження інноваційного управління в навчальних закладах України.

11. Сутність та складові процесу інноваційного управління навчальними закладами.

12. Характеристика окремих складових процесу інноваційного управління навчальним закладом:

- пошуку та розробки інноваційних змін;
- розробки і прийняття управлінського рішення щодо нововведення;
- інституційне забезпечення новацій;
- застосування проектної технології втілення управлінських новацій;
- алгоритм управління перманентними змінами в менеджменті навчальних закладів;
- інноваційний механізм утілення змін в управлінні навчальним закладом.

13. Характеристика принципів інноваційного управління.

14. Критерії успішності новацій в управлінні НЗ.

15. Проблемне поле процесу інноваційного управління НЗ.

16. Поняття, класифікації, стратегії реалізації інноваційних

управлінських рішень.

17. Характеристика математичних методів розробки інноваційних управлінських рішень.

18. Інтелект-карти як інноваційний підхід до прийняття управлінських рішень.

19. «Дорожні карти» як інноваційний підхід до прийняття управлінських рішень.

20. Критерії ефективності інноваційних управлінських рішень.

21. Поняття інноваційної управлінської технології.

22. Інноваційне стратегічне планування як технологія майбуттєтворення.

23. Технологія управління якістю освітня засадах тотального управління якістю (Total Quality Management – TQM).

24. Програмно-цільове управління навчальними закладами як інноваційна технологія.

25. Застосування проектної технології в управлінні навчальними закладами.

26. «Процесний підхід» як технологія управління діяльністю навчальних закладів.

27. Мережеве управління як технологія організації та управління навчальними закладом.

28. Необхідність відповідності структури управління змінені цілям і завданням управління і діяльності навчального закладу.

29. Крос-функціональна організаційна форма інноваційного управління навчальним закладом.

30. Загальна характеристика інноваційних структур та інфраструктури в управлінні навчальним закладом.

31. Інноваційний характер мережевих організаційних структур організації і управління навчальними закладами.

32. Поняття сприйнятливості до нового.

33. Чинники диференціації рівня сприйнятливості до нового.

34. Методики діагностики рівня сприйнятливості до нового.

35. Індивідуальні способи пошуку нових ідей: пряма аналогія, особиста аналогія, фантастична аналогія тощо.

36. Підвищення рівня сприйнятливості до нового, посилення прагнення набувати нових знань, самовдосконалення гнучкості мислення за допомогою програми самоконтролю, збалансованої системи показників.

37. Методи пошуку нових ідей і набуття знань і навичок вирішення творчих завдань.

38. Методи психологічної активізації мислення.

39. Методи систематизованого пошуку.
40. Методи творчого пошуку альтернативних управлінських рішень.
41. Методи колективного пошуку ідей.
42. Поняття та загальна характеристика управлінських команд в умовах інноваційного управління.
43. Сучасні моделі і технології управління, які дозволяють створити управлінську команду.
44. Інноваційна ділова гра «Стратегія розвитку організації».
45. Поняття інноваційного середовища навчального закладу та його складових.
46. Загальна характеристика зовнішньої складової інноваційного середовища.
47. Структура внутрішньої складової інноваційного середовища навчального закладу.
48. Формування інтегрованого інноваційного середовища навчального закладу.

ВИКОРИСТАНА ТА РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна література:

1. *Альтшуллер Г. С.* Творчество как точная наука / Г. С. Альтшуллер. – М. : Сов. радио. – 1979. – 184 с.
2. *Асаул А. Н.* Управление высшим учебным заведением в условиях инновационной экономики / А. Н. Асаул, Б. М. Капаров ; под ред. проф. А. Н. Асаула. – СПб. : Гуманистика. – 2007. – 280 с.
3. *Бандура А.* Теория социального научения / Альберт Бандура ; пер. с англ. под ред. Чубарь Н. Н. – СПб. : ЕВРАЗИЯ. – 2000. – 320 с.
4. *Бебик В. М.* Менеджмент освіти глобального суспільства / В. М. Бебик // Глобалізація і Болонський процес: проблеми і технології : монографія / Міжрегіон. Акад. упр. персоналом. – К., 2005. – С. 18–48.
5. *Ватаманюк З.* Інституційні засади формування економічної системи України: теорія і практика / Ватаманюк З. – Львів : «Новий світ – 2000», 2005. – 648 с.
6. *Вертакова Ю. В.* Управление инновациями: теория и практика: учеб. пособ. / Ю. В. Вертакова, Е. С. Симоненко. – М.: Эксмо. – 2008. – 432 с.
7. *Власов В. А.* Научная деятельность в университете инновационного типа / В. А. Власов, В. П. Дмитриенко, О. С. Коваленко. – Томск: Изд-во Томского политехн.ун-та, 2008. – 118с.
8. *Вуджек Т.* Как создать идею / Том Вуджек. – СПб. : Питер. – 1997. – 288 с. 8. *Гринёв Б. В.* Инноватика / Б. В. Гринёв, В. А. Гусев. – Харьков : ИСМА. – 2010. – 352 с.
9. *Даниленко Л. І.* Інноваційний освітній менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Даниленко. – К. : Главник. – 2006. – 144 с.
10. *Даниленко Л. І.* Менеджмент інновацій в освіті / Л. І. Даниленко. – К. : Шкільний світ, 2007. – 120 с.
11. Державна національна програма «Освіта» (Україна ХХІ століття) : затверджено Постановою Кабінету міністрів України від 3.11.1993 N 896. – К. : Райдуга, 1994. – 60 с. – Відомості доступні також з Інтернету: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/896-93-п>.
12. *Дудар Т. Г.* Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Т. Г. Дудар, В. В. Мельниченко. – Тернопіль : Економічна думка, 2008. – 250 с.
13. Закон України «Про інноваційну діяльність» / Верховна Рада України ; Закон від 04.07. 2002 №40-IV// Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 36 ; Офіційний вісник України. – 2002. – № 31. – Відомості [зі змінами, доповненнями, внесеними згідно із Законами] доступні також з Інтернету: [180](http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/40-</div><div data-bbox=)

15.

14. Закон України «Про освіту» / Верховна Рада України ; Закон від 23.05. 1991 р. № 1060-ХІІ // Голос України. – 1991. – 26 черв. ; Відомості Верховної Ради УРСР. – 1991. – № 34. – Відомості [зі змінами, доповненнями, внесеними згідно із Законами] доступні також з Інтернету: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1060-12/>.

15. Игры – обучение. Тренинг. Досуг... : в 4 кн. / под ред. В. В. Петрусинского.– М.: Новая школа. – 1994.– 368с.

16. Инновационный кадровый менеджмент: учеб. пособ. / Г. Б. Кошарная, Л. В. Мамаева.– Пенза: Изд-во Пензенского гос. ун-та.– 2006.– 162 с.

17. Колесникова И. А. Педагогическое проектирование : учеб. пособ. для высш. учеб. заведений / И. А. Колесникова, М. П. Горчакова-Сибирская ; под ред. И. А. Колесниковой. – М. : Академия. – 2005. – 288 с.

18. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) : монографія. – Київ : МАУП. – 2000.– 286 с.

19. Лосев К. В. Инновационная интеграция и формирование внутренней инновационной среды высшего учебного заведения : монография / К. В. Лосев. – СПб. : ГУАП, 2011. – 148 с.

20. Національна доктрина розвитку освіти України : затверджена Указом Президента України від 17.04.2002 № 347/2002. // Офіційний вісник України. – 2002. – № 16. – С. 11–24. – Відомості [зі змінами, внесеними згідно із Законами] доступні також з Інтернету: <http://www.president.gov.ua/documents/151.html>.

21. Николко В. Н. Творчество как инновационный процесс: (философско-онтологический анализ) / В. Н. Николко. – Симферополь : Таврия. – 1990. – 189 с.

22. Огнев'юк В. О. Освіта в системі цінностей сталого людського розвитку. – К. : Знання України.– 2003. – 450 с.

23. Основы економічної теорії : підручник / за ред. Ю. В. Ніколенко. – 3-є вид. – Київ. – ЦНЛ. – 2003. – 540 с.

24. Осташков А. В. Маркетинг :учеб. пособ. / А. В. Осташков.– Пенза: Пенз. гос. ун-т.– 2005. – 293с.

25. Положення про національну систему рейтингового оцінювання діяльності вищих навчальних закладів : наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України від 20.12.2011 № 1475 // Офіційний вісник України. – 2001. – № 6. – Відомості доступні також з Інтернету: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0018-12#n15>.

26. Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності : наказ Міністерства освіти і науки України № 522 від 07.11.2000 р. // Офіційний вісник України. – 2001. – № 1. Т. 1 – Відомості [зі змінами, внесеними згідно із Законами] доступні також з Інтернету: <http://osvita.irpin.com/viddil/v5/d109.htm>. – Назва з екрана.

27. Про затвердження Державної цільової економічної програми «Створення в Україні інноваційної інфраструктури на 2009–2013 роки» : Постанова Кабінету Міністрів України від 14.05. 2008 р. № 447 // Офіційний вісник України. – 2008. – № 66. – Відомості [зі змінами, внесеними згідно із Законами] доступні також з Інтернету: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/447-2008-%D0%BF>.

28. Процеси управління проектами : навч.-метод. посіб. / Гриньова М. В., Сас Н. М. – К. ; Полтава. – 2012. – 196 с.

29. Реформа системи освіти // Програма економічних реформ на 2010–2014 роки [Електронний ресурс]. – Тест. дані. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/content/ker-program.html>. – Назва з екрана.

30. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / Майк Робсон, Филип Уллах ; пер. с англ. под ред. Д. Эриашвил. – СПб: ЮНИТИ. – 2003. – 222 с.

31. Свиридова Л. В. Проблемы формирования профессиональных управленческих команд в условиях инновационного развития организации : монография / Л. В. Свиридова ; Нижегородский филиал Гос. ун-та Высш. школы экономики. – Нижний Новгород, 2009. – 173 с.

32. Ситников А. П. Акмеологический тренинг: теория, методика, психотехника / А. П. Ситников. – М.: Технологическая школа обучения. – 1996. – 428 с.

33. Стеченко Д. М. Інноваційні форми регіонального розвитку: навч. посіб. / Д. М. Стеченко. – К.: Вища шк.– 2002. – 254с.

34. Субетто А. И. Системология образования и образованиеведение // Сочинения. Ноосферизм: в 13 т. / Субетто А. И. под ред. Л. А. Зеленова ; КГУ им. Н. А. Некрасова. – Кострома, 2007. – Т. 7. – С. 22–36.

35. Сучасні підходи до управління професійно-технічними закладами: навч.-метод. посіб. / Л. І. Даниленко, Л. М. Сергеева ; [за заг. ред. В. В. Олійника]. – К. : Етіс Плюс, 2007. – 104 с.

36. Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика: підручник для вузів / Н. П. Тарнавська, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш. – 1997. – 456 с.

37. Теория управления: учебник / под общ. ред. А. Л. Гапоненко,

А. П. Панкрухина. – М.: РАГС, 2003. – 558 с.

38. *Трофимова Л. А.* Инновационные подходы к принятию управленческих решений : учеб. пособ. / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – СПб : СПбГУЭФ, 2012. – 78 с.

39. *Трофимова Л. А.* Управленческие решения (методы принятия и реализации) : учеб. пособ. / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – СПб : СПбГУЭФ, 2011. – С. 121–125.

40. Управление развитием школы: пособ. для рук. образовательных учреждений / под ред. М. М. Поташника, В. С. Лазарева. – М.: Новая школа, 1995. – 464 с.

41. Управленческое консультирование : в 2 т. Т. 1 / под ред. Милана Кубра ; пер. с англ. – М. : Интерэксперт, 1992. – 1992. – 319 с.

42. Управління інноваційними проектами : навч.-метод. посіб. / П. В. Ворона, М. В. Гриньова, Н. М. Сас ; Полтав. нац. пед. ун-т імені – Полтава : ПДПУ, 2010. – 111 с.

43. *Хачатурян Х. В.* Інновації в державному управлінні : навч. посіб. / Хачатурян Хачатур Володимирович. – К. : КиМУ. – 2012. – 355 с.

44. *Хуторской А. В.* Педагогическая инноватика: методология, теория, практика: науч. изд. / А. В. Хуторской. – М.: Изд-во УНЦ ДО, 2005. – 222 с.

45. *Шевырёв А. В.* Технология творческого решения проблем (эвристический поход) или книга для тех, кто хочет думать своей головой / А. В. Шевырёв. – Белгород : Крестьянское дело, 1995. – 210 с.

46. *Шепель В. М.* Имиджелогия. Как нравится людям / В. М. Шепель. – М.: Народное образование, 2002. – 322 с.

47. *Юсуфбекова Н. Р.* Педагогическая инноватика как направление методологических исследований / Н. Р. Юсуфбекова // Педагогическая теория: идеи и проблемы. – М., 1992. – С. 20–26.

Додаткова література:

1. *Афанасьев В. Г.* Эффективность – теория, методология, практика [Текст] / В. Г. Афанасьев, В. С. Хабаров, Ю. И. Черняк // Социологические исследования. – 1990. – № 4. – С. 3.

2. *Афасижев Т. И.* Инновационные методы и подходы к управлению вузом / Т. И. Афасижев, В. А. Тешев // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. – 2008. – № 2. – С. 97–101.

3. *Бірюкова М. В.* Особливості розробки та впровадження соціальних технологій проектування системи освіти регіону / М. В. Бірюкова // Наукові студії Львівського соціологічного форуму "Багатомірні простори сучасних соціальних змін" : зб. наук. праць / М-во освіти і науки України, Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. – Л., 2008. –

С. 418–422.

4. *Борисова Н. М.* Инновационная экономика в образовании / Н. М. Борисова // Роль и место цивилизованного предпринимательства в экономике России: сб. науч. трудов / Российская Академия предпринимательства. – М., 2009. – С. 15–22.

5. *Вершинина Г. В.* Активные методы обучения – инновационный тип воспитания и образования / Г. В. Вершинина // Вестник КАСУ. – № 4 – 2006. – С. 73–78.

6. *Глухова С. Г.* Инновационный процесс в образовательном учреждении: аспект управления [Электронный ресурс] / С. Г. Глухова. – Текст. дан. – Режим доступа: <http://wiki.iteach.ru/index.php>. – Название с экрана.

7. *Гончаренко А. А.* Малые инновационные предприятия при вузах и инновационная система региона: перспективы и проблемы взаимодействия / А. А. Гончаренко, Н. А. Кныш // Инновационная система Омской области: состояние, проблемы, перспективы : материалы науч.-практ. конф., 15 дек. 2011 г. / НП «Центр Маркетинговых Коммуникаций». – Омск, 2011. – С. 15–25.

8. *Грищенко О. Ф.* Інноваційне рішення – ключовий фактор забезпечення сталого розвитку сучасного підприємства / О. Ф. Грищенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 120–127.

9. *Князев Н. Е.* Синергетика как новое мировидение : диалог с И. Пригожиным / Н. Е. Князев, С. П. Курдюмова // Вопросы философии. – 1992. – № 2. – С. 3–20.

10. *Крижанівський А.* Реалізація поліфункціонального менеджменту у формуванні креативно зорієнтованого колективу гімназії / А. Крижанівський // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2010. – № 4. – С. 52–61.

11. *Кодолова И. А.* Сущность инноваций и инновационных стратегий в современной экономике / И. А. Кодолова // Научный вестник Оренбургского государственного института менеджмента : сб. статей регион. науч.-практ. конф. “Россия как трансформирующееся общество: экономика, деловая культура, управление”. – М. : Высшая школа. – 2003. – С. 81–88.

12. *Кужева С. Н.* Позитивное отношение к изменениям – условие повышения восприимчивости к нововведениям С. Н. Кужева // Материалы третьей научно-практической конференции http://omskmark.moy.su/index/uchastniki_partnjory/0-31 «Инновационная система Омской области: состояние, проблемы, перспективы», 15 дек. 2011 г. / Центр Маркетинговых Коммуникаций. – Омск, 2011. – С. 34–55.

13. *Куликова Ю. П.* Практики применения инновационных технологий в управлении высшей школой / Ю. П. Куликова // Ректор

вуза. – 2012. – № 11. – С. 64–69.

14. *Лэйзиер Уильям С.* (LazierWilliamC.) Восприимчивость к новым идеям и убийцы энтузиазма [Электронный ресурс] / Уильям С. Лэйзиер. – Текст. дан. – Режим доступа:<http://www.bibliofond.ru/detail.aspx?id=90711>. – Название с экрана.

15. *Мазурина М. В.* Развитие инновационных процессов в российском образовании / М. В. Мазурина // Ярославский педагогический вестник. – 2010. – № 2. – С. 58–61.

16. *Погрібна Н. С.* Принципи інноваційної управлінської діяльності керівника ЗНЗ / Н. С. Погрібна // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2006. – № 2. – С. 96–101.

17. *Раєвнева О. В.* Сучасні тенденції у формуванні інноваційно-орієнтованої структури вищого навчального закладу / О. В. Раєвнева, Л. В. Гриневич, С. В. Мілевський // Проблеми економіки. – № 2. – 2011. – С. 55–58.

18. *Репин С. А.* Програмно-целевой принцип управления образованием / С. А. Репин // Вестник Уральского государственного университета. – 2009. – № 1. – С. 32–35.

19. *Рожнова Т. Є.* Науково-методичні рекомендації щодо впровадження моделі управління ПТНЗ на засадах інноваційних технологій [Електронний ресурс] / Т. Є. Рожнова. – Текст. дані. – Режим доступу: [рожноварdf](#). – Назва з екрана.

20. *Сас Н. М.* Використання проектної організації навчального процесу та управління діяльністю вищих навчальних закладів / Н. М. Сас // Витоки педагогічної майстерності. Серія «Педагогічні науки»: зб. наук. праць / Полтав. нац. пед. ун-т імені В. Г. Короленка. – Вип. 10. – Полтава, 2013. – С. 76–86.

21. *Сас Н. М.* Застосування активних методів викладання і вивчення навчальних дисциплін психолого-педагогічного циклу / Н. М. Сас // Зб. наук. статей «Актуальні проблеми підготовки фахівців соціальної роботи в Україні і за рубежом». – Ужгород: Мистецька лінія. – 2003. – С. 47–52.

22. *Сас Н. Н.* Изменение парадигмы управления образовательными учреждениями Украины под влиянием процессов глобализации / Сас Н. Н. // Теоретические и методологические проблемы современного образования: материалы VII междунауч.-практ. конф., 30–31 дек. 2011 г. – М., 2011. – С. 303–306.

23. *Сас Н. М.* Організаційні форми інноваційного управління навчальними закладами / Н. М. Сас // Проблеми сучасної педагогічної освіти. Серія «Педагогіка і психологія»: зб. статей. – Ялта, 2012. – Вип.

37. – Ч. 2. – С. 211-217.

24. Сас Н. М. Форми колективної творчості у розвитку інноваційного потенціалу особистості у ВНЗ / Н. М. Сас // Менеджмент освітніх закладів та управління проектами : зб. наук. праць Полтав. нац. пед. ун-ту імені В. Г. Короленка. – Полтава, 2010. – С. 8–12.

25. Свиридова Л. В. Формирование бренда лидера и бренда организации / Л. В. Свиридова // Управление человеческими ресурсами: теория и практика : материалы всерос. науч.-практ. конф. / РИО Нижегородский институт менеджмента и бизнеса. – Н. Новгород, 2008. – С. 271–274.

26. Синергетическая парадигма. Многообразие поисков и подходов / под ред. В. С. Степина, С. П. Курдюмова. – М. : Прогресс-Традиция, 2000. – С. 121–137.

27. Сильванович С. Ф. Методы поиска новых идей и решений / С. Ф. Сильванович // Современные технологии управления персоналом. – 2003. – № 3. – С. 37–43.

28. Соловьева О. И. Экономико-математическое моделирование процесса принятия управленческих решений в образовательном учреждении [Электронный ресурс] / Соловьева О. И., Соловьева Е. А. // Концепт : науч.-метод. электрон. журнал. – 2012. – № 5. – Текст. дан. – Режим доступа: <http://scipeople.ru/publication/108601/>. – Название с экрана.

29. Создание инновационной инфраструктуры. Направления государственной политики [Электронный ресурс] // Управление образовательным учреждением в вопросах и ответах. – 2011. – № 8. – Текст. дан. – Режим доступа: <http://www.mcfr.ru/journals/48/85/58478/>. – Название с экрана.

30. Тимошенко І. В. Інституційна модель розвитку системи освіти / І. В. Тимошенко О. М. Нащекіна // Научные труды ДОНТУ. Серия: экономическая. – Вып. 43-3. – С. 43–46.

31. Управление инновационными процессами по составлению расписания в программе «Расписание» в школе [Электронный ресурс]. – Текст. дан. – Режим доступа: <http://raspisanie.chizh.ua/?p=245>. – Название с экрана.

32. Управление инновационными процессами в школе. – [Электронный ресурс]. – Текст. дан. – Режим доступа: <http://do.gendocs.ru/docs/index-380033.html?page=2>. – Название с экрана.

33. Фролов Андрій Принципи інституційного підходу до державного регулювання сферою забезпечення продовольством населення: від проектування інституту до інституційної пастки / А. Фролов // Юридичний журнал №2, 2011. – [Электронный ресурс]. – Текст. дан. – Режим доступа:

<http://www.justinian.com.ua/article.php?id=3635>. – Название с экрана.

34. *Эпштейн М.* Какой быть школе в эпоху nano-технологий... . – [Электронный ресурс] / Михаил Эпштейн. – Текст. дан. – Режим доступа: <http://www.myshared.ru/slide/4658/http://valerik.livejournal.com/3666.html>. – Название с экрана.

35. *Яковлев Б. П.* Управление инновационными процессами в системе образования: компетентность и потенциал руководителя / Яковлев Б. П., Жукова В. Ф. // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 2 ; URL: www.science-education.ru/102-5631.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	3
РОЗДІЛ I. ПРОГРАМА ВИБІРКОВОЇ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ».....	4
РОЗДІЛ II. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕМ КУРСУ	
Модуль I. Теоретико-методологічні засади інноваційного управління навчальними закладами	
1.1. Тенденції випереджального управління навчальними закладами	8
1.2. Поняття «інноваційне управління навчальними закладами»	19
1.3. Процес інноваційного управління: сутність, принципи, умови.....	33
Модуль II. Інструменти інноваційного управління та методико-технологічні прийоми їх утілення	
2.1. Інноваційні управлінські рішення, критерії вибору інноваційних рішень та стратегії реалізації процесу прийняття управлінських рішень.....	49
2.2. Інноваційні управлінські технології.....	71
2.3. Структура та інфраструктура інноваційного управління навчальним закладом.....	100
Модуль III. Особливості керування розвитком сприйнятливості до нового суб'єкту та агентів інноваційного управління навчальними закладами	
3.1. Сприйнятливість до нового як фактор успішності інноваційних змін навчального закладу.....	116
3.2. Розвиток індивідуальної сприйнятливості до нового.....	125
3.3. Формування управлінської команди. Розвиток колективної сприйнятливості до нового.....	140
3.4. Управління розвитком інноваційного середовища навчального закладу.....	155
ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ	167
ВИКОРИСТАНА ТА РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	170

Навчальне видання

САС
Наталія Миколаївна

ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ

Навчально-методичний посібник

Редактор – *Н. М. Сас*
Комп'ютерний набір і верстка –
Дизайн та верстка –