**Освітній рівень «Магістр»**

**Галузь знань 07 «Управління і адміністрування»**

**Спеціальність: 073 «Менеджмент» («Менеджмент освіти і адміністрування»)**

# **Навчальна дисципліна «Інноваційний менеджмент і управління змінами»**

1. **ТЕЗИ ЛЕКЦІЙ**

*Лекція № 1. Інноваційні процеси в організації*

1. *Методологічні та теоретичні основи управління розвитком організації.*

Розвиток організації - це цілеспрямована робота, що здійснюється вищим керівництвом для збільшення ефективності й життєздатності організації засобами планових змін у процесах, які протікають в ній, з використанням при цьому знань і методів науки про поведінку людей і науку управління (за Р. Берхадом).

|  |
| --- |
| Причини кризових явищ в освіті (за В.С.Лазарєвим) |
| учнів не вчать вчитись,  |
| більшість школярів просто не хоче вчитись, |
| в учнів не формується ціннісне ставлення до свого розвитку, |
| в учнів не формується ціннісне ставлення до освіти. |

Розуміння сутності навчального закладу та сутності змін – це основа для успішного розвитку.



Задача управління (за Кунцем Г. та С. О’Доннелом) – спроектувати та підтримувати таке середовище, в якому люди під час сумісної діяльності мотивуються працювати ефективно в напрямі досягнення спільних цілей.

Сучасні суспільні науки, до яких належать педагогіка та управління, під час аналізу явища й сутності розвитку виходять із *вчення Гегеля про діалектику, в основі яких лежать закони:* боротьби та єдності протилежного,

переходу кількісних змін у якісні, заперечення заперечуваного.

*Мінливість* – це основа, джерело різних підходів до розвитку навчального закладу. Цей принцип стимулює руйнування попереднього одноманітного змісту, форм, методів організації навчально–виховного процесу, низьковартісного управління закладом освіти.

*Принцип спадковості* знаходить прояв у “просіюванні” минулого, відбору цінного, ефективного, що може працювати за нових умов. Збереження окремих прогресивних традицій, передового досвіду сприяють ефективному розвитку нового.

*Фактор відбору* змушує заклад освіти відмовлятись від неефективного, дозволяє адаптуватись до нового середовища чи замовлення на освіту, вимагає постійно тримати в полі зору свій імідж та систему цінностей.

*Розвиток навчального закладу –* закономірна, доцільна, еволюційна, керована, позитивна зміна закладу (його цілей, змісту, методів, форм організації педагогічного процесу та її керівної системи, яка призводить до досягнення якісно нових результатів освіти.

*Управління організацією* – це цілеспрямована, активна взаємодія керівника з іншими учасниками освітнього процесу з метою забезпечення координації зусиль щодо оптимального функціонування установи та переведення її на більш високий якісний рівень.

*Управління розвитком організації* – це вид управлінської діяльності, який спрямований на переведення установи в режим розвитку та забезпечення якісно нових освітніх результатів.

Порівняння режимів функціонування та розвитку закладу освіти та відповідної управлінської діяльності (за М. Поташником)

|  |  |
| --- | --- |
| Параметр порівняння | Режим життєдіяльності |
| Функціонування | Розвиток |
| 1.Об’єкт управління | Навчально–виховний процес | Інноваційний процес |
| 2.Характеристики управління | Забезпечення порядку, стабільність, дотримання норм та стандартів | Оновлення управлінських технологій, методів, підходів |
| 3.Вимоги до керівника | Справедливість, компетентність, авторитетність | Ініціативність, рішучість, творчість |
| 4.Зміст освіти | Реалізація традиційних програм | Використання нових ідей, оновлених програм, нових предметів |
| 5.Технології навчання | Забезпечують рівень освіти, дисципліну, суб’єкт–об’єктні стосунки між вчителем і учнем | Забезпечують отримання освіти, яка відповідає вимогам завтрашнього дня; встановлюють “суб’єкт–суб’єктні” стосунки між вчителем і учнем |
| 6.Організація навчального процесу | Збереження традиційної системи навчання з чітко визначеною кількістю навчальних днів, семестрів, ступенів | Експериментальне засвоєння нових моделей організації навчального процесу |
| 7.Кадрове забезпечення | Стабільний склад | Конкурсні засади добору кадрів, контрактна основа |
| 8.Науково–методичне забезпечення | Традиційна система організації науково–педагогічної роботи, підвищення кваліфікації | Інноваційні форми та зміст методичної роботи в закладі освіти, перманентна система підвищення кваліфікації |

Управління розвитком школи – це частка тієї діяльності керівника, під час якої засобами аналізу планування, організації, контролю та регулювання інноваційних процесів забезпечується цілеспрямованість та узгодженість діяльності колективу освітньої установи щодо збільшення потенціалу та, як наслідок, отримання якісно нових результатів освіти.

1. *Інновації як засоби розвитку організації.*

Інновації (в широкому розумінні) - прибуткове використання нововведень у виді нових технологій, видів продукції і послуг, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного, адміністративного або іншого характеру.

Життєвий цикл інновації – це період часу від зародження ідеї, створення і поширення нововведення і до його використання прийнято називати. З урахуванням послідовності проведення робіт життєвий цикл інновації розглядається як Інноваційний процес

Тлумачення поняття «інновація»

|  |  |
| --- | --- |
| Визначення поняття | Автори |
| Нововведення — перехід певної системи *з* одного стану в інший за своїм життєвим циклом | Пригожпн А. Н. Нововведення: стимулы и препятствия (социальные проблемыі инноватики). / А.И. Пригожин. — М., 1989 |
| Нововведення — це цілеспрямована зміна, яка вносить у середовище впровадження нові стабільні елементи | Пригожин А. И. Инноватика — зачем она? / А.И. Пригожин. // Проблемы теории и практики управлення. — 1988. — № 2. — С. 53 |
| Нововведення - це комплексний процес створення, розповсюдження та використання нового практичного засобу (новації). Нововведення — форма організації інноваційної діяльності | Актуальные проблемы иследования нововведенний // Социальные факторы нововведений в организационных системах. — М., 1980. – С. 9 |
| Нововведення є першим застосуванням нового продукту або процесу | Нірреl Е.Usег'з гоlе іп іndustrial іnnovatiоn // Маnаgеmепt оf rеsеагсh and innovation. — Amsterdam, 1980. — Р. 56 |
| Інновація — пряма калька з англійського слова «іnnоvаtion», що означає «нововведення»,\* новина » , <новаторство » | Гільбух Ю.3. Інноваційний експеримент у школі. На допомогу початкуючому дослідникові. /Ю,З. Гільбух, М.І. Дробноход. — К., 1994. – С. 3 |
| За своїм основним змістом поняття «інновація» приналежне не тільки до створення і поширення новацій, а її до змін у способах діяльності, стилі мислення, які з цим пов'язані | Кларин М.В. Педагогическая технология в учебном процессе. / М.В. Кларин. — М., 1989. — С. 55 |
| Інновація — процес часткових змін, що ведуть до модифікації окремо взятих цілей освіти або засобів і способів їх досягнення | Онушкин В.Г. Образование взрослых : междисциплинарный словарь терминологии. / В.Г. Онушкин, Е.И. Огарев.— СПб. — Воронеж, 1995. — С. 65  |
| Нововведення — комплексний, цілеспрямований процес створення, розповсюдження та використання нового, метою якого є задоволення потреб й інтересів людей новими засобами, що веде до певних якісних змін системи і способів забезпечення її ефективності, стабільності та життєздатності | Сластенин В.А. Педагогика : инновационная деятельность. / В.А. сластенин, Л.С. Подыиова. – М., 1997. – С.12 |
| Інновації — це й ідеї, і процеси, і засоби, і результати, взяті в єдності якісного вдосконалення педагогічної системи | Підласий І. II., Підласий А. І. Педагогічні інновації / І.П. Подимова, А.І. Підласий. // Рідна школа. — 1998. — № 12. — С. 3 |
| Інновації — вперше створені, вдосконалені або застосовані освітні, дидактичні, виховні, управлінські системи, їх компоненти, що суттєво поліпшують результати освітньої діяльності | Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності // Директор школи. — 2001. — № 4 (148) — С. 7 |

Класифікація нововведень.

|  |
| --- |
| Залежно від технологічних параметрів |
| продуктові інновації | включають застосування нових матеріалів, нових напівфабрикатів і комплектуючих; одержання принципово нових продуктів |
| процесні інновації | означають нові методи організації виробництва (нові технології), можуть бути пов'язані зі створенням нових організаційних структур у складі підприємства (фірми). |
| За типом новизни для ринку інновації |
| нові для галузі у світі; |
| нові для галузі в країні; |
| нові для даного підприємства (групи підприємств). |
| За місцем у системі (на підприємстві, у фірмі) |
| інновації на вході підприємства  | зміни у виборі і використанні сировини, матеріали, машин і устаткування, інформації й ін. |
| інновації на виході підприємства  | вироби, послуги, технології, інформація й ін. |
| інновації системної структури підприємства | управлінської, виробничої, технологічної |
| Залежно від глибини внесених змін |
| радикальні (базові) |
| такі, що покращують |
| модифікаційні (часткові) |
| Залежно від предметного змісту |
| техніко-технологічні | стосуються вдосконалення організаційно-виробничих процесів у промисловості |
| соціально-економічні | спрямовані на оновлення економічних і суспільних явищ) |
| організаційно-управлінські; | охоплюють різні сфери управлінської діяльності |
| комплексні | органічне поєднання двох або всіх видів нововведень |
| *За цільовою ознакою* |
| кризові;інновації | Інновації, що дають можливість розв’язати існуючу проблему, вийти із складного становища, розв’язати певну кризу, |
| інновації розвитку | Інновації, за допомогою яких можна запобігти проблемам, складним становищам та кризовим явищам |
| *За зовнішньою ознакою (вказує на форму інновації)* |
| - інновація, яка представляє собою продукт, |
| - інновація, яка представляє собою процес (діяльність, технологію). |
| *За структурною ознакою (вказує на сферу застосування інновації)* |
| - виробнича,- соціальна,- фінансова,- управлінська. |  |

Освітні інновації Н.В.Горбуновою

|  |  |
| --- | --- |
| організація діяльності закладу освіти в цілому: | -режим роботи |
| -тип установи |
| організація праці вчителів | -технології навчально-виховного процесу |
| навантаження |
| творча діяльність |
| підвищення кваліфікації; |
| організація роботи учнів: | рівень навчання |
| врахування індивідуальних особливостей та потреб |
| управлінська діяльність: | оргструктури |
| функції |
| технології |

Класифікацію освітніх інновацій (за Л.І. Даниленко)

|  |  |
| --- | --- |
| Психолого-педагогічні | -нововедення у навчальному процесі |
| -нововведення у виховному процесі |
| -нововведення в управлінському процесі. |
| Науково-виробничі: | -комп’ютерізація |
| телекомунікація |
| матеріально-технічне оснащення. |
| Соціально-економічні | сучасні технології розвитку особистості- |
| нововведення у правове забезпечення системи освіти |
| нововведення в економіку освіти |

Класифікація освітніх інновацій (за І. Дичківською):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ознака | Характеристика | Приклад |
| Залежно від сфери застосування | інновації у змісті освіти; | оновлення змісту навчальних програм, підручників, посібників тощо |
| інновації в технології навчання та виховання; | оновлення методик викладання та взаємодії у виховному процесі |
| інновації в організації педагогічного процесу; | оновлення форм і засобів здійснення НВП. |
| інновації в управлінні освітою  | оновлення структури, організації і керівництва освітніми закладами |
| інновації в освітній екології | архітектурне планування освітніх закладів, використання будівельних матеріалів, інтер'єр приміщень та ін. |
| Залежно від масштабу перетворень | часткові (локальні, одиничні)  | нововведення, не пов'язані між собою |
| модульні нововведення  | комплекс пов'язаних між собою часткових нововведень, що належать, наприклад, до однієї групи предметів, однієї вікової групи дітей тощо |
| системні нововведення (охоплюють весь навчально-виховний заклад).  | Вони передбачають перебудову всього закладу під певну ідею, концепцію або створення нового освітнього закладу па базі попереднього. |
| Залежно від інноваційного потенціалу | модифікаційні нововведення (пов'язані з удосконаленням, раціоналізацією, видозміною, модернізацією того, що має аналог або прототип).  | Це може бути програма, методика, окрема розробка тощо. Модернізація може бути спрямована як на технологічний, так і на особистісний аспекти засобу, що оновлюється. Можна видозмінити відому методику чи застосувати її до нового предмета, а можна, виявивши свої особистісні якості, інакше її реалізувати, збагатити і цим суттєво підвищити її ефективність. |
| комбінаторні нововведення (передбачають нове конструктивне поєднання елементів раніше відомих методик, які в такому варіанті ще не використовувались).  | Вони є не будь-яким поєднанням, а саме конструктивним, тобто таким, за якого з'являються нові системні властивості і які породжують новий ефект.  |
| радикальні, або фундаментальні, глобальні, базові нововведення (вони, як правило, є відкриттями, найчастіше виникають у результаті творчої інтеграції і сприяють створенню принципово нових навчальних засобів)  | Таким було запровадження класно-урочної системи, освоєння основ наук у Монтессорі-школах не шляхом окремого вивчення традиційних предметів (фізики, біології, історії та ін.), а через так званий мета-предмет — «космічне виховання». |
| Залежно від позиції щодо свого попередника | заміщуючі нововведення (їх запроваджують замість конкретного застарілого засобу)  | До них належать театральні, художні студії, спортивні секції, школи балету і танців тощо |
| скасовуючі нововведення (суть їх полягає у припиненні діяльності певних органів, об'єднання, у скасуванні форми роботи, програми без заміни їх іншими, якщо вони неперспективні з огляду на потреби розвитку навчального, закладу або гальмують його)  |  |
| відкриваючі нововведення (передбачають освоєння нової програми, нового виду освітніх послуг, нової технології тощо). | Наприклад, комп'ютеризація освітнього процесу, перехід до нових інформаційних технологій; |
| ретровведення (освоєння в навчально-виховному закладі нового, яке існувало в педагогічній практиці раніше).  | Як правило, воно тривалий час не використовувалося, колись було відмінено помилково чи втратило свою актуальність у тодішніх умовах. Такими ретровведеннями можна вважати вивчення у сучасних школах історії різних релігій, запровадження курсів логіки, психології, риторики, давніх мов тощо. |
| Залежно від місця появи | нововведення в науці  | оновлення педагогічної теорії |
| нововведення в практиці  | оновлення педагогічної практики. |
| Залежно від часу появи | історичні нововведення  | відродження історико-педагогічної спадщини в нових умовах |
| сучасні нововведення  | інновації сьогодення. |
| Залежно від рівня очікування, прогнозування і планування | очікувані (планові) нововведення; |  |
| неочікувані (незаплановані) нововведення |  |
| Залежно від галузі педагогічного знання | виховні нововведення (у галузі виховання) |  |
| дидактичні нововведення (у галузі навчання); |  |
| історико-педагогічні нововведення (у галузі історії педагогіки) тощо. |  |

Типології педагогічних нововведень вибудувані на основі різноманітних підходів. Тому одне й те саме нововведення може з'явитися в різних типологічних групах (у двох і більше) залежно від того, яка його ознака буде в конкретному випадку взята до уваги.

Спільні риси інноваційних технологій – це: діяльність педагогів на діагностичній основі, психологізація педагогічного процесу, диференціація та індивідуалізація навчання і виховання, розвивально-творчий характер діяльності школярів, атмосфера співробітництва та психологічного комфорту, моніторинг навчального процесу, підвищена увага до потреб та запитів учнів.

Основними принципами відбору інновацій є: перспективність, інтенсифікація, динамічність, гнучкість, демократичність, гуманістичність, інтегративність, реалістичність, цілісність, керованість, економічність, актуальність.

*Оцінка інновацій.*

В. С. Лазарєв пропонує оцінювати новації за трьома основними критеріями: актуальність, корисність, реалістичність.

Актуальність пов’язана із можливістю і необхідністю розв’язати певну проблему саме зараз.

Корисність новації зумовлюється такими показниками:

а) інноваційний потенціал (Іп);

б) надійність та вірогідність очікуваних результатів (Н);

в) перспективність та подальший попит на інновацію (П).

Реалістичність – можливість реалізувати (передбачає аналіз ресурсного, кадрового, програмно-методичного, матеріально-технічного та інших видів забезпечення).

1. *Інноваційний процес: поняття, структура, особливості*

Комплексну діяльність щодо створення, засвоєння, використання та розповсюдження новацій називають інноваційним процесом.

Інноваційний процес можна представити у вигляді спіралі розвитку. З нього наочно видно, що інноваційна спіраль забезпечує прогресивний розвиток:

3а 3

1а 1

Інноваційна спіраль розвитку

Періоди розвитку (1,2,3…) відповідно змінюються періодами оптимального функціонування (1а, 2а,3а…). Період розвитку складається з трьох основних елементів: виникнення ідеї; розробка нововведення; процес впровадження інновації.

Інноваційний процес являє собою певну систему, яка в основі своїй поліструктурна.

Діяльнісна структура представлена сукупністю компонентів: мотиви – цілі – задачі – зміст – форми – методи - результати.

До суб’єктної структури належать суб’єкти інноваційного процесу: керівник, заступники, педагоги, учні, батьки, консультанти, експерти, спонсори тощо.

Рівнева структура – структура за рівнями: державний, регіональний, місцеві рівні тощо.

Змістова структура охоплює зародження, розроблення та засвоєння інновацій у педагогічному процесі.

Управлінська структура інноваційного процесу передбачає реалізацію керівником управлінського циклу: аналіз – планування – організація – контроль – регулювання – аналіз.

Організаційна структура охоплює етапи інноваційного процесу.

Структури інноваційного процесу поєднані між собою як горизонтально, так і вертикально

Інноваційний процес вміщує сім елементів, поєднання яких у ланцюжок створює його змістовну структуру : ініціація – маркетинг інновацій – випуск інновацій – реалізація інновацій – моніторинг інновацій – оцінка ефективності – дифузія інновації.

1.Ініціація (від лат. initiatio – здійснення таїнств) – це діяльність, яка полягає у виборі мети інновації, постановці задач інновації, пошуку ідеї інновації, її обґрунтуванні та матеріалізації.

2.Маркетинг інновації передбачає вивчення попиту на інновацію, на за її допомогою оновлений продукт тощо.

3.Випуск інновації передбачає підготовку інновації до впровадження, її експертизу, розробку плану впровадження.

4.Реалізація інновації – це діяльність з упровадження інновації у систему роботи, адаптація інновації.

5.Моніторинг (просування) інновації передбачає комплекс заходів, пов’язаних з відстеженням інновації, аналізом інформації про неї, рекламою.

6.Оцінка ефективності інновації.

7.Дифузія інновації (від лат. diffusio – розповсюдження) передбачає розповсюдження інновації у нових умовах, ситуаціях, колективах, регіонах тощо.

Порівняльна характеристика стабільного та інноваційного процесів.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Характеристика процесу | Стабільний процес | Інноваційний процес |
| Кінцева мета | Задоволення існуючих суспільних потреб | Задоволення нових суспільних потреб |
| Шляхи досягнення | Нерізнобічні. Наявний оптимальний. | Різнобічні, не визначені. Необхідна розробка стратегій. |
| Ризик під час досягнення мети | Низький | Високий |
| Тип процесу | Неперервний | Дискретний |
| Керованість | Висока | Низька |
| Плани | Короткотермінові | Довгострокові. Можлива корекція. |
| Розвиток системи (організації) | Збереження рівня розвитку | Перехід на новий рівень розвитку |
| Ступінь узгодженості інтересів учасників процесу | Високий | Низький |
| Розподіл сфер відповідальності | Стабілізує | Перерозподіляє |
| Форми організації | Жорсткі, засновані на нормах та регламентах | Гнучкі, із слабкою структуризацією |

Чинники, які впливають на впровадження нововведень у галузі освіти (за Д. Гобкінзом):

*1.зовнішні чинники інноваційної політики:* розвиток психолого-педагогічної науки і практики; замовлення суспільства на освітні результати; демографічні показники; фінансування освіти;

*2.характерні риси інноваційної практики на місцевому рівні:* традиції інноваційних спроб; навчання директорів шкіл управлінню інноваційними процесами; професійний розвиток вчителів з упровадження новацій; залучення зовнішньої підтримки для інноваційної діяльності шкіл; планування змін у районі (регіоні);

*3.характерні риси інноваційної діяльності на рівні школи:*дії директора школи по поширенню новацій; взаємовідносини і дії на рівні вчитель-вчитель під час інноваційного процесу; залучення батьків і спонсорів до вирішення проблем інноваційної діяльності.

*4.характерні риси нововведення:* потреба змін; зрозумілість і комплексність сфери змін; якість і наявність умов для змін; характер рішень про зміни.

*Лекція № 2. Інноваційний менеджмент навчального закладу*

1. *Інноваційний менеджмент як вид управлінської діяльності.*

Інноваційний менеджмент – сукупність певних організаційно-економічних методів і форм управління всіма стадіями і видами інноваційних процесів підприємств і об’єднань з максимальною ефективністю (за А. Балабановим). Він повинен гарантувати ефективне використання інновацій і направлений на підвищення ефективності функціонування та розвитку організації у ринковому середовищі.

*Об’єкти інноваційного менеджменту:* мета інновації; розвиток творчого мислення співробітників під впливом інноваційної діяльності (необхідна допомога, консультації, семінари, курси); зміни в робочому процесі організації(відстеження результатів, моніторинг); вплив інновації на колектив, мікроклімат колективу (чи набула прихильників?, чи викликала нові ініціативи?, чи стала поштовхом до професійного зростання?); включення самого керівника в інноваційний режим (оновлення власної діяльності).

1. *Структура та функції інноваційного менеджменту.*

Основними функціями інноваційному менеджменту (за І. Балабановим)є: аналіз, прогнозування, планування (стратегічне, поточне, оперативне), організація, мотивація, облік, контроль, координація, регулювання, керівництво.

Основними фукціями-задачами інноваційного менеджменту (О. Мармазою) виступають:

1. Аналітично-прогностична діяльність менеджера пов’язана із глибоким аналізом стану системи, вивченням невідкладних для вирішення проблем, відстеженням тенденцій та закономірностей, виявленням перспектив та прогнозованих змін у майбутньому; передбачає розробляння прогнозів щодо доцільності оновлення та методів модернізації систем, наповнення новим змістом діяльності.
2. Функція планування в інноваційному менеджменті передбачає розробляння стратегічних та тактичних планів щодо впровадження інновацій.
3. Функція організації покликана забезпечити упорядкування діяльності людей під час періоду впровадження інновацій, розподіл повноважень та відповідальності за окремі ланки роботи. Домінуючими стають такі види діяльності, як координація та стимулювання. Координація в інноваційному менеджменті дозволяє уникнути надмірного хаосу, аритмії у період розвитку організації. Стимулювання забезпечує високий рівень зацікавленості персоналу в інноваційній роботі та її результатах.
4. Функція контролю дозволяє перевіряти хід впровадження інновації, результативність інноваційного підходу до діяльності. Основними засобами інноваційного контролю виступають моніторинг, експертиза, аналіз інформації.
5. Регулювання в інноваційному менеджменті передбачає корекцію діяльності з впровадження інновації за наслідками контролю, створення ситуації відносної стабільності та рівноваги, запобігання відхиленням від запланованих інноваційних стандартів.



Структура інноваційного менеджменту

1. *Засоби інноваційного менеджменту.*
2. Маркетинг інновацій (від англ. market – ринок) передбачає вивчення ринку споживачів інновацій, їх запитів, інтересів; передбачає систему дій з реалізації інновації, забезпеченні її рекламою, організації „паблік рілейшнз”.
3. Інжинірінг інновацій (від англ. engineering – винахідливість, знання) означає проектно-консультаційні послуги щодо розробки проектів, програм, впровадження інновацій.
4. Реінжинірінг інновацій – це інженерно-консультаційні послуги, які передбачають проектування діяльності для досягнення кардинальних, рішучих змін. Реінжинірінг буває кризовим – він пов'язаний із необхідністю радикальних змін у наслідок кризових явищ або з метою їх упередження. Реінжинірінг розвитку пов'язаний із необхідністю забезпечити розвиток як стратегічну потребу, прорив у якості.
5. Бенчмаркінг інновацій (від англ. bench – місце, marking – відмітити) являє собою засіб вивчення діяльності конкурентів з метою використання позитивного досвіду.
6. Бранд-стратегія інновацій (від англ. brandt – клеймо, марка) означає управління реалізацією інновації, просування її на ринку попиту, формування свідомості споживачів нового продукту.
7. Фронтування інноваційного ринку (від англ. in front – вперед) передбачає захоплення або відвоювання ринку діяльності інших організацій.

*Методи вибору інноваційної діяльності: м*етод сценаріїв, ділова гра, метод Дельфі, метод Монте-Карло, екстраполяція та інші.

1. *Закони і принципи інноваційного менеджменту.*

У теорії інноватики функціонують фундаментальні закони, знання яких дає змогу ефективно впроваджувати інновації в системі й керувати ними. *Закон* – необхідне, істотне стійке відношення між природними і суспільними явищами, яке має властивість повторюватися. Зокрема, закони педагогічної інноватики виражають зв'язок між поняттями цієї галузі знань, її складовими, властивостями понять, а також між властивостями всередині конкретного поняття.

Управління інноваційними освітніми процесами здійснюється за певними принципами, що постають як норми, орієнтири діяльності.

Основні принципи управління інноваційними освітніми процесами виражають те спільне в організації управління ними, що охоплює всі їх етапи та зумовлює їх успішність і ефективність.

Принципи інноваційного менеджменту

|  |  |
| --- | --- |
| Назва принципу | Зміст принципу |
| Організованої інноваційної зміни станів системи освіти. | Орієнтує на необхідність свідомої діяльності під час переходу від одного стану системи освіти до іншого, досконалішого. Його застосування передбачає певну систему діяльності, яка охоплює етап підготовки до зміни стану системи освіти й етап реалізації цих змін. Підготовка дозмін у системі освіти передбачає висунення, обґрунтування головної мети запланованих змін, визначення засобів і умов, за допомогою яких цю мету буде реалізовано.  |
| Переходу від стихійних механізмів перебігу інноваційних процесів до свідомо керованих.  | Визначення і відпрацювання ефективного механізму свідомого управління зміною станів. Створення дієвого механізму повинно відбуватися у різних напрямах. Один із них пов'язаний із поєднанням процесів створення нового, його освоєння педагогами і застосування на практиці в одному навчальному закладі.  |
| Принцип інформаційної, матеріально-технічної, кадрової забезпеченості реалізації основних етапів інноваційних освітніх процесів. | Обов'язкове інформаційне, матеріальне, кадрове забезпечення інноваційних процесів на кожному з основних етапів.  |
| Прогнозування зворотних або незворотних структурних змін в інноваційному соціально-педагогічному середовищі.  | Принцип враховує закон незворотної дестабілізації педагогічного інноваційного середовища, а також його цілісність та адаптаційні можливості.  |
| Посилення стійкості інноваційних освітніх процесів  | При переході від стихійних процесів до керованих повинна посилюватися і стійкість інноваційних процесів, їх здатність до своєрідного самозахисту, самоадаптації.  |
| Прискорення розвитку інноваційних процесів у системі освіти.  | Прогресування інноваційних змін унаслідок їх раціональних запроваджень у практику освітніх закладів. |

*Лекція № 3. Системний підхід до впровадження інновацій*

1. *Характеристики навчального закладу інноваційного типу. Актуальність проблеми керованості інноваційними процесами в сучасній школі.*

Основними характеристиками навчального закладу інноваційного типу, (за Л. Ващенко), є такі:

* + розвиток здійснюється на основі виявлення освітніх потреб навчального закладу, обґрунтування нової перспективи з урахуванням прогресивної практики, стратегічних положень регіональної освіти й наукових досягнень, пошуку оптимальних технологій вирішення поставлених завдань;
	+ предметом управління інноваційними процесами в ЗНЗ є розвиток суб'єктів інноваційного пошуку та школи загалом; змістом управління виступають цінності особистісного розвитку, які забезпечують умови для саморозвитку, самореалізації, самовизначення кожного щодо його творчого професійного зростання;
	+ розширення змістово-інформаційного й технологічного компоненту шкільної освіти на принципах особистісно орієнтованого підходу;
	+ готовність педагогічного колективу та шкільної адміністрації до пошуково-дослідницької роботи як основної форми інноваційного пошуку;
	+ налагодження дієвих зв'язків з науково-дослідними інститутами, вищими навчальними закладами міста, ученими з метою мобільного реагування на соціально-технологічні виклики сучасності;
	+ реальна підтримка педагогічних ініціатив, наявність системи стимулювання та мотивації педагогів до інноваційного пошуку;
	+ підтримка інноваційних процесів громадськістю, насамперед, батьківською.
1. *Управління впровадженням інновацій як система.*

Особливості управління впровадженням нових технологій передбачає системний підхід до цього процесу, який базується на наступних положеннях:

1. Цілеспрямованість управління процесом впровадження технологій; розробка політики керівництва на період впровадження технології.
2. Утвердження серед працівників переконання у необхідності використання нової технології та її ефективності.
3. Організацію технологічного моніторингу інновації: узагальнення та розповсюдження інформації про нову технологію; оцінка наявної технології, прогнозування подальших реальних можливостей її використання; прогнозування розвитку закладу за умов впровадження нової технології; розробка програм впровадження нової технології; зосередження уваги на місці та ролі кожного у реалізації нової технології; створення умов щодо впровадження нової технології; уточнення та внесення необхідних змін у засоби роботи, режим, стосунки тощо; увага до позитивних наслідків застосування нової технології та виниклих труднощів; розвиток «почуття власності» педагогів на знання про технологію; мотивація та стимулювання працівників; уточнення та внесення необхідних змін у засоби роботи, режим, стосунки тощо; залучення «користувачів».

Управління інноваційними процесами повинно носити системний характер, етапами якого можуть бути: пропаганда інноваційного пошуку, мотивація та стимулювання педагогів до інноваційної діяльності, вивчення стану навчально-виховного процесу, здійснення комплексної оцінки ситуації, формулювання. проблем та визначення шляхів їх розв’язування, вибір інноваційної ідеї. розробка плану впровадження, організація експертизи програми (плану) впровадження інновації, теоретична, науково - методична підготовка педагогів до роботи в інноваційному режимі, створення сприятливого психологічного. клімату, адаптація нововведень до умов навчального закладу, визначення ступеня ефективності інновації та результативності діяльності колективу, прийняття рішення про доцільність подальшого впровадження інновації, організація роботи закладу з урахуванням нової технології.

Управління нововведеннями є процесом впливу на навчальний заклад з метою його упорядкування, збереження характерної для даного виду специфіки, удосконалення та розвитку. Ефективність інноваційного продукту залежить від того, наскільки кваліфіковано виконуються окремі етапи процесу. Тому технологія розгортання процесу управління, за Л. Ващенко, складається з чотирьох циклів: інформаційного, логіко-операціонального, організаційного та продуктивного, кожен з яких має свої етапи.

Інформаційний цикл забезпечує такі етапи:

* виявлення мети щодо змін окремих елементів системи, організаційних структур, змісту, технологій освіти тощо;
* вивчення та аналіз стану функціонування об'єкту змін, а також ресурсних можливостей його забезпечення;
* формування проблеми інноваційного пошуку.

Логіко-операційний цикл передбачає вироблення та прийняття управлінських рішень на основі формалізації нововведення. Даний цикл реалізується через такі етапи: пошук та виявлення альтернативи; аналіз очікуваних результатів; добір діагностичних методик.

Організаційний цикл забезпечує вплив на об'єкт управління з метою добору та розстановки педагогічних кадрів, доведення завдань до безпосередніх виконавців, координацію інноваційного процесу на етапах його впро­вадження, здійснення контролю й оцінювання. Основними етапами організаційного циклу є: апробація нововведення; інформаційний супровід інноваційного процесу; діагностування поточних та кінцевих результатів, що узгоджуються з метою інноваційного пошуку.

На продуктивному етапі результати інноваційного пошуку водночас дають підстави для аналізу тенденцій щодо подальших змін і прогнозування. Усе це разом підтверджує положення про те, що нововведення є процесом циклічним, має здатність постійно оновлюватися.

*Лекція № 4. Управління інноваційними процесами в навчальному закладі.*

1. *Етапи управління інноваційними процесами:*
2. підготовка педколективу до усвідомлення необхідності змін;
3. пошук та актуалізація нових ідей;
4. проектування нововведення:
5. освоєння (апробація) нової педагогічної ідеї;
6. визначення стратегії управління та забезпечення підготовки суб’єктів інноваційного пошуку до роботи в нових умовах;
7. подолання опору та психологічного дискомфорту;
8. оприлюднення результатів інноваційного пошуку.

На першому етапі адміністрація школи формує відповідне інформаційне поле на основі залучення педагогічного, учнівського та батьківського колективів до різних форм співпраці (конференції, збори, семінари, наради, зустрічі з досвідченими вчителями, відомими науковцями тощо), здійснює моніторинг якості освітніх процесів у навчальному закладі й оприлюднює їхні кількісні та якісні показники.

Головною метою другого етапу є виявлення кола проблем, актуалізація нових ідей, обговорення їх у шкільному колективі і з науковцями.

На третьому етапі здійснюється проектування нововведення шляхом формалізації ідеї (розробка проекту чи програми), яку здійснює творча група.

На четвертому етапі відбувається освоєння (апробація) нової педагогічної ідеї. Тому важливим для керівника школи є врахування «людського чинника» (мотивація, стреси, функціональна невизначеність, вчасна поінформованість, неконтрольованість ситуацій тощо) в інноваційному процесі та створенні комфортних умов для роботи всіх суб'єктів інноваційної діяльності.

Метою п'ятого етапу є визначення стратегії управління та забезпечення підготовки суб'єктів інноваційного пошуку до роботи в нових умовах.

На шостому етапі розв'язується мета подолання опору та психологічного дискомфорту, оскільки нерідко в процесі підготовки та запровадження педагогічних нововведень у навчальному закладі виникають ситуації протистояння.

На сьомому етапі здійснюється оприлюднення результатів інноваційного пошуку, безпосереднім здобутком якого є інноваційний продукт.

Ще один погляд (за О.Мармазою)на етапи управління інноваційними процесами в навчальному закладі наведено в таблиці.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Етапи управлінської діяльності | Основні об’єкти аналізу (на прикладі середнього закладу освіти) | Управлінські дії та рішення |
| Пропаганда інноваційного пошуку | Досвід роботи вчителів. Передовий педагогічний досвід в цілому. Розвиток наукової думки | Розробка системи інформаційного забезпечення про педагогічні інновації |
| Мотивація та стимулювання педагогів до ін.-новаційної діяльності | Професійні та особисті цінності педагогів | Створення умов для творчого пошуку, розробка дієвої системи стимулювання |
| Вивчення стану навчально-виховного процесу, здійснення комплексної оцінки ситуації | Внутрішньошкільне середовище: результати успішності, рівень розвитку, вихованості учнів; стан матеріально-технічної, навчально-методичної бази, фінансування; інтелектуальний та творчий потенціал педагогів; традиції; резерви, можливості; недоліки тощоЗовнішнє середовище: нормативно-правова база, програмне забезпечення, особливості соціуму, культурні та освітні традиції регіону  | Розробка плану вивчення навчально-виховного процесу та внутрішніх і зовнішніх умовШироке залучення до вивчення усіх учасників навчально-виховного процесу |
| Формулювання проблем та визначення шляхів їх розв’язування | Можливості локальних змін: раціоналізація, удосконалення, оновлення окремих ланок педагогічного процесуМожливості комплексних нововведень: зміна навчальної та виховної систем Можливості системних змін: реконструкція всього закладу | Проведення педагогічної ради |
| Вибір інноваційної. ідеї. Розробляння плану впровадження | Результати комплексної оцінки ситуації.Інноваційні ідеї, їхня сутність, обґрунтованість, ступінь розробленості, практичне значення.Ресурси: кадри, фінанси, технічні, час, матеріальна база.Зв’язки з науково-методичними центрами. | Підготовка наказу по школі про впровадження новацій.Внесення змін в режим роботи, в організацію навчального процесу, плани роботи , програми.Організація системи перманентної підготовки педагогів до роботи з новацією.  |
| Організація експертизи програми (плану) впровадження інновації | Висновки, пропозиції, зауваження, рекомендації експертів | Оновлення системи методичної роботи. Укладання договору про науково-методичне керівництво процесом впровадження інновації. Створення системи консультування з боку психологів, медпрацівників, юристів тощо.  |
| Теоретична, науково- методична підготовка педагогів до роботи в інноваційному режимі, створення сприятливого психологічного клімату  | Забезпечення необхідною науково-методичною літературою про нововведення.Система методичної роботи, роль методичних об’єднань та творчих груп. Творча атмосфера в колективі. | Рекомендації щодо оптимальних умов роботи колективу в режимі оновлення |
| Адаптація нововведення. до умов навчального закладу | Рівень професіоналізму та творчості вчителів.Система консультаційної роботи.Стан інноваційної роботи. | Моніторинг інноваційної діяльності закладу. |
| Визначення ступеня ефективності інновації та результативності діяльності колективу | Кількісні показники навчально-виховного процесу.Якісні показники навчально-виховного процесу. | Організація роботи з визначення основних критеріїв ефективності технології та роботи колективу.Підготовка наказу про результати діяльності педколективу.  |
| Прийняття рішення про доцільність подальшого впровадження інновації  | Результати експертизи інновації.Висновки роботи педагогів, методичних об’єднань, творчих груп.Думки інших учасників навчально-виховного процесу. | Підготовка експертизи про ефективність новації та наказу про доцільність роботи закладу в обраному напрямі. |
| Організація роботи закладу з урахуванням нової технології | Оформлення цілісності інновації на основі досвіду педагогів, матеріалів методичних об’єднань, творчих груп. Стан навчально-виховного процесу | Узагальнення досвіду роботи окремих педагогів. Порушення клопотання перед науково-методичними центрами про узагальнення передового досвіду педагогів.Конроль-аналіз-корекція-аналіз. |

1. Типові помилки управління інноваційною роботою та шляхи їхнього уникнення.

Упровадження нової ідеї, проекту або технології часто наштовхується на різні перешкоди, які названо антиінноваційними бар'єрами.

Антиінноваційні бар’єри – зовнішні або внутрішні перешкоди, які заважають здійсненню інноваційної діяльності.

До *зовнішніх* бар’єрів належать: соціальні бар'єри (несумісність нового з наявним досвідом і цінностями, прийнятими в суспільстві; стереотипи мислення педагогічного співтовариства); організаційні бар'єри (протидія керівних органів освіти втіленню нововведень; відсутність координаційних центрів з розроблення та впровадження педагогічних інновацій); методичні бар'єри (брак методичного забезпечення нововведення, недостатня поінформованість у галузі педагогічної інноватики); матеріально-технічні бар'єри (навантаження педагогів, побутові умови, рівень заробітної платні).

До *внутрішніх* бар'єрів належать психологічні (особистісні) бар'єри, які приховують глибинні особистісно професійні проблеми.

Психологічні бар’єри існують як:

1) форма прояву соціально-психологічного клімату колективу в умовах інновацій у вигляді негативних психічних етапів працівників, спричинених нововведенням;

2) сукупність дій, суджень, понять, очікувань і емоційних переживань працівників, у яких усвідомлено чи неусвідомлено, приховано чи неприховано виражаються негативні психічні стани.

У педагогічному середовищі найчастіше проявляються організаційно-психологічні, соціально-психологічні, когнітивно-психологічні бар'єри

Типи психологічних бар'єрів активного неприйняття нововведень

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип | Основні характеристики | Причиниформування |
| Організаціійно-психологічні | Активне неприйняття нововведення через невідповідність цінностям особистості в суб'єктно-об'єктнихвідношеннях | * невідповідність ціннісних орієнтацій особистості і цілей інновацій;
* неправильний розподіл прав і відповідальності;
* накладання функції однієї структури на іншу;
* невідповідність уявлень про професійно-рольову позицію реальному функціонуванню організації.
 |
| Соціально-психологічні | Реакція на наслідки нововведень,Обумовлена особистісними й груповими особливостями в суб'єкт-суб'єктних відношеннях | * відносини між людьми,
* особистісні і групові особливості;
* невідповідність ціннісних орієнтацій;
* спосіб життя, своєрідність
* розподілу часу на різні види робіт, смаки;
* відмінності у вчинках та оцінках дій.
 |
| Когнітивно-психологічні | Реакція на різні підходи, напрямив аналізі предмета нововведення (в умовах невизначеності) | * розходження в знаннях із приводу предмета нововведень;
* різне розуміння проблеми;
* критичний підхід до ситуації;
* індивідуально-психологічні властивості людей, пов'язані із сенсорними характеристиками (моторними вміннями
 |

Типові помилки керівництва інноваційною роботою та шляхи їх уникнення.

Частіше всього опір нововведенням виникає в таких випадках:

1. Не пояснені цілі змін. Таємничість породжує тривожність, ворожість до всього нового. Люди чинять опір загальним реформам більше, ніж окремим змінам, а тому слід уникати “глобальності” в новаторстві, краще тримати її в голові.
2. Співробітники не брали участі в плануванні реформ. Люди підтримують буть-які реформи, якщо вони брали участь у їх підготовці, щось радили, пропонували, рекомендували.
3. Якщо традиції та звичний стиль роботи відкинуті. Люди будуть чинити опір, якщо нововведення загрожує, або руйнує звичні стосунки.
4. Зміни пояснені, але інформація про них неповна. Будуть прагнути досконало з’ясувати сутність, переконатись, що їм особисто ніщо не загрожує, не хочуть бути “ подопытными кроликами”.
5. Людям здається, що при підготовці реформи помилились. Це почуття загострюється, якщо люди запідозрять, що над ними загроза: зниження заробітної платні, пониження в посаді і т.д.
6. Якщо реформа загрожує різким збільшенням обсягу робіт. Загроза є, коли керівник не запланував зміни завчасно, щоб люди звикли, розібрались.
7. Нам добре і без реформ. Дайте можливість спокійно працювати. За цими словами криються або втома, або лінь.
8. Ініціатор реформи не користується авторитетом. Люди дивляться не стільки на проект, скільки на його автора.
9. “Це у нас і так є”. Педагоги не розуміють різниці між традиційним та тим, що пропонується.
10. “Це нам ніколи не вдасться”. Педагоги не вірять у власні сили, можливості колективу, підтримку адміністрації.
11. “Це не вирішує основних проблем”. Педагоги не бачать зв’язку між новими технологіями і наявними проблемами.
12. “Чому саме цю? Є інші”. Педагоги не розуміють переваг саме запропонованої до впровадження технології.

Для залучення вчителів до творчо-пошукової та інноваційної діяльності необхідно визначитись із домінуючими мотивами такої діяльності. Основними є такі: зовнішні стимули, пов’язані із матеріальним винагородженням; мотиви зовнішнього самоствердження (через оцінку оточуючих); власне професійні мотиви, які пов’язані із підвищенням компетентності, самооцінки, що являють собою певні умови комфортності педагога; мотиви особистісної самореалізації (передбачають можливість особистісного росту, самоактуалізації); креатині мотиви, пов’язані із потребами у творчості.

Основними засобами подолання опору педагогів змінам можна вважати такі: освіта і консультування педагогів; залучення педагогів до участі у розробці планів впровадження новацій; своєчасна допомога і підтримка; переговори та угоди спільної діяльності; кооптація (надання пріоритетної ролі тому, хто чинить опір); спонукання, переконання; власний приклад творчої діяльності.

*Лекція № 5. Оновлення управління закладом освіти*

1. *Нове управлінське мислення: сутність та ознаки*

Для нового управлінського мислення характерним є: рух від технологізації процесів до гуманізації відносин; повага до людини, людиноцентристські погляди; формування корпоративної культури, команди однодумців; демократизація відносин через децентралізацію управління та підсилення ролі горизонтальних зв'язків; цілеспрямування діяльності; узгодження цілей організації, керівництва та персоналу; увага до управління розвитком та якістю; підсилення ролі взаємоконтролю та самоконтролю; формування культури організації.

1. *Вдосконалення та раціоналізації управлінської діяльності.*

Керівник-лідер залучає педагогів до співробітництва, а це означає, що: вся робота в школі повинна розглядатись як спільна для керівника і педагогів. директор повинен делегувати повноваження, права, відповідальність своїм колегам-вчителям. Управління повинно бути партисипативним, тобто передбачати колегіальність в обговоренні, прийнятті та реалізації важливих рішень. Директор повинен бути відкритим для нових ідей, пропозицій, альтернативних рішень. Керівник повинен уміло організувати систему стимулювання. Директору належить навчитися здійснювати керівництво в умовах підвищеної ділової активності колективу та професійного зростання окремих педагогів.

Айчек Едайзис у книзі «Як подолати кризу неправильного управління» змальовує чотири типи ролей керівника: виробники, адміністратори, новатори та інтегратори. Ролі пов'язані зі стилями керівництва

Ролі керівника (за А. Едайзисом)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Роль | Норма прояву | Антироль | Перебільшення прояву |
| Виробники | Добре справляються зі своєю роботою. Кожна організація потребує таких людей. Володіють широкими навичками у своїй галузі. | Одинокі рейнджери | Рано приходять і пізно ідуть до дому. Не перекладають на інших важливу роботу. Через деякий час біля них залишаються лише ті, кого влаштовує роль посильного. |
| Адміністратори | Уміло встановлюють та підтримують порядок. Знають, як планувати, організувати, контролювати, вміють досягати мети | Бюрократи | Зосереджені на адміністративній роботі. Приходять і йдуть з роботи своєчасно. Управляють за інструкціями. Більше хвилюються про те, як виконується робота, ніж за результати |
| Новатори | Можуть осягнути майбутні перспективи. Відчувають, що треба зробити першочергово. Передають своє розуміння іншим | Палії | Ніколи не слідкують за інструкціями. Швидше зроблять новий план, ніж будуть думати, як виконати існуючий. Усі вихідні дні зайняті винахідництвом, дослідженнями. Хочуть, щоб усе рухалось у всіх напрямах і одночасно |
| Інтегратори | Уміло здійснюють ґрунтовну роботу. Здатні мотивувати діяльність колег. Можуть індивідуальні цілі перетворювати в групові, і навпаки | Занадто делікатні | Вони не хочуть диктувати, бо бояться когось образити. Занадто зосереджені на інтегруючій ролі і дуже багато думають, як догодити |

1. *Традиції та інновації в управлінні закладом освіти*

*Риси успішного керівника:* інтелектуальні можливості вищі за середні, але не на рівні обдарованості та геніальності; ініціатива, яка пов’язана із здатністю до аналізу та конструктивної діяльності, енергією, життєстійкістю; упевненість, що спирається на здатність вірити в себе і свою діяльність, усвідомлення свого місця, бажання досягти цілей; здатність подивитися на ситуацію з висоти пташиного польоту, що дає можливість панорамного бачення подій та процесів;фізичне та психічне здоров'я, яке створює запас енергії, необхідної для складної роботи; усвідомлення мети уможливлює постійний аналіз власної діяльності та мотивацію підлеглих; тактовність, толерантність керівника викликають з боку підлеглих повагу, яка потрібна, щоб вести за собою; порядність необхідна, щоб завоювати довіру; бажання успіху, установка на лідерство створюють позитивні умови для кар'єри; уміння брати на себе відповідальність за прийняття рішень, виконання важливих завдань; здатність співпрацювати з широким колом людей; емоційна зрілість дозволяє управляти своїми почуттями, станами; установка на успіх створює передумови успішної діяльності та результатів; здатність до здорових, тверезих суджень.

Специфічні особливості управлінської діяльності:

1. Підвищена відповідальність за свої дії, за діяльність вчителів, за стан навчально-виховного процесу в цілому, за техніку безпеки, за прийняття рішень тощо.
2. Велика кількість напрямів та видів діяльності та неможливість оволодіти всіма досконало (педагогіка, психологія, управління, економіка тощо).
3. Домінування комунікативної функції з огляду на те, що управління закладом освіти здійснюється через взаємодію з іншими учасниками навчально-виховного процесу.
4. Різний рівень зацікавленості керівника, педагогів, учнів, батьків результатами діяльності; різні мотиви діяльності; різні ступені зрілості учасників навчально-виховного процесу.
5. Творчий характер управлінської діяльності, зумовлений ситуаціями, які вносять елементи новизни у звичну діяльність керівника.
6. Висока нервово-психічна напруга, постійний стан неспокою, що є наслідком персональної відповідальності за все, що відбувається у школі.

### *Лекція № 6. Сучасні інноваційні технології управління навчальним закладом:*

М. М. Поташник довів, що управління розвитком закладу освіти може здійснюватись на основі різних підходів:

1. За суб'єктами управління розвитком:

* адміністративний підхід — якщо в виборі інновацій (нововведень), розробці планів та програм розвитку, в виробленні рішень домінуюча роль належить членам адміністрації;
* партисипативний (брати участь) — якщо у виборі інновацій, розробці планів, програм домінуюча роль належить педагогіч­ному колективу.

2. За орієнтацією:

* на процес — керівник передбачає, що будуть позитивні результати, але в чому конкретно вони знайдуть прояв і як їх оцінити — не розуміє. Для нього важливий сам процес засвоєння нововведень;
* на результат (цільове управління) — визначається результат, критерії його оцінки:
* критерії якості;
* критерії економічності (ефективності);
* критерії мотивації до навчання, роботи.

3. За інтегрованістю управління:

* системне — розробка проекту майбутньої установи програми розвитку;
* несистемне — відсутність чіткої програми освоєння інновацій, розвитку закладу освіти.

4. За типом реагування на зміни:

* реактивне управління – тип управління, що характеризується реагуванням на фактичний стан справ, на певні збої;
* випереджаюче управління – тип управління, що характери­зується своєчасним передбаченням. Досягається, перш за все, детальними планами.

Таким чином, оптимальне поєднання підходів щодо управління розвитком школи дає підстави стверджувати, що управління повинно бути: партисипативним, цільовим, системним, випереджаючим.

Запропонована класифікація підходів до управління дає можливість проаналізувати, який підхід доцільно реалізувати в певній установі. Для цього необхідно оцінити:

* в якій мірі і як саме педагогічний колектив може впливати на рі­шення, що стосуються цілей та планів закладу;
* в якій якості виступають педагоги, студенти: ті, що схвалюють та впроваджують рішення та проекти, чи ті, що беруть участь у розробці та можуть впливати па процес впровадження;
* чи існує прогноз змін та вимоги до діяльності закладу в майбутньому;
* чи є чітко розробленою система цілей розвитку освітнього закладу (в цілому та його систем);
* чи існують детальні плани реалізації кожного нововведення, які були б скоординовані між собою за строками та місцем, цілями та виконавцями;
* чи існує в закладі система інформації про реальний стан справ, про результати контролю за впровадженням інновацій;

Відповіді на ці запитання дають можливість визначитись із доцільністю вибору підходу до управління розвитком закладу освіти. Доречно звернути увагу на те, що жоден із підходів до управління розвитком не є найкращим чи найгіршим. В залежності від умов ефективними можуть бути різні управлінські технології.

Вирішальним в модернізації управлінської діяльності є розуміння різниці між змінами взагалі і розвитком.

По-перше, про розвиток слід говорити за наявності якісних змін в системах управління.

По-друге, розвиток слід вважати і розуміти як природні органічні зміни, що витікають із внутрішньої логіки системи управління.

По-третє, розвиток управління – це завжди процес керований, цілеспрямований, який має на виході позитивні зміни.

Наукові підходи утворюють певні моделі управлінської діяльності:

1. системний підхід;
2. ситуаційний підхід;
3. програмне управління;
4. цільове управління:
5. програмно-цільове управління;
6. управління за кінцевим результатом;
7. кібернетичне управління;
8. діалогічне (колегіальне, партисипативне) управління;
9. управління розвитком закладу освіти;
10. управління якістю освіти;
11. адаптивне управління;
12. фасилітативне управління;
13. рефлексивне управління;
14. особистісно орієнтоване управління;
15. оптимізаційне управління.

**2. СЕМІНАРСЬКІ І ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ**

Теми семінарських і практичних занять

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *№ з/п* | *Назва теми* | *Години* |
| 1 | Особливості управління інноваційними процесами у навчальному закладі | 2 |
| 2 | Визначення готовності керівника навчального закладу до управління змінами та інноваційної діяльності | 4 |
|  | Разом | 6 |

Семінарське заняття 1

Тема: Особливості управління інноваційними процесами у навчальному закладі

Метою заняття є закріплення знань щодо системного управління інноваційними процесами в закладі освіти, формування усвідомлення важливості керованості інноваційних процесів, розвивати уміння моделювати відповідну діяльність керівника.

Планом заняття передбачається обговорення таких питань:

1.Умови ефективності інноваційних педагогічних процесів.

2.Системні основи управління впровадженням інновацій.

3. Антиінноваційні бар’єри в діяльності педагогів.

4. Розвиток інноваційної поведінки педагога.

та проведення самодіагностики слухачів до інноваційної діяльності й визначення ступеня їхньої готовності (здатності) до інноваційної діяльності.(із наступним самоаналізом та розробкою плану самокорекції).

У ході підготовки до семінарського заняття слухачам рекомендовано:

1. Опрацювати тексти лекцій 3 і 4 «Управління інноваційними процесами», «Системний підхід до впровадження інновацій».
2. Ознайомитись із відповідною науково-методичною літературою для уточнення, розширення, висвітлення питань семінару:
3. Гопкінз Дейвід Оцінювання для розвитку школи./ Девід Гопкінз. – Переклад з англійської Галини Вець. – Львів: Літопис. 2003, - 356с..
4. Даниленко Л.І. Теоретичні засади управління інноваційними загальноосвітніми закладами / Л.І. Даниленко. //Директор школи Україна. 2004. – №1. – С.7-14.
5. Дичківська І.М. Інноваційні педагогічні технології: Навч. посіб. /І.М. Дичківська. – К. : Академвидав, 2004. – 352 с.
6. Лазарев В.С. Системное развитие школы. / В.С. Лазарєв. – М. : Педагогическое общество России, 2002.- 304с.
7. Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. / О.І.Мармаза. – Х.: Видав. Гр. «Основа», 2004. – 240с.
8. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. / О.І.Мармаза. – Х. : Вид. гр. «Основа». – 2007. – 448 с.
9. Мармаза О.І. Проектний підхід до управління навчальним закладом. / О.І.Мармаза. – Х.: Видав. гр. „Основа”, 2003. – 80с.
10. Немова Н.В. Школа достижений: начало пути к успеху. / Н.В. Немова. – М. : Сентябрь, 2002. – 160с.
11. Оцінювання та вибір педагогічних інновацій: теоретико-прикладний аспект. / За ред. Л.І.Даниленко.- К.: Логос, 2001.- 185с.
12. Рожкова Н. Индекс уверенности, или статистические методы оценки готовності коллектива к преобразованиям / Н.Рожкова. // Директор школы. – 2001. – №3. – С.26-31.
13. Серіков В.В. та ін. Експертиза освітнього середовища. / В.В. Серіков.// Підручник для директора. – №5 – 6, 2005.
14. Третьяков П.И. Управление школой по результатам. / П.И. Третьяков. – М. : Новая школа, 1997. –288с.
15. Управление развитием школы : Пособие для руководителей образовательных учреждений / Под ред.М.М.Поташника и В.С.Лазарева. – М. : Новая школа, 1995. – 464с.
16. Управление школой : теоретические основы и методы /Под ред. В.С.Лазарева. – М. : Центр соц. и эконом. исследований 1997. –336с.
17. Фрумин И. Внедрять с умеренностью, по возможности избегая кровопролиття. / И.Фрумин. // Директор школы. – 2001. – №3. – С.10-18.
18. Черникова Т.В. Как управлять педагогическим коллективом развивающейся школы (практическое пособие для директора школы). / Т.В. Черникова. – М. : Сентябрь, 2004. – 208с.

3. У ході обговорення питань семінару розкрити такі аспекти:

З питання 1 «Умови ефективності інноваційних педагогічних процесів»:

* Довести важливість керованості інноваційними процесами в навчальному закладі.
* Розкрити нормативно-правові умови інноваційної діяльності.

З питання 2 «Системні основи управління впровадженням інновацій»:

* Розкрити системні засади управління інноваційними процесами в навчальному закладі.
* Змалювати засоби пропаганди інновацій, вимоги до системи інформації про інновації.
* Дати змістовну характеристику етапу вибору інноваційної ідеї (джерела, критерії оцінювання).
* Розкрити роль колегіального підходу до вибору інновації, використання ігрових технологій.
* Назвати основні управлінські дії та рішення керівника на етапі підготовки педагогів до впровадження інновації.
* Розкрити основні критерії ефективності інноваційної діяльності в навчальному закладі.

З питання 3 «Антиінноваційні бар’єри в діяльності педагогів»:

* Розкрити основні причини опору педагогів впровадженню інновацій.
* Визначити шляхи та засоби їх уникнення та подолання.

З 4 питання «Розвиток інноваційної поведінки педагога»:

* Визначити фактори-мотиватори, що впливають на інноваційну діяльність педагогів.
* Змалювати мотиваційні заходи щодо розвитку інноваційної діяльності педагогів.

4.Рекомендовано підготувати:

1) Повідомлення:

а) «Нормативно-правове забезпечення інноваційних процесів у навчальному закладі»;

б) «Фінансово-економічна підтримка інноваційної діяльності в закладі освіти».

Кожен виступ до 5 хвилин. Матеріали представити у друкованому вигляді або як комп’ютерну презентацію.

2)Сценарії ігор для обговорення та вибору інновацій в педагогічному колективі (розкрити підготовлену методику проведення гри (Кожен виступ до 5 хвилин)). Матеріали представити у друкованому вигляді або як комп’ютерну презентацію.

3) Презентації діагностичних методик щодо вивчення готовності персоналу до інноваційної діяльності (мета, сутність, процедура, узагальнення результатів). Кожен виступ до 3 хвилин. Матеріали представити у друкованому вигляді або як комп’ютерну презентацію.

Заповніть таблицю:

|  |  |
| --- | --- |
| Етап управління | Дії адміністрації |
| Діагностика готовності педагогічного колективу до інноваційної діяльності |  |
| Прогнозування та проектування змін в загальноосвітньому навчальному закладі. |  |
| Створення умов для інноваційної діяльності в загальноосвітньому навчальному закладі |  |
| Безпосереднє впровадження інновацій |  |
| Діагностика результатів інноваційної діяльності. |  |

Тема. Визначення готовності керівника навчального закладу до інноваційної діяльності.

###### План

І. Розробляння факторно-критеріальної моделі «Готовність керівника навчального закладу до інноваційної діяльності».

1. Бліц-опитування за матеріалами лекцій 5 і 6.
2. Організація роботи творчих груп.
3. Робота творчих груп.

Завдання:

* 1. визначити систему факторів, критеріїв та показників готовності керівника навчального закладу до інноваційної діяльності;
	2. встановити вагомості факторів, критеріїв та показників;
	3. визначити шкалу рівнів сформованості готовності керівника навчального закладу до інноваційної діяльності;
	4. відповідно до визначеної шкали якісно схарактеризувати рівні готовності керівника навчального закладу до інноваційної діяльності
1. Робота групи експертів

Завдання:

* 1. розробити протокол експертизи факторно-критеріальної моделі «Готовність керівника навчального закладу до інноваційної діяльності»;
	2. оцінити запропоновані моделі.

ІІ. Здійснити оцінку готовність керівника навчального закладу до інноваційної діяльності (за кваліметричною моделлю) з використанням рефлексивної методики.

Рекомендовані джерела

1. Ващенко Л. Управління інноваційними процесами. / Л. Ващенко. // Директор школи. - № 23-24 (455-456). – 2007. – С. 3-80.
2. Дичківська І.М. Інноваційні педагогічні технології : Навчальний посібник. / І.М.Дичківська. – Київ : Академвидав, 2004. – 352 с.
3. Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. / О.І Мармаза. – Харків : Основа, 2004. – 240 с.
4. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті : дорожня карта керівника / О.І. Мармаза. – Харків : Основа, 2007. – 448 с.
5. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент. / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – Київ : Академвидав, 2006. – 464 с.
6. **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО НАВЧАЛЬНОГО КУРСУ «ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»**
7. Значення інноваційних процесів у сучасній освіті
8. Визначити актуальні проблеми навчального закладу, на розв’язання яких спрямовується інноваційна діяльність.
9. Розкрити поняття «інновації» та визначити його місце у структурі наукового знання.
10. Еволюція педагогічної інноватики.
11. Порівняти поняття новація та інновація.
12. Описати новизну як критерій оцінювання педагогічних інновацій.
13. Порівняти поняття «новатор» та «інноватор».
14. Довести, що сутністю характерного інноваційного процесу є творчість.
15. Чим відрізняється інноваційна діяльність педагогічної винахідливості, педагогічних модернізаторів, педагогічних майстрів.
16. Розкрити поняття «педагогічна праксеологія» в інноваційному менеджменті.
17. Змалювати алгоритм впровадження нового.
18. Що таке інноваційний потенціал?
19. Що таке інноваційна сфера?
20. Що таке інноваційна інфраструктура?
21. Що таке інноваційна програма?
22. Що таке інноваційна політика?
23. Класифікація інновацій за різними ознаками.
24. Ігрові методи вибору інновацій.
25. Зміст інноваційної роботи на етапі ініціації.
26. Основні методи пошуку та вибору інновації.
27. Визначення «інноваційний процес» та розкрити його сутність.
28. Характеристика інноваційного процесу в цілому та його структурні елементи.
29. Сутність і техніка реалізації методу мозкового штурму.
30. Сутність інноваційного менеджменту.
31. Стратегія та тактика інноваційного менеджменту.
32. Об’єкт інноваційного менеджменту.
33. Етапи інноваційного менеджменту.
34. Основні прийоми інноваційного менеджменту.
35. Сутність бенгмаркінгу інновацій.
36. Сутність бранд-стратегії інновацій.
37. Сутність інжинірингу інновацій.
38. Сутність маркетингу інновацій.
39. Сутність реінжинірингу інновацій.
40. Сутність фрондування інноваційного ринку.
41. Взаємозв’язок традицій та інновацій.
42. Класифікаційна система нововведень
43. Сутність адаптивного управління.
44. Сутність гуманістичного управління.
45. Сутність демократичного управління.
46. Сутність діалогічного підходу до управління.
47. Сутність кібернетичного управління.
48. Сутність мотиваційного управління.
49. Сутність оптимізаційного управління.
50. Сутність особистісно орієнтованого (персонологічного) управління.
51. Сутність партисипативного (колегіального) управління.
52. Сутність програмного управління.
53. Сутність програмно-цільового управління.
54. Сутність рефлексивного управління.
55. Сутність суспільно-громадського управління.
56. Сутність управління «Паблік рілейшнз».
57. Сутність управління за результатами.
58. Сутність управління за цілями.
59. Сутність фасилітативного управління.
60. Інноваційне середовище: сутність, компоненти.
61. Розкрити значення поняття «інноваційний навчальний заклад».
62. Готовність керівника до управління інноваційною діяльністю закладу.

**Практичні завдання**

* 1. Заповнити таблиці

Система управління інноваційною діяльністю освітнього закладу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Етап діяльності | Основні об’єкти аналізу | Управлінські дії та рішення |
| Створення системи інформації про інновації та пропаганда інноваційного пошуку |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Етап діяльності | Основні об’єкти аналізу | Управлінські дії та рішення |
| Мотивація та стимулювання педагогів до інноваційного пошуку |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Етап діяльності | Основні об’єкти аналізу | Управлінські дії та рішення |
| Вивчення стану навчально-виховного процесу та здійснення комплексної оцінки ситуації як передумова впровадження інновацій |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Етап діяльності | Основні об’єкти аналізу | Управлінські дії та рішення |
| Вибір інноваційної ідеї, розробка плану впровадження новації |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Етап діяльності | Основні об’єкти аналізу | Управлінські дії та рішення |
| Науково-методична підготовка педагогів до роботи в інноваційному режимі |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Етап діяльності | Основні об’єкти аналізу | Управлінські дії та рішення |
| Впровадження нововведення, адаптація до умов навчального закладу |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Етап діяльності | Основні об’єкти аналізу | Управлінські дії та рішення |
| Визначення ступеня ефективності інновації та результатів діяльності педагогів |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Етап діяльності | Основні об’єкти аналізу | Управлінські дії та рішення |
| Узагальнення результатів впровадження інновації, оформлення цілісності новації |  |  |

2. Розробити презентацію однієї із інноваційних технологій управління навчальним закладом.

3. Підібрати (розробити) методику щодо виявлення ступеня готовності педагогів до інноваційної діяльності (анкета, тест, кваліметрична модель тощо).

4. Розробити поради керівнику закладу освіти щодо уникнення опору інноваційними процесам.

5. Розробити кваліметричну модель оцінки готовності керівника до управління інноваційними процесами в навчальному закладі.

6. Запропонувати діагностичну процедуру визначення результативності впровадження нововведення.

1. **ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Об'єктами розвитку навчального закладу можуть виступати:

1. цілі, завдання, зміст діяльності; б) люди (їхні цінності, кваліфікація, комунікації); в) усе вірно.

2. Об'єктом інноваційного управління виступають:

1. інноваційні процеси та процеси, що їх забезпечують;
2. навчально-виховний процес та процеси, що його забезпечують;
3. результати діяльності та процеси, що їх забезпечують.

3. Ініціація — це:

1. вивчення попиту на інновацію;
2. діяльність, яка передбачає вибір мети інновації, пошук ідеї інновації, її обґрунтування та матеріалізації;
3. комплекс заходів, пов'язаних із відстеженням інновації, аналізом інформації про неї.

4. Маркетинг інновації - це:

1. вивчення попиту на інновацію;
2. діяльність, яка передбачає вибір мети інновації, пошук ідеї інновації, її обґрунтування та матеріалізації;
3. комплекс заходів, пов'язаних із відстеженням інновації, аналізом інформації про неї.

5.Моніторинг інновації — це:

1. вивчення попиту на інновацію;
2. діяльність, яка передбачає вибір мети інновації, пошук ідеї інновації, її обґрунтування та матеріалізації;
3. комплекс заходів, пов'язаних із відстеженням інновації, аналізом інформації про неї.
4. **ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

**(ІЗ)**

*1 варіант*

Навчальний проект

Розробити проект впровадження інновації в організації за схемою:

* 1. Формулювання проблеми.
	2. Мета та завдання діяльності (відповідно до проблеми).
	3. Сутнісна характеристика обраної інновації.
	4. Джерельна база про інновацію.
	5. Критерії та показники ефективності (результативності) інновації.
	6. Об’єкти та суб’єкти інноваційної діяльності.
	7. Нормативно-правова база для впровадження інновації.
	8. Ресурсне забезпечення інноваційного процесу.
	9. Алгоритм управлінської діяльності з упровадження інновації (етапи та види робіт).

*Зразки інноваційних технологій для впровадження.*

* Школа здоров’я.
* Обдарована дитина.
* Школа успіху та радості (С.Френе).
* Школа діалогу культур (В.Біблера).
* Розвивальне навчання (Л. Занкова).

ін. технології (за узгодженням з викладачем).

*Література.*

1. Дичківська І.М. Інноваційні педагогічні технології : Навчальний посібник. – К. : Академвидав, 2004. – 352 с.

2. Лазарев В.С. Системное развитие школы. – М. : Педагогическое общество России, 2002.- 304с.

3. Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. – Х. : Видав. Гр. «Основа», 2016. – 240с.

4. Освітній менеджмент. /За ред. Л.Даниленко, Л.Каамушки. – К. : Шкільний світ, 2003. – 400с.

5. Оцінювання та вибір педагогічних інновацій: теоретико-прикладний аспект. / За ред. Л.І.Даниленко. – К. : Логос, 2001.- 185с.

6. Селевко Г.К. Современные образовательные технологи. – М. : Народное образование, 1998.

7. Сластенин В.А., Подымова Л.С. Педагогіка : инновационная деятельность. – М. : Магістр, 1997.

8. Третьяков П.И. Управление школой по результатам. – М. : Новая школа, 1997. –288с.

9. Управление развитием школы : Пособие для руководителей образовательных учреждений / Под ред.М.М.Поташника и В.С.Лазарева. –М. : Новая школа, 1995.-464с.

Оцінювання проекту

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Критерії оцінювання навчального проекту | Кількість балів |
| 1. | Акуратність, грамотність оформлення. | 5 |
| 2. | Чітке формулювання проблеми. | 5 |
| 3. | Вірне визначення мети та завдань.  | 5 |
| 4. | Адекватність вибору інноваційної технології. | 5 |
| 5. | Якість критеріїв та показників ефективності інновації. | 7 |
| 6. | Розуміння нормативно-правового забезпечення інновації. | 6 |
| 7. | Вміння знайти джерельну базу про інновацію. | 7 |
| 8. | Вміння визначити матеріально-технічні потреби для впровадження інновації. | 6 |
| 9. | Логічність у визначенні етапів з упровадження інновації. | 7 |
| 10. | Відповідність практичних дій та рішень. | 7 |
|  |  Всього: | 60 |

*2 варіант*

Підготувати реферат на одну із запропонованих тем:

* Управління за цілями.
* Програмне управління.
* Програмно-цільове управління.
* Управління за результатами.
* Адаптивне управління.
* Рефлексивне управління.
* Партисипативне (колегіальне) управління.
* Діалогічний підхід до управління.
* Мотиваційне управління.
* Управління за результатами.
* Оптимізаційне управління.
* Демократичне управління.
* Особистісно орієнтоване управління.
* Гуманістичне управління.
* Суспільно-громадське управління.
* Фасилітативне управління.
* Та ін теми (за узгодженням із викладачем).

*Вимоги до реферату:*

* Чітка структура (план, вступ, основний зміст, висновки, список використаної літератури 5-10 першоджерел).
* Обсяг роботи (15-20 сторінок друкованого тексту, 14 кегль, 1,5 інтервал).
* Акуратність, грамотність.

*Література:*

1. Внутришкольное управление: теорія и опыт педагогических и управленческих инноваций / Под ред. Н.В. Горбуновой. – М. : Новая школа, 1995.
2. Єльнікова Г.В.Основи адаптивного управління. – Х. : Видав.гр. «Основа», 2004.
3. Зверева В.И. Самоаттестация школы. – М. : Центр «Пед.поиск», 2000.
4. Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. – Х. : Видав. гр. «Основа», 2004. – 240с.
5. Мармаза О.І. Проектний підхід до управління навчальним закладом. – Х.: Видав. гр. „Основа”, 2003. – 80с.
6. Моисеев А.М. Качество управления школой: каким оно должно быть. – М.: Сентябрь, 2001. – 160 с.
7. Освітній менеджмент. /За ред. Л.Даниленко, Л.Карамушки. – К. : Шкільний світ, 2003. – 400с.
8. Сиротенко Г.О. Шляхи оновлення освіти: науково-методичний аспект. – Х.: Видав. гр. «Основа», 2003.
9. Третьяков П.И. Управление школой по результатам. – М. : Новая школа, 1997.
10. Технологія експертизи управління освітнім процесом у загальноосвітньому закладі / Під заг. Ред. А.М.Єрмоли. –Харків : Пошук, 2000.
11. Управление развитием школы /Под ред. М.М. Поташника и В.С.Лазарева. – М. : Новая школа, 1995.
12. Чернов Ю.В. «Паблік рілейшнз» сучасної школи. – Х. : видав гр. «Основа», 2003.

та ін. друковані й Інтернетджерела.

Оцінювання реферату

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Критерії оцінювання реферату | Кількість балів |
| Можлива | Реальна |
| 1. | Акуратність, грамотність оформлення, дотримання вимог обсягу. | 3 |  |
| 2. | Дотримання вимог структурування, наявність плану. | 3 |  |
| 3. | Наявність вступу (постановка проблеми, визначення мети та задач роботи). | 5 |  |
| 4. | Ступінь розкриття теми | 20 |  |
|  | Сутність, особливості, техніка реалізації технології | 15 |  |
| 5. | Наявність висновків. | 8 |  |
| 6. | Використання 5-10 першоджерел, алфавітний покажчик авторів. | 6 |  |
|  | Всього: | 60 |  |

1. **РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

**Базова**

1. Ващенко Л. Управління інноваційними процесами. / Л. Ващенко. // Директор школи. – № 23-24 (455-456). – 2007. – С. 3-80.
2. Дичківська І.М. Інноваційні педагогічні технології : Навчальний посібник. / І.М.Дичківська. – К. : Академвидав, 2004. – 352 с.
3. Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. / О.І Мармаза. – Х. : Вид. група «Основа», 2004. – 240 с.
4. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті : дорожня карта керівника / О.І. Мармаза. – Х. : Вид. група «Основа», 2007. – 448 с. (Серія «Адміністратору школи»).
5. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент. / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К. : Академвидав, 2006. – 464 с.
6. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями : учеб. пособие. / Г.В. Широкова. – СПб. : Изд. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2005.
7. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент. / В.О.Василенко, В.Г. Шматько. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 440 с.

**Допоміжна**

1. Виханский О.С. Менеджмент. / О.С.Виханский, А.И. Наумов. – М. : Гардарики, 2010. – 320 с.
2. Внутришкольное управление: теория и опыт педагогических и управленческих инноваций / Под ред. Н.В. Горбуновой. – М. : Новая школа, 1995.
3. Гопкінз Дейвід Оцінювання для розвитку школи. / Д. Гопкінз. – Переклад з англійської Галини Вець. – Львів : Літопис. 2003, – 356с..
4. Даниленко Л.І. Теоретичні засади управління інноваційними загальноосвітніми закладами. / Л.І. Даниленко. //Директор школи Україна. 2004. – №1. – С.7-14.
5. Державна національна програма «Освіта» (Україна ХХІст.) – К. : Райдуга, 1994. – 61с.
6. Єльнікова Г.В. Основи адаптивного управління. / Г.В.Єльнікова. – Х. : Видав. гр. «Основа», 2004.
7. Зверева В.И. Самоаттестация школы. / В.И. Зверева. – М.: Центр «Пед.поиск», 2000. – 160 с.
8. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры. / К. Камерон, Р.Куинн. – СПб. : ПИТЕР. 2001.
9. Лазарев В.С. Системное развитие школы. / В.С. Лазарев. – М. : Педагогическое общество России, 2002. – 304с.
10. Лизинский В.М. Идеи к проектам и практика управления школой. / В.М. Лизинский. – М. : Поиск, 1999. – 160 с.
11. Майк Грин Управление изменениями : пер. с нем. / Майк Грин. – СПб. : ДК. 2007. – 360 с.
12. Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. / О.І. Мармаза. – Х. : Видав. гр. «Основа», 2004. – 240с.
13. Мармаза О.І. Проектний підхід до управління навчальним закладом. / О.І. Мармаза. – Х. : Видав. гр. «Основа», 2003. – 80с.
14. Мармаза О.І. Проспект-карта з «Інноваційного менеджменту»: Навчально-методичний посібник для студентів та слухачів ІПО зі спеціальності «Управління навчальним закладом» (8.000009) та «Менеджмент організацій (освіти)» (7.050201). / О.І. Мармаза. – Х. : Видав. гр. „Основа”, 2009. – 69с.
15. Моисеев А.М. Качество управления школой : каким оно должно быть. А.М Моисеев. – М. : Сентябрь, 2001. – 160 с.
16. Національна доктрина розвитку освіти у ХХІ столітті. – К. : Вид-во «Шкільний світ», 2001.
17. Немова Н.В. Школа достижений : начало пути к успеху. / Н.В. Немова. – М. : Сентябрь, 2002. – 160с.
18. Освітній менеджмент. / За ред. Л.Даниленко, Л.Карамушки. – К. : Шкільний світ, 2003. – 400с.
19. Оцінювання та вибір педагогічних інновацій: теоретико-прикладний аспект. / За ред. Л.І.Даниленко. – К. : Логос, 2001. – 185с.
20. Попова О.В. Становлення і розвиток інноваційних педагогічних ідей в Україні у ХХ столітті. / О.В. Попова. – Х. : ОВС, 2001. – 256с.
21. Рожкова Н. Индекс уверенности, или статистические методы оценки готовности коллектива к преобразованиям. / Н. Рожкова. // Директор школы. – 2001. – №3. – С.26-31.
22. Селевко Г.К. Современные образовательные технологии : Уч. пособие. – М. : Народное образование, 1998. – 254 с.
23. Сенге П. Танец перемен : новые проблемы самообучающихся организаций. / П. Сенге, А.Клейнер, Ш.Робертс и лр. – М., 2003.
24. Серіков В.В. та ін. Експертиза освітнього середовища. / В.В. Серіков. // Підручник для директора. – №5-6, 2005.
25. Сиротенко Г.О. Шляхи оновлення освіти : науково-методичний аспект. / Г.О. Сиротенко. – Х. : Видав. гр. «Основа», 2003. – 96 с.
26. Сластенин В.А. Педагогика : инновационная деятельность. / В.А. Сластенин, Л.С. Подымова. – М. : Магистр, 1997. – 224 с.
27. Технологія експертизи управління освітнім процесом у загальноосвітньому закладі / Під заг. ред. А.М.Єрмоли. – Харків : Пошук, 2000.
28. Третьяков П.И. Управление школой по результатам. / П.И.Третьяков. – М. : Новая школа, 1997. – 288с.
29. Управление развитием школы : Пособие для руководителей образовательных учреждений / Под ред.М.М.Поташника и В.С.Лазарева. – М. : Новая школа, 1995. – 464с.
30. Управление школой : теоретические основы и методы. /Под ред. В.С.Лазарева. – М. : Центр соц. и эконом. исследований 1997. – 336с.
31. Управління навчальним закладом : Навч.-метод. посіб. У двох частинах / О.І. Мармаза, О.М. Касьянова, В.В. Григораш та ін. – Х. : Веста: Видавництво «Ранок», 2003. – 312с.
32. Фрумин И. Внедрять с умеренностью, по возможности избегая кровопролиття. / И. Фрумин // Директор школы. – 2001. – №3. – С.10-18.
33. Харрингтон Д. Оптимизация бізнес-процесов. Документирование, анализ, управление, оптимизация. / Д.Харрингтон, К.Эсселинг. Х., Нимвеген. – СПб., 2002.
34. Черникова Т.В. Как управлять педагогическим коллективом развивающейся школы (практическое пособие для директора школы). / Т.В. Черникова. – М. : Сентябрь, 2004. – 208с.
35. Чернов Ю.В. «Паблік рілейшнз» сучасної школи. / Ю.В. Чернов. – Х. : видав гр. «Основа», 2003.

**15. Інформаційні ресурси**

***Фонди бібліотек:*** бібліотека ХНПУ імені Г. С. Сковороди (вул. Алчевських, 29, вул. Валентинівська, 2), кабінет наукових основ управління, кабінет психології, кабінет педагогіки (вул. Валентинівська, 2), ХДНБ імені В. Г. Короленка (пров. Короленка, 18).

***Освітні сайти Інтернет:***

1. Освітній портал «Освіта UA». — Режим доступу : http://osvita.ua. — Назва з екрану.
2. Освітній портал «Педагогічна преса». — Режим доступу : <http://pedpresa.ua/category/ofitsiyno>. — Назва з екрану.
3. Офіційний потал Верховної Ради України. — Режим доступу : http://iportal.rada.gov.ua. — Назва з екрану.
4. Офіційний сайт Департаменту науки і освіти ХОДА. — Режим доступу : http://dniokh.gov.ua. — Назва з екрану.
5. Офіційний сайт Департаменту освіти Харківської міської ради. — Режим доступу : http://www.kharkivosvita.net.ua. — Назва з екрану.
6. Офіційний сайт Інституту підвищення кваліфікації, перепідготовки ХНПУ імені Г. С. Сковороди. — Режим доступу : http://ipohnpu.in.ua. — Назва з екрану.
7. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. — Режим доступу : [http://mon.gov.ua](http://mon.gov.ua/). — Назва з екрану.
8. Офіційний сайт Національної академії педагогічних наук України. — Режим доступу : http://naps.gov.ua. — Назва з екрану.
9. Офіційний сайт Президента України. — Режим доступу : http://www.president.gov.ua. — Назва з екрану.
10. Урядовий портал. — Режим доступу : http://www.kmu.gov.ua/control/. — Назва з екрану.