

## ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОСВІТІ: СУТНІСТЬ, ФУНКЦІЇ, ЗАСОБИ

*У статті розкрито сутність, визначено функції-завдання та специфічні засоби інноваційного менеджменту.*

**Ключові слова:** управління навчальним закладом, функціонування навчального закладу, розвиток навчального закладу, інноваційний менеджмент, функції інноваційного менеджменту, засоби інноваційного менеджменту.

Стабільний і динамічний розвиток освіти безпосередньо пов'язаний із формуванням ефективної державної інноваційної політики. У “Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року” зазначено про необхідність створення системи мотивацій, стимулювання та заохочення інноваційної діяльності у сфері освіти; розроблення системи нівелювання ризиків негативних наслідків інноваційної діяльності [3].

Інноваційна діяльність у навчальному закладі завжди перебуває у відносинах єдності та боротьби протилежностей з оптимальним функціонуванням. Так, з одного боку, налагоджений уклад навчального закладу, що забезпечений високопрофесійними кадрами, гарними матеріально-технічними умовами, опирається на нововведення, які перешкоджають його стабільності та не завжди дають позитивні результати. З іншого боку, підтримати високі результати діяльності, конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг неможливо без інноваційних змін. Упровадження нового завжди несе в собі елемент ризику. Але ще більшим ризиком є відмова від інноваційної діяльності.

Під час інноваційної діяльності зростає роль менеджера, а його особистісні якості та позиція, професійна майстерність, інноваційна компетентність, інноваційна культура визначають долю навчального закладу. Успішність інноваційної діяльності зумовлена інноваційним менеджментом.

Інноваційний менеджмент розглядають у декількох аспектах як: науку та мистецтво управління інноваціями (І. Дичківська, П. Завлін); вид управлінської діяльності з прийняття рішень щодо інновацій (І. Балабанов, М. Йохна, В. Стадник,); апарат управління інноваціями (Н. Круглова, А. Поршнев); систему правил принципів, норм, ціннісних орієнтацій, що регулюють різні сфери інноваційної діяльності (В. Василенко, Л. Огольова). В інноваційному менеджменті домінують методи соціально-психологічного ряду, евристичні та колегіальні (І. Ансофф, Б. Гейтс, Л. Карамушка, А. Морита). Відбувається зміна в загальних функціях, структурі та цілях управління (Л. Даниленко, Л. Огольова), з'являються особливі засоби та форми організації інноваційної діяльності (В. Василенко, Л. Ващенко). Важливе місце в інноваційному менеджменті належить проектній діяльності (А. Поршнев, Н. Соломатін, В. Устінов).

Особливості інноваційного менеджменту в освітній галузі розкриті в працях Л. Ващенко, Л. Даниленко, Л. Калініної, О. Козлової, М. Поташника. Автори у своїх дослідженнях спираються на теоретико-прикладні здобутки інноваційного менеджменту виробничої сфери. З одного боку, культивация “інноваційних вірусів” інших культур, сфер діяльності часто є небезпечною. Це призводить до сліпого та безрезультатного запровадження інновацій без урахування специфіки освітньої організації, її умов та колективу. А з іншого боку, використання досягнень інших наук, кращого досвіду різних сфер діяльності уможлиблює підвищення ефективності інноваційної діяльності в освітніх організаціях. На жаль, таких праць замало, враховуючи, що проблема управління інноваційною діяльністю в навчальному закладі є дуже актуальною та затребуваною.

**Мета статті** – розкрити сутність, визначити функції та засоби інноваційного менеджменту.

У наш час навчальний заклад повинен витримати удари кризових явищ у країні – тобто вижити; адаптуватись до нових перетворень у державі – тобто функціонувати; оновлюватись, удосконалюватись, модернізуватись – тобто розвиватись. Науковці та практики одноставно наголошують на парадоксальності ситуації, що склалась: щоб розвиватись, заклад повинен вижити; щоб вижити, йому належить докорінно змінитись.

Успішне функціонування та розвиток навчального закладу можливі тільки завдяки новаціям, які вдосконалюють діяльність колективу, відкривають нові можливості для кожного учасника навчального процесу, дають змогу працювати творчо, збагачують духовно, задовольняють освітні потреби.

Ефективність функціонування навчального закладу зумовлюється досконалістю внутрішнього середовища, що знаходить прояв у раціонально-оптимальній взаємодії всіх його елементів. Здатність закладу освіти до стабільно результативної роботи – це його діяльнісний потенціал. Водночас у навчального закладу є певний інноваційний потенціал, який доцільно розглядати як сукупність умов, ресурсів, готовність і здатність до інноваційного розвитку. Високий інноваційний потенціал свідчить про спроможність закладу вести інноваційний пошук, здійснювати зміни, реалізовувати інноваційну стратегію. Низький інноваційний потенціал не забезпечує можливостей розвитку навчального закладу. Таким чином, оцінювання та підвищення рівня інноваційного потенціалу навчального закладу є необхідною складовою управління розвитком.

Управління сучасним навчальним закладом має здійснюватися на засадах інноваційних стратегій відповідно до принципів сталого розвитку. Інноваційний менеджмент являє собою стійку сукупність дій з визначення цілей розвитку закладу, обґрунтування та прийняття рішень щодо впровадження новацій, організації інноваційної діяльності, мотивації та стимулювання суб’єктів інноваційного процесу.

Інноваційний менеджмент – це підсистема загального управління, метою якої є управління інноваційними процесами в організації. “Інно-

ваційний менеджмент як система – сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю організації з метою оптимізації економічних результатів її господарської діяльності” [4, с. 13].

Інноваційний менеджмент виник на підґрунті досягнень різних наук (управління, економіки, психології, педагогіки, соціології), які сформували теорії та нагромадили позитивний досвід про творчу активність особистості, науково-технічний прогрес, методи удосконалення, амкемотиви діяльності. Він покликаний забезпечити реалізацію стратегічних цілей організації через інноваційні процеси.

Основними функціями-завданнями інноваційного менеджменту є такі, як: аналітично-прогностична, планування, організування, контроль, регулювання.

Аналітично-прогностична діяльність менеджера пов’язана з глибоким аналізом стану системи, вивченням невідкладних для вирішення проблем, відстеженням тенденцій та закономірностей, виявленням перспектив і прогнозованих змін у майбутньому; передбачає розробку прогнозів щодо доцільності оновлення та методів модернізації систем, наповнення новим змістом діяльності.

Функція планування в інноваційному менеджменті передбачає розробку стратегічних і тактичних планів щодо впровадження інновацій.

Функція організування 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 дає змогу уникнути надмірного хаосу, аритмії в період розвитку організації. Стимулювання забезпечує високий рівень зацікавленості персоналу в інноваційній роботі та її результатах.

Функція контролю дає змогу перевіряти перебіг упровадження інновації, результативність інноваційного підходу до діяльності. Основними засобами інноваційного контролю є моніторинг, експертиза, аналіз інформації.

Регулювання в інноваційному менеджменті передбачає корекцію діяльності з упровадження інновації за наслідками контролю, створення ситуації відносної стабільності та рівноваги, запобігання відхиленням від запланованих інноваційних стандартів.

Управління інноваційною діяльністю передбачає спеціальні засоби, що зумовлені особливостями інноваційного процесу [1; 4].

### 1. Ініціація

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

Керівник навчального закладу, перш ніж розпочати впровадження інноваційних технологій, повинен проаналізувати типову ситуацію, яка склалась, та з’ясувати, чи потрібні та які саме зміни в навчально-виховному процесі та роботі педагогів.

О. Моїсєєв, М. Поташник доводять, що тут має значення, передусім, правильний підхід до вибору ідеї, оскільки, наприклад, такі зазвичай поширені підходи не можуть привести до позитивних результатів:

- прагнення впроваджувати все, що привернуло увагу, зацікавило, десь бачили, читали чи чули. Як наслідок – відсутність результатів, аритмія в роботі, хаос;

- пошук найбільш ефективної технології засобом спроб та помилок. Наслідок теж легко передбачуваний: даремно витрачений час, знервовані вчителі, занепокоєні батьки, втомлені діти, невисокі освітні показники;

- упровадження того, що впроваджують в інших школах, щоб витримати конкуренцію, не відстати від педагогічної “моди”. Результатом такого підходу буде повна зневіра вчителів у ефективності інноваційного пошуку, бо вони вже в такий спосіб “упроваджували” не одну методику та досвід;

- безсилля перед тиском вищих органів управління освітою. Це найскладніший варіант з огляду на те, що і сам керівник закладу освіти не бачить ніякої перспективи цієї компанії.

Ці підходи до вибору інновацій не спрямовані на вирішення конкретних проблем закладу. Ефективним шляхом вибору змісту, методів, форм оновлення можна вважати свідоме управління розвитком школи, підґрунтям якого є глибокий проблемно-орієнтований аналіз.

Аналіз стану закладу освіти дасть відповідь на питання про види нововведень, які зроблять можливим покращення результатів діяльності. Це можуть бути локальні, поодинокі, не пов’язані між собою зміни; можливо – комплексні, модульні нововведення, які охоплюють діяльність групи педагогів чи паралелі класів, навчальні предмети певного циклу; системні, які стосуються всього закладу, всіх учасників навчально-виховного процесу. Колектив на чолі з керівником визначиться, які це будуть зміни за інноваційним потенціалом: удосконалення, раціоналізація, модернізація, оптимізація; комбінаторні нововведення, що передбачають конструктивне використання елементів різних методик; принципово нові, радикального характеру технології навчання, виховання, розвитку школярів, організації педагогічного процесу, управління закладом освіти.

Отже, важливим є, передусім, виявлення потреби в новації, визначенні відповідності інновації наявній проблемі, переконаність педагогів у доцільності розгортання інноваційної діяльності.

## 2. Маркетинг інновацій

Маркетинг інновацій (від англ. *market* – ринок) передбачає вивчення ринку споживачів інновацій, їх запитів, інтересів; систему дій з реалізації інновації, забезпечення її рекламою, організації “паблік рилейшнз”.

Етика педагогічних інновацій ставить певні обмеження перед педагогами. Головною заповіддю має бути: “Не нашкодь!”:

- інновації не повинні руйнувати здоров’я дітей, самих педагогів. Вони мають бути валеологічними;

– інновації не повинні гальмувати процеси становлення особистості, її соціалізації. Вони не повинні бути відірвані від життя;

– питання культурозбережної функції є важливим елементом етики освітніх інновацій. Культивація інновацій інших культур руйнує нашу ментальність, наші ціннісні архетипи, унікальність народного організму. Тому сучасні інновації потребують підвищеної уваги до світогляду дитини.

Заходи “паблік рилейшнз” передбачають формування сприятливої громадської думки про інновацію та інноваційну діяльність, про педагогічний колектив як провідник нововведень. Маркетинг інновацій – це управління попитом на оновлену освітню послугу.

### 3. Бенчмаркінг інновацій

Бенчмаркінг інновацій (від англ. *bench* – місце, *marking* – відмітити) являє собою засіб вивчення діяльності організацій-конкурентів з метою використання позитивного досвіду. Бенчмаркінг може бути спрямований на вивчення досвіду організації, яка вже впроваджувала подібні інновації. Він також може стосуватись аналізу характеристик результатів новацій та організації роботи з інноваціями.

Бенчмаркінг охоплює комплекс засобів, що “дають змогу систематично знаходити, оцінювати позитивний досвід конкурентів чи компаній, які є лідерами у галузі, і використовувати його у своїй роботі” [3, с. 114].

Він дає уявлення про різні аспекти діяльності за певною інноваційною технологією, відкриває приховані для широкого загалу явища, розкриває особливості інноваційного середовища, характеризує лідерів інноваційного руху, викриває вади інновації, висвітлює соціально-психологічні чинники, змальовує комунікаційні схеми тощо. Бенчмаркінг в інноваційному менеджменті виконує функцію розвідки, яка існує в будь-якій державі. Тільки вона буде стосуватись переважно вивчення досвіду кращого вирішення подібних проблем за допомогою інновацій.

### 4. Фронткування інноваційного ринку

Фронткування інноваційного ринку (від англ. *in front* – уперед) передбачає захоплення або відвоювання ринку діяльності інших організацій. Основними джерелами для фронткування є дані досвіду конкурентів, спостереження за інноваційними процесами та їх результативністю, науково-методична література, матеріали конференцій та семінарів, узагальнений передовий досвід, результати дисертаційних досліджень, звіти про роботу експериментальних майданчиків тощо.

Інноваційний пошук повинен бути постійним і системним. Для цього в навчальному закладі необхідно створити систему інформаційного забезпечення інноваційної діяльності. У системі науково-методичної роботи навчального закладу почесне місце має належати заходам, що передбачають вивчення досягнень науки, передового педагогічного досвіду та розвиток творчості вчителів. Тільки шляхом цілеспрямованого та організованого вивчення інноватики, аналізу стану навчального закладу та його підсистем, з’ясування вигідних внутрішніх та зовнішніх можливостей можна підвищувати якість освітніх послуг та забезпечувати конкурентоспроможність.

### 5. Інжиніринг інновацій

Інжиніринг інновацій (від англ. *engineering* – винахідливість, знання) означає проектно-консультаційні послуги щодо розробки проектів, програм, упровадження інновацій.

Інжиніринг передбачає комплекс робіт, до яких входять: проведення попередніх досліджень; обґрунтування вибору інноваційних ідей; розробка рекомендацій щодо оновлення діяльності; визначення обсягу та змісту робіт щодо впровадження інновацій; розробка та оформлення комплексно-цільових програм і цільових проектів; консультування з проблем упровадження програм.

Зміни бувають стихійними та плановими, проте, коли йдеться про управління, то на перше місце, безумовно, виходять прогнозовані, планові зміни. Чим вище рівень системності, систематичності та плановості, тим кращі освітні результати та менші нервові витрати всіх учасників навчально-виховного процесу.

Найбільш поширеними формами впровадження інновації є цільовий проект, що передбачає сукупність аналізу стану певної системи, концептуальних основ удосконалення та конкретного плану інноваційної діяльності.

За напрямками діяльності проекти можуть бути: навчальні, які спрямовані на вирішення актуальних проблем навчання; виховні, що передбачають спрямування на реалізацію актуальних проблем виховання; методичні, в основі яких – підвищення професійної майстерності педагогів школи; організаційні (управлінські) – спрямовані на розробку та впровадження нової моделі відносин, режиму діяльності, удосконалення управлінської діяльності; матеріально-технічні, що передбачають удосконалення матеріальної бази школи, упровадження нових механізмів господарювання, естетичне оформлення приміщень, нове технічне обладнання. За терміном виконання проекти бувають: оперативні – розраховані на здійснення протягом декількох тижнів чи місяців; річні – розраховані на навчальний рік; перспективні – розраховані на декілька років (як правило, від 3 до 5 років).

Основні етапи проектної діяльності – це: формулювання базової проблеми, знаходження варіантів вирішення проблеми, формування інноваційної ідеї та її маркетингове дослідження, постановка стратегічних цілей проекту, побудова “дерева цілей”, побудова “дерева робіт”, аналіз ризику та невизначеності, створення умов для впровадження проекту, реалізація проекту.

### 6. Моніторинг просування інновації

Моніторинг просування інновації передбачає комплекс заходів, пов'язаних з відстеженням інновації, аналізом інформації про неї. Він дає змогу вивчити, оцінити та спрогнозувати стан об'єктів інноваційної діяльності. Основна мета моніторингової діяльності полягає у виявленні ефективності інноваційної діяльності.

Моніторинг повинен бути цілеспрямованим та безперервним. Це означає чітке визначення об'єктів моніторингу та постійне вивчення їх стану за певний проміжок часу. Гласність та інформаційна достатність мо-

ніторингу засвідчують, що всі учасники інноваційної діяльності отримують різнобічну, якісну, своєчасну інформацію.

Невміле здійснення моніторингу інноваційної діяльності призводить до нагромадження великих масивів непотрібної інформації, яку не можна ні осмислити, ні використати. З огляду на це моніторинг повинен мати чітку планову основу та ефективний механізм його організації.

#### *7. Бранд-стратегія інновацій*

Бранд-стратегія інновацій (від англ. *brandt* – клеймо, марка) означає управління реалізацією інновації, просування її на ринку попиту, формування свідомості споживачів нового продукту. Бранд-стратегія покликана формувати повне уявлення про інновацію: надійність, гарантії, якість, результативність. Засіб бранд-стратегії є доречним на всіх етапах інноваційного процесу, починаючи від версії програмування до етапу дифузії, тобто поширення інновації на інші системи організації та поза її межами.

#### *8. Дифузія або рутинізація інновації*

Якщо інновація виконала свою місію, то керівник разом із колективом повинен прийняти рішення щодо її подальшої долі: інновація стане традицією чи її відкинуть як рутинну.

Дифузія інновації (від лат. *diffusio* – розповсюдження) передбачає розповсюдження інновації в нових умовах, ситуаціях, колективах, регіонах тощо. За умов позитивних результатів інноваційної діяльності інновація стає привабливою для інших навчальних закладів. Її використовують інші колективи для вирішення подібних проблем.

Результатом інноваційного менеджменту можна вважати розширення інноваційних можливостей і зміцнення конкурентоспроможності навчального закладу. Такий заклад приваблює творчих особистостей; у ньому позитивно сприймаються креативні ідеї, нагромаджується інноваційний потенціал та розвивається інноваційна культура; формується імідж організації, яка постійно впроваджує інновації, підтримує дух новаторства.

**Висновки.** Інноваційний менеджмент сприяє системній інноваційній діяльності, створенню єдиного інформаційного поля про інноваційну діяльність, підвищенню інноваційної компетентності та інноваційної культури педагогів, формує сприятливий інвестиційний клімат і конкурентоспроможність навчального закладу.

#### **Список використаної літератури**

1. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент / И.Т. Балабанов. – СПб. : Питер, 2001. – 304 с.
2. Даниленко Л.І. Менеджмент інновацій в освіті / Л.І. Даниленко. – К. : Шк. світ, 2007. – 120 с.
3. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/documents/15828.html>3.
4. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К. : Академвидав, 2006. – 464 с.

*Стаття надійшла до редакції 08.02.2014.*

**Мармаза А.И. Инновационный менеджмент в образовании: сущность, функции, способы**

*В статье раскрыта сущность, определены функции-задачи и специфические способы инновационного менеджмента.*

**Ключевые слова:** *управление учебным заведением, функционирование учебного заведения, развитие учебного заведения, инновационный менеджмент, функции инновационного менеджмента, способы инновационного менеджмента.*

**Marmaza A. Innovative Management in Education: the essence, functions, tools**

*Innovative Management is a stable set of actions which is used to determine the goals of the development of educational establishment, to justify the implementation of innovation, to organize innovative activity, to motivate and stimulate the subjects of innovative process.*

*Main function-challenges of innovative management are the following: analytical and predictive planning, organization, control and regulation.*

*In the process of analytical and predictive activity the manager has to make in-depth analysis of the state of a system, to learn how to solve immediate problems, to develop the forecasts for update feasibility and methods of modernization, to concentrate on the content filling activities. Planning in innovative management involves the development of strategic and tactical plans for innovation. Organizational function is designed to provide the ordering of human activity during innovation, the division of authority and responsibility for separate units of work. Control function allows you to check the progress of the implementation of innovation, productivity of innovative approach. Regulation of Innovative Management provides correction of innovative activities on the results of the monitoring, creation of a situation of relative stability and balance, prevention of deviation from the planned innovative standards.*

*Innovative Management provides special tools due to the peculiarities of the innovative process.*

*Initiation (from Lat. Initiatio – implementation of mysteries) is an activity which consists in selecting goals and setting the tasks of innovation, finding the idea of innovation, its justification and materialization. Marketing of innovation (from eng. market – the market) provides the research of consumer innovations market, their requests and interests. Benchmarking of innovations (from Eng. bench – place, marking – note) is a tool which is used to study the activities of competitive organizations to use best practices. Benchmarking can be aimed at studying the experience of an organization that has promoted a similar innovation. It may also apply to the results of analysis of innovation and organization of the innovations. Engineering of Innovations (from eng. engineering – ingenuity, knowledge) refers to design and consulting services for the development of projects, programs and innovations. Monitoring of the Promotion of Innovation involves the complex of activities associated with tracking of innovation, analysis of information about it. Brand Strategy of Innovation (from eng. brand – the stamp, mark) means managing of the implementation of innovation, promotion of market demand, forming the minds of consumers of a new product. Diffusion of Innovation (from lat. diffusio – distribution) is designed to share innovations in new environments, situations, groups, regions etc.*

*Innovative management promotes systematical innovative activity, the creation of a single informational field of innovation, increase innovative competence and innovative culture of the teachers, creates a favorable investment climate and competitiveness of the educational establishment.*

**Key words:** *school management, the functioning of the educational establishment, school development, innovative management, the functions of innovative management, innovative management tools.*