

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Тернопільський національний економічний університет  
Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту та публічного управління

НАВАЛЬКІВСЬКА Ольга Ярославівна

**Впровадження інновацій в управлінську  
діяльність організації/ Implementation of  
innovations into organizational activity**

спеціальність: 8.18010018 - Адміністративний менеджмент  
магістерська програма - Адміністративний менеджмент

Магістерська робота

Виконала студентка групи  
АДМм-21

О. Я. Навальківська

Науковий керівник:  
к.е.н, доцент Котис Н.В.

Магістерську роботу допущено  
до захисту:

"07" лютого 2017 р.

Завідуюча кафедри

М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2017

## РЕЗЮМЕ

**Дипломна робота** містить 125 сторінок, 10 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел із 104 найменувань, 6 додатків.

**Метою дипломної роботи** є обґрунтування теоретико – методичних засад впровадження інновацій в управлінську діяльність Городенківської ЗОШ I – III ступенів № 2 та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення їх ефективності.

**Об'єктом дослідження** є процес впровадження інновацій в управлінську діяльність Городенківської ЗОШ I – III ст. № 2.

**Предметом дослідження** є теоретичні та прикладні аспекти впровадження інновацій в управлінську діяльність Городенківської ЗОШ I – III ст. № 2.

**Одержані висновки та їх новизна** полягають у: розвитку теоретичної основи впровадження інновацій в управлінську діяльність школи; проведенні системного аналізу процесу впровадження інновацій в управлінську діяльність Городенківської ЗОШ I –III ст. №2; виробленні практичних рекомендацій з удосконалення процесу впровадження інновацій в управлінську діяльність Городенківської ЗОШ I –III ст. №2

**Ключові слова:** інновації, впровадження інновацій, педагогічні інновації, мотивація педагогів.

## RESUME

**Thesis contains** 125 pages, 10 tables, 8 figures, a list of references with 104 names, 6 applications.

**The aim** of the thesis is to study theoretical - methodological foundations of innovation in management activities Gorodenkovskiy school I - III stages of number 2 and develop practical recommendations to enhance their performance.

**The object** of research is the process of innovation in management activities Gorodenkovskiy school I - III. Number 2.

**The subject** of research are theoretical and applied aspects of innovation in management activities Gorodenkovskiy school I - III. Number 2.

**The resulting conclusions and their novelty** lies in the development of theoretical foundations of innovation in school management activities; conducting a systematic analysis of process innovation in management activities Gorodenkovskiy secondary school -III century. №2; development of practical recommendations for improving the process of innovation in management activities Gorodenkovskiy secondary school -III century. №2

**Keywords:** innovation, innovation, pedagogical innovation, motivation of teachers.

## **АНОТАЦІЯ**

**Навальківська О.Я. Впровадження інновацій в управлінську діяльність організації.**

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 8.18010018 "Адміністративний менеджмент". – Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль, 2017.

Робота присвячена дослідженню реалізації механізму впровадження інновацій в управлінську діяльність організації.

У першому розділі розглянуто теоретичні основи впровадження інновацій в управлінську діяльність організації.

У другому розділі проведено системний аналіз впровадження інновацій в управлінську діяльність Городенківської ЗОШ I – III ступенів № 2.

У третьому розділі наведено шляхи удосконалення процесу впровадження інновацій в управлінську діяльність Городенківської ЗОШ I – III ступенів № 2.

Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 104 найменувань і 6 додатків. Робота містить 10 таблиць і 8 рисунків.

## **ANNOTATION**

**Navalkivska O. Y. Implementation of innovations into organizational activity.**

The research is to obtaining the educational qualification of "master" in "Administrative Management". - Ternopil National Economic University. - Ternopil, 2017.

The work is devoted to research implementation mechanism innovation in management activities of the organization.

The first chapter deals with the theoretical foundations of innovation management in the organization.

The second section conducted a systematic analysis of innovation in management activities Gorodenkovskiy school I - III stages of number 2.

The third section provides ways of improving the process of innovation in management activities Gorodenkovskiy school I - III stages of number 2.

Thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, list of references with 104 names and 6 applications. The work contains 10 tables and 8 figures.

## СКОРОЧЕННЯ

ІКТ – інформаційно – комунікаційні технології.

ДСТУ – державні стандарти України.

МО – методичне об'єднання.

НДДКР – науково – дослідні та дослідно – конструкторські роботи.

НДТР – наукові дослідження та технічні розробки

Цикл PDCA - модель безперервного поліпшення процесів, цикл PDCA — плануй (Plan), роби (Do), перевіряй (Check), впливай (Act).

P2P модель – peer-to-peer, варіант архітектури системи, в основі якої стоїть [мережа](#) рівноправних вузлів.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІНСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	<b>8</b>
1.1. Сутність інновацій та їх значення в забезпеченні ефективної управлінської діяльності	8
1.2. Об'єктивна необхідність впровадження інновацій в управлінську діяльність організації	17
1.3. Зарубіжний досвід впровадження інновацій в управлінську діяльність організації	28
Висновки до розділу 1	36
<b>РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІНСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ ГОРОДЕНКІВСЬКОЇ ЗОШ І – ІІІ СТ. № 2</b>	<b>38</b>
2.1. Аналіз практики впровадження інновацій в управлінську діяльність досліджуваного навчального закладу	38
2.2. Оцінка організаційного забезпечення впровадження інновацій в управлінську діяльність Городенківської ЗОШ І – ІІІ ст. №2	52
2.3. Діагностика результативності впровадження інновацій в управлінську діяльність досліджуваного навчального закладу	63
Висновки до розділу 2	70
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІНСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ ГОРОДЕНКІВСЬКОЇ ЗОШ І – ІІІ СТ. № 2</b>	<b>71</b>
3.1. Удосконалення системи планування інновацій у навчальному процесі досліджуваного навчального закладу в контексті підвищення ефективності управлінської діяльності	71
3.2. Вдосконалення організаційних механізмів впровадження інновацій в управлінську діяльність Городенківської ЗОШ І – ІІІ ст. №2	77
3.3. Вдосконалення системи оцінювання результатів впровадження інновацій в управлінську діяльність досліджуваного навчального закладу	89
Висновки до розділу 3	99
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>101</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>105</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>115</b>

## ВСТУП

Сучасна соціально-економічна ситуація, що склалася в нашій країні, потребує змістовних змін у всіх сферах суспільного життя, в тому числі і в освіті. Стало очевидно, що проблеми навчання й виховання, розвитку дітей шкільного віку можуть бути успішно вирішені лише при вдосконаленні системи управління, на основі наукових принципів, досягнень високого рівня професіоналізму керівників шкільних установ, підвищення кваліфікації педагогів, модифікації підходів до організації педагогічного процесу.

Одним із шляхів підвищення ефективності управління шкільним освітнім закладом є впровадження у практику інновацій. Процес впровадження інновацій у сферу управлінської діяльності школи – це складний процес, який передбачає поступове оновлення і вдосконалення змісту, методів, засобів, технологій управління, що, в кінцевому підсумку, впливає на якість педагогічного процесу.

Інновації в управлінні дозволяють підняти на більш високий рівень планування, організацію та інші управлінські функції керівника, удосконалювати організаційну структуру шкільного закладу, що створює сприятливі умови для професійного і творчого зростання педагогів, впливає на якість навчально-виховного процесу, підвищує конкурентоспроможність шкільного закладу.

Впровадження інноваційних технологій в управлінську діяльність школи відрізняється від розвитку інноваційних процесів у змісті шкільної освіти, так як вимагає від самого управлінця великих організаційних, психологічних, фізичних зусиль.

Удосконалення управлінської діяльності директора школи потребує пошуку науково-обґрунтованих теоретичних положень, методологічно вірних шляхів, засобів, педагогічних умов, сприяють ефективності розвитку інноваційних процесів в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом.

Все перераховане вище визначає **актуальність обраної теми дипломної роботи** і необхідність дослідження механізму реальної практики впровадження інновацій в управління загальноосвітнім навчальним закладом.

**Ступінь висвітлення проблеми у вітчизняній та зарубіжній літературі.** Теорія управління, яка вирішує задачу забезпечення ефективності управлінського процесу, представлена в працях вітчизняних і зарубіжних вчених: А.Г. Аганбегяна, М. Альберта, В.Г. Афанасьєва, Ю.І. Бобракова, Д.М. Гвішіані, М. Мескона, А. Файоля, Ф. Хедоурі та інших. У їх роботах виявлені основи соціального управління, вивчені функції, структура органів управління та шляхи вдосконалення управлінської діяльності.

Проблеми освітніх установ як педагогічної системи, питання управління педагогічними системами (школою, дошкільним закладом), необхідність застосування наукових підходів (системного, функціонального та інших) відображені в роботах: Л.А. Бахтуріної, А.К. Бондаренко, В.П. Беспалько, Ш.М. Волобуєвої, Т.М. Давиденко, Е.В. Давиткіної, С.А. Езопової, Т.П. Колодяжної, Ю.А. Конаржевського, В.Ю. Крічевського, Н. В. Кузьміної, В.С. Лазарева, А.М. Моїсеєва, А.Н. Морозової, О.В. Нікіфорової, Г.П. Новікової, А.Н. Нурмухаметової, Л.В. Поздняк, С.В. Савінової, В.П. Сімонова, І.А. Селіверстової, І. В. Тімофєєвої, А.Н. Троян, Р.Х. Шакурова та інших та інших науковців.

Проблемі розвитку інноваційних процесів в освіті присвячено досить велику кількість досліджень, зокрема наукові праці: С.А. Бараннікова, В.Н. Жівікіна, В.І. Загвязінської, М.В. Кларіна, Г.М. Коджаспарова, Н.П. Кузькіна, В.Я. Ляудіса, А.М. Моїсеєва, А.І. Пригожіна, В.І. Рибакіна, В.А. Сластеніна, В.П. Ушачева, Т. І. Шамова, П.І. Щедровіцької, А.В. Хуторської і інших. Цими вченими обґрунтовано теоретичні положення внутрішнього шкільного управління, розкрито основні поняття (інновація, нововведення, нововведення, інноваційний процес та ін.).

**Мета роботи дипломної роботи:** обґрунтування теоретико - методичних засад впровадження інновацій в управлінську діяльність Городенківської

загальноосвітньої школи I – III ступенів № 2 та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення їх ефективності.

**Завдання роботи:**

- 1) визначення сутності інновацій та їх значення в забезпечення ефективної управлінської діяльності;
- 2) обґрунтувати об'єктивну необхідності впровадження інновацій в управлінську діяльність організації;
- 3) проаналізувати зарубіжний досвід впровадження інновацій в управлінську діяльність організації;
- 4) провести аналіз практики впровадження інновацій в управлінську діяльність школи;
- 5) оцінити організаційне забезпечення впровадження інновацій в управлінську діяльність Городенківської ЗОШ I – III ст. № 2;
- 6) діагностувати результативності впровадження інновацій в управлінську діяльність загальноосвітнього навчального закладу;
- 7) окреслити способи удосконалення системи планування інновацій у навчальному процесі досліджуваного навчального закладу в контексті підвищення ефективності управлінської діяльності;
- 8) визначити шляхи вдосконалення організаційних механізмів впровадження інновацій в управлінську діяльність Городенківської ЗОШ I – III ст. № 2;
- 9) визначити шляхи вдосконалення системи оцінювання результатів впровадження інновацій в управлінську діяльність школи.

**Об'єкт дослідження:** процес впровадження інновацій в управлінську діяльність Городенківської загальноосвітньої школи I – III ст. № 2.

**Предмет дослідження:** теоретичні та прикладні аспекти впровадження інновацій в управлінську діяльність Городенківської загальноосвітньої школи I – III ст. № 2.

**Методи дослідження:**



- методи теоретичного пошуку (аналіз державної нормативної бази, яка регулює інноваційні процеси; теоретичний аналіз наукових джерел з управління закладами освіти, виникнення та поширення інноваційних процесів, управління ними; систематизація та узагальнення теоретичних й експериментальних даних, моделювання) для здійснення теоретичного аналізу філософської, педагогічної, психологічної, соціальної та спеціальної літератури щодо вивчення інноваційних процесів, причин їх здійснення, визначення специфіки інноваційної управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу;

- методи емпіричного характеру (діагностичні: спостереження, анкетування, опитування, бесіди; констатуючий та формуючий експерименти; статистична й математична обробка матеріалів, кількісний і якісний аналіз; порівняння; метод незалежних експертів) з метою здійснення наукового обґрунтування моделі інноваційної управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу та визначення її впливу на результат управління.

- сукупність методів і прийомів наукового пізнання: системно-синергетичний підхід до пізнання процесів і явищ у нестабільних системах; закони і закономірності інноваційного розвитку соціальних та соціально-педагогічних систем; положення про об'єктивність взаємозв'язку освіти із соціально-економічними змінами, які відбуваються у суспільстві; принципи єдності теорії і практики, що забезпечують об'єктивність теоретичного, емпіричного й експериментального вивчення предметів і явищ;

- закономірності розвитку соціальних організацій в теоріях відкритих систем, які функціонують в умовах ринку;

- наукові засади сучасної філософії освіти щодо місця і ролі особистості в інноваційному розвитку.

У роботі проаналізовані основні державні документи з розвитку інноваційних процесів, зокрема їх впровадження у зміст діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу.

**Теоретична новизна і практична значимість дослідження.** Теоретичне значення роботи полягає у тому, що сформульовані теоретичні підходи та науково обґрунтовані практичні рекомендації, можуть стати основою для подальших наукових досліджень та дискусій в сфері введення і використання інноваційних підходів у діяльності організації та створюють підґрунтя для розробки і реалізації ефективного механізму впровадження інновацій в управлінську діяльність школи.

Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності Городенківської загальноосвітньої школи I – III ступенів № 2 зокрема щодо удосконалення процесу впровадження інновацій в управлінську діяльність

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Об'єктивна необхідність впровадження інновацій в управлінську діяльність загальноосвітнього навчального закладу» у Збірнику тез доповідей загальноуніверситетської наукової конференції «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ТНЕУ, 2016), тези доповідей на тему «Міжрегіональна співпраця загальноосвітніх навчальних закладів для обміну досвідом роботи» у Збірнику матеріалів доповідей міжнародної науково практичної конференції «Міжрегіональне співробітництво в національному та міжнародному вимірах» (Тернопіль, ТНЕУ, 2016).

**Структура роботи.** Дипломна робота, зміст якої викладено на 126 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 104 найменувань, 6 додатків та містить 10 таблиць і 8 рисунків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІНСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Сутність інновацій та їх значення в забезпеченні ефективної управлінської діяльності

На сучасному етапі розвитку цивілізації особливу роль відіграє інноваційний потенціал суспільства, що потребує людей, здатних системно й конструктивно мислити, швидко знаходити потрібну інформацію, приймати адекватні рішення, створювати нові ідеї в різних галузях знання.

В сучасних умовах господарювання динамічним розвитком характеризується не лише зовнішнє, а й внутрішнє середовище організації. Зокрема, методи менеджменту, принципи прийняття управлінських рішень, організаційна структура, система стратегічного планування, комунікації потребують періодичних змін та удосконалення.

Постійне зростання конкуренції, підвищення вимог споживачів, стрімкий розвиток науково-технічного прогресу змушують менеджерів та власників організацій шукати нові шляхи вирішення проблем та досягнення конкурентних переваг, використовувати сучасні методи управління, вдосконалювати роботу з персоналом тощо. У зв'язку з цим посилюється потреба впровадження управлінських інновацій як головного чинника розвитку організації.

Інновації характерні для будь-якої професійної діяльності людини і тому природно стають предметом вивчення, аналізу і впровадження. Інновації самі по собі не виникають, вони є результатом наукових пошуків, передового досвіду окремих фахівців і цілих колективів. Цей процес не може бути стихійним, він потребує управління.

Питання сутності та особливостей інновацій, інноваційного розвитку організації, організації інноваційних процесів, сутності управлінських

інновацій висвітлені в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених: Ю. М. Бажала, Дж. Біркіншоу, П. Друкера, Т.Г. Дудара, М.І. Дяченко, С.М. Ілляшенка, В.І. Захарченка, О.В. Карлінської, А.Г. Латкіна, В.В. Мельниченка, М.Дж. Мола, О.П. Молчанової, Г. Плешу, А.І. Пригожина, Л.М. Прокопишина, О.В. Суріна, О.І. Мармази, І. В. Федулової, Г. Хеймела, Н.І. Чухрай, О.І. Юркан, Б. Санто, М. Портера, К. Фрімена та інших. Дослідження цих науковців розкривають поняття та проблеми управління інноваційною діяльністю, підходи до класифікації інновацій, особливості процесу їх реалізації, значення управлінських інновацій для ефективного розвитку суб'єктів господарювання.

Фундатор інноваційної теорії Й. Шумпетер трактував цей термін, як нову комбінацію ресурсів, мотивовану підприємницьким духом і розглядав інновацію в динаміці, тобто як інноваційний процес, а саме: «виготовлення нового продукту, а не «новий» продукт; упровадження нового методу, а не «новий метод»; освоєння нового ринку...; отримання нового джерела сировини...; проведення реалізації...» [72, с. 169]. Саме він вперше змалював інноваційний процес, дав визначення інноваціям та виокремив п'ять чинників інноваційного розвитку (рис. 1.1.).

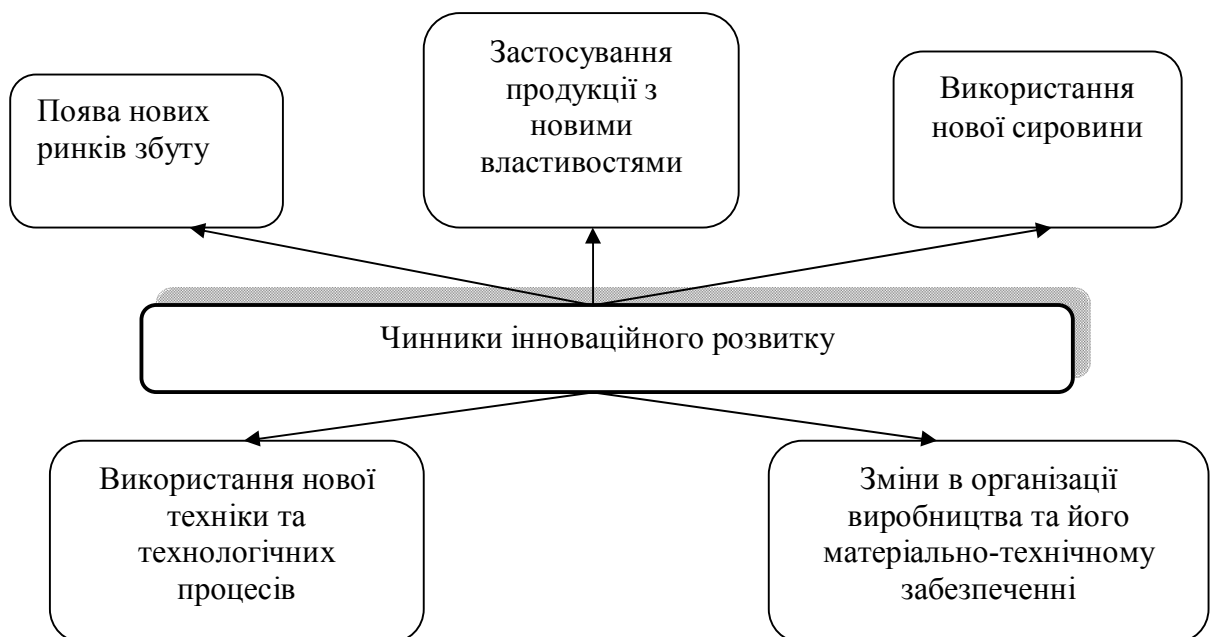


Рис. 1.1. Чинники інноваційного розвитку

Примітка. Наведено за [72, с. 171]

На думку Б. Санто, інновація — це такий суспільно-техніко-економічний процес, який через практичне використання ідей та винаходів приводить до створення кращих за своїми якостями виробів, технологій та дає прибуток (у разі, коли інновація орієнтована на економічний зиск), її поява на ринку може принести додатковий дохід [84, с.24].

М. Портер вважає, що інновації – це можливість здобуття конкурентних переваг. Інновації виявляються в новому дизайні продукту, у новому процесі виробництва, у новому підході до маркетингу, у новій методиці підвищення кваліфікації працівників [83, с. 171]. К. Фрімен називає інновацію технічною, дизайнерською, виробничою, управлінською діяльністю, виготовленням нових товарів, першим комерційним використанням нових процесів або обладнання [75, с. 38].

За С. Валдайцевим, інновації (нововведення) – це освоєння нової продуктової лінії (тобто сукупності контрактів на збут продукту і постачання покупними ресурсами, а також необхідних матеріальних і нематеріальних активів), заснованої на спеціально розробленій оригінальній технології, що спроможна вивести на ринок продукт, який задовольняє незабезпечені існуючою пропозицією потреби. Нова технологія може також зробити доступною для споживачів істотно більшу кількість відомого їм продукту [75, с. 16].

Л.Л. Антонюк, В.С. Савчук, А.М. Поручник у своїй монографії трактують інновацію як нове явище, новаторство або будь – яку зміну, яка вноситься суб'єктом господарювання у власну діяльність із метою підвищення своєї конкурентоспроможності на внутрішньому і на зовнішньому ринках [3, с. 43].

Розглядаючи думки вітчизняних і зарубіжних учених про сутність терміну «інновація», можна чітко виділити три основні підходи до дослідження цієї наукової проблеми. З одного боку, ряд учених вважає, що інновація – це

результат творчого процесу у вигляді нової або вдосконаленої продукції (технології). З іншого боку, прибічники процесного підходу стверджують, що інновація – це процес впровадження, освоєння і використання нових рішень; процес зміни і удосконалення того або іншого продукту в тій або іншій господарській області. Ще один підхід, що отримав поширення в інноваційній теорії, – еволюційний. Згідно з даним підходом, інновація розглядається як зміна, оновлення, що відбувається в продукті, технології, системі, методі.

В процесі інноваційної діяльності організація може функціонувати з найбільшою результативністю тільки тоді, коли вона чітко орієнтується на конкретний об'єкт і керується максимальною кількістю факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Для цього потрібна класифікація інновацій, їх властивості і можливі чинники фінансування. Єдиної, загальноприйнятої класифікації інновацій не існує. Кожен автор вважає своїм обов'язком запропонувати свій набір класифікаційних ознак, і свій перелік інновацій, які попадають під ці ознаки.

Більшість дослідників наводять такі види класифікаційних ознак:

- 1) за технологічними параметрами об'єктів інноваційних змін;
- 2) за науково – технічною значущістю;
- 3) за причиною виникнення;
- 4) за частотою застосування;
- 5) за місцем інновації в мікроекономічній системі;
- 6) за сферою конкретного втілення;
- 7) за масштабом новизни [63].

За критерієм технологічних параметрів об'єктів інноваційних змін виділяють продуктові та процесні інновації. До продуктивних інновацій відносять:

- отримання нових товарів та послуг (як споживчих, так і виробничого призначення);
- використання нових матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих.

Процесні інновації припускають застосування нових технологій (як

правило, більш продуктивних), нових методів організації господарської діяльності, різного роду управлінських інновацій.

Технологічні інновації з'являються або в результаті єдиного інноваційного процесу, або як продукт самостійних спеціальних технологічних досліджень. У першому випадку інновації залежать від конструктивних і технічних особливостей нового виробу і наступних його модифікацій. У другому – об'єктом інновації служить не конкретно новий виріб, а базова технологія, яка піддається в процесі технологічних досліджень еволюційним чи революційним перетворенням.

За критерієм науково-технічної значущості інновації ділять на базисні і поліпшуючі. Базисні інновації – результати великих науково-технічних розробок. Саме вони лежать в основі принципово нових продуктів і технологій нового покоління, що не мають аналогів. Базисні інновації знаменують прорив на споживчому ринку і ринку інвестиційних товарів.

Поліпшуючі інновації являють собою результати середніх і дрібних наукових розробок, які лежать в основі значних змін (модернізації) вже існуючих продуктів, технологій, методів організації господарської діяльності. Прикладами поліпшуючих інновацій є апарати телефонного зв'язку, оснащені додатковими функціями (фото-, відеокамера), або автомобілі з бортовими комп'ютерами.

За критерієм причини виникнення виділяють реактивні і стратегічні інновації. Реактивні інновації являють собою відповідну реакцію на нововведення, застосоване конкурентом. Мета реактивних інновацій полягає в скороченні економічного відставання від лідера галузі, недопущення зниження конкурентоспроможності власної продукції та збереженні позицій в конкурентній боротьбі.

Стратегічні інновації є результатом науково – технічного прориву і націлені на тривале одноосібне лідерство в галузі.

За критерієм частоти застосування розрізняють разові і дифузні інновації. Разові інновації не мають поширення поза рамками підприємства або компанії

– новатора. На ранніх стадіях комерційного освоєння практично всі інновації разові. Дифузні інновації виникають в ході застосування інновацій компаніями-імітаторами. Інновації даного виду характеризують процес поширення нововведень в часі і просторі.

В мікроекономічній системі за критерієм місця виникнення інновації в технологічному процесі в організації поділяються на: інновації на вході, на виході і внутрішні інновації. Інновації на вході зачіпають ресурсне забезпечення профільної діяльності підприємства. Інновації на виході зачіпають характеристики продукції, що випускається. Внутрішні інновації модернізують технологічні та управлінські процеси в рамках підприємства.

За критерієм сфери конкретного втілення виділяють матеріально-технічні, технологічні, управлінські, сервісні, соціальні інновації.

Соціальні інновації – це нововведення, спрямовані на згладжування або вирішення конфліктів всередині активної організаційної системи [9].

Соціальні інновації в порівнянні з матеріально-технічними відрізняють:

- більш тісний зв'язок з конкретними суспільними відносинами, діловою культурою;
- широка сфера застосування, так як впровадження технічних інновацій часто супроводжується соціальними (необхідними управлінськими, економічними та іншими змінами, реорганізацією);
- більш сильна залежність використання інновацій від групових і особистих якостей користувачів;
- не настільки очевидні переваги, як у технічних інновацій, складніше визначається їх ефективність. Всі експерименти та випробування тут доводиться проводити не в лабораторних умовах, а на діючому об'єкті – звідси і труднощі виділення в загальному результаті вкладу даної інновації;
- відсутність стадії "виготовлення" (вона зливається з проектуванням). Це дозволяє уникати виходу інноваційного процесу з однієї галузі в іншу, прискорює процес створення інновацій;



- своєрідність феномену "винаходи", що сприяє особливій авторській активності і просуванні на всіх стадіях. Управлінські інновації, як правило, розробляються колективно, з безліччю узгоджень [65].

За критерієм масштабу новизни розрізняють глобальні, галузеві, регіональні, локальні інновації. Глобальні інновації припускають принципово нові види продукції, технологій, нові методи управління, які не мають аналогів у світовій практиці. Потенційним результатом глобальних інновацій є забезпечення довгострокових переваг над конкурентами. Галузеві інновації припускають інновації, які раніше не застосовувалися в організаціях даної галузі. Регіональні інновації припускають застосування інновацій, які зарекомендували себе за кордоном, за межами даної країни або адміністративно-територіальної одиниці. Локальні інновації припускають використання організацією прогресивного досвіду іншого господарюючого суб'єкта (наприклад, в сфері ресурсозбереження, стимулювання праці, роботи з постачальниками і т.п.).

Різні види інновацій тісно взаємопов'язані. Наприклад, технічні та технологічні інновації створюють умови для управлінських рішень, оскільки змінюють організацію виробництва.

Різноманіття класифікаційних ознак інновацій свідчить про те, що форми організації впровадження інновацій, масштаби і способи впливу на економіку, а також методи оцінки їх ефективності повинні відрізнятися різноманіттям.

Класифікація інновацій дозволяє організації визначити найбільш ефективну інноваційну стратегію і механізм управління інноваційною діяльністю.

Спираючись на вище викладене, можна сформулювати основну закономірність класифікацій інновацій: чим вище ранг інновацій, тим більші вимоги до науково-обґрунтованого управління інноваційним процесом. Інновації завжди доречні в діяльності організації. Впровадження інновацій та забезпечення їх розвитку допомагає досягти більшої ефективності функціонування організації, сприяє збільшенню продуктивності виробництва,

прибутків, покращує умови праці на підприємстві тощо.

Організація є динамічною систематичністю, яка безперервно і повсякчас перемінюється. Відповідно перемінюються і усі її складові: керуюча і керована системи, технології, фаховий, кваліфікаційний та віковий контингент робітників, організаційна структура управління, цілі, продукція тощо. Всі переміни є постійними, взаємопов'язаними і, як правило, відбуваються з участю працівників організації. Зміни визначають закономірність інновацій, які найчастіше ведуть до:

- зміни цілей організації;
- переміни організаційної будови управління;
- оновлення техніки, технологічних підходів;
- переміни можливостей або поведження робітників;
- зміни в управлінні виробничо-господарською діяльністю.

В цілому під інноваційним процесом розуміється комплексна діяльність зі створення, освоєння, використання і поширення новин.

Структуру інноваційного процесу (його будову, склад) визначають безпосередньо на основі сутності інновацій як процесу, що відбувається протягом різних за тривалістю, але завершених проміжків часу [60, с. 58].

Сьогодні частіше всього інновації застосовуються у великих організаціях, які володіють значними матеріальними і людськими ресурсами. Це не випадково, тому що на шлях від новаторської ідеї до нової організації, нового продукту чи нової послуги потрібно затратити великі кошти.

В організації сформувалася схема поділу інноваційного процесу на етапи, яка отримала назву «життєвий цикл впровадження інновацій в організацію» (табл. 1.1.).

Інноваційний механізм управління підприємством у сучасних умовах – це цілісна система основних елементів, які регулюють процес управління його інноваційною діяльністю. До структури інноваційного механізму управління підприємством належать елементи державного нормативно-правового регулювання, ринкові механізми, внутрішні механізми регулювання окремих

аспектів управлінської інноваційної діяльності, система конкретних методів і засобів її здійснення [66, с. 128]. Іншими словами, складовими елементами інноваційного механізму управління підприємством є технологія, принципи та взаємопов'язані засоби їх реалізації, персонал, матеріальні, фінансові й інформаційні ресурси, корпоративна культура.

*Таблиця 1.1.*

### **Життєвий цикл впровадження інновацій в організацію**

1.	Етап зародження нової ідеї, виникнення нової концепції інновації (старт)	Даний етап можна назвати етапом відкриття, який, як правило, є результатом фундаментальних наукових досліджень.
2.	Етап винаходу	На цьому етапі відбувається втілення нової ідеї у певний об'єкт, матеріальний чи духовний проект-зразок.
3.	Етап реалізації інновацій	Практичне застосування, коригування, доопрацювання нового засобу. Завершується етап отриманням стійкого ефекту від інновацій, після чого вони існують автономно. Передумовою наступної стадії інноваційного процесу є відкритість, сприйнятливість педагогічного співтовариства до чогось нового. Саме тоді починається фаза його використання.
4.	Етап розповсюдження інновацій (зрілість)	Широке впровадження, проникнення в нові галузі.
5.	Етап насичення в конкретній галузі	На цьому етапі інновації освоює багато людей в усіх сферах діяльності організації. Саме тоді вони втрачають свою новизну. Цей етап може завершитися появою альтернативної інновації або поглинанням її ефективнішою системою.
6.	Етап спаду (криза, фініш)	Вичерпаність можливостей застосування інновацій в нових умовах, галузях.
4.	Етап розповсюдження інновацій (зрілість)	Широке впровадження, проникнення в нові галузі.

Примітка. Наведено за [22]

Запроваджуючи інноваційні перетворення, розвиваючи інноваційний механізм управління, підприємство повинно враховувати закони й закономірності розвитку навколишнього середовища і, з огляду на це,

виробити чітку систему принципів і методів розробки та реалізації інноваційних управлінських рішень [41, с. 196].

Як показують соціологічні дослідження, співвідношення часу, котрий затрачується на рішення поточних задач і удосконалення організації для рішення майбутніх задач, кардинально розрізняється у продуктивних і непродуктивних керівників. Перші щонайбільше часу затрачують на задачі побудування плідних процесів діяльності організації, другі - витрачають власний основний час на контролювання здійснення, координацію і коректування, повсякчас дають збій процесів з ціллю досягнення поставлених перед організацією повсякденних задач. Перевагою потужних керівників є безперервне удосконалення системи діяльності організації, вибудовування більше продуктивних і оптимально функціонуючих ходів.

## **1.2. Об'єктивна необхідність впровадження інновацій в управлінську діяльність організації**

Інновації характерні для будь - якої професійної діяльності людини і тому стають предметом вивчення, аналізу та впровадження. Вони є результатом наукових пошуків, педагогічного досвіду окремих вчителів і цілих колективів.

Необхідність впровадження управлінських інновацій обумовлена створенням на підприємствах адаптованого організаційно - економічного механізму, орієнтованого на розробку і модернізацію перспективної, конкурентоспроможної продукції та технологій, перебудову організаційно-планової підготовки виробництва, підвищення рівня автоматизації проектування, зміну стилю управління комунікаційної та ціновою політикою.

Головною метою впровадження інновацій в діяльність організації є підготовка працівника. Сутність такого навчання полягає в орієнтації навчального процесу на потенційній можливості та їх реалізації. Організація

повинна розвивати механізм інноваційної діяльності, знаходити творчі способи вирішення важливих проблем [25, с. 147] .

Сьогодні організації стикаються з «викликами» сучасної конкуренції, і перш за все з труднощами адаптації до постійних змін ринкових умов. Зміни стають постійними і це нормальний стан сучасного бізнесу. Більш того, зросла швидкість впровадження інновацій, чому сприяє в першу чергу стрімкість технічного прогресу і конкуренція. Життєві цикли товарів вимірюються тепер не роками, а місяцями [17, с. 53].

У даний час для того, щоб вижити на ринку, організації повинні діяти швидко. У цих умовах критично важливо постійно розробляти і впроваджувати на підприємствах нові методи і структури управління, тобто безперервно впроваджувати інновації в управлінську діяльність організації.

Під управлінськими інноваціями в даний час розуміється нова управлінська технологія або новий бізнес - процес. В основному «інновація» створюється шляхом реформування існуючих управлінських систем, технологій, процесів.

Управління інноваційним розвитком розглядається як елемент загального стратегічного розвитку організації. Його сенс полягає в постановці цілей і завдань інноваційної діяльності, визначенні способів їх досягнення, розробки і реалізації інноваційної програми, в формуванні інноваційного потенціалу організації [61].

Інноваційний процес являє собою комплекс заходів зі створення, освоєння, поширення і застосування інновацій. Управління інноваційним процесом забезпечує рух від великої кількості пропозицій до обмеженого числа проектів, які включаються в інноваційний портфель організації і відбір яких здійснюється з метою управління ризиками та ефективного використання інноваційного потенціалу і ресурсів.

Створення інновації передбачає управління інноваційним проектом, його життєвим циклом, ресурсами і результатами при дотриманні вимог до його цільового призначення і вихідних характеристик, вартості та термінів

реалізації. Управління життєвим циклом включає ідентифікацію його стадій і управління ними з урахуванням особливостей конкретного інноваційного проекту [45, с. 50].

Управління інноваційною діяльністю в кожній складовій відбувається в рамках основних управлінських функцій – прогнозування і планування, організації, контролю, аналізу та поліпшення, відомих як цикл PDCA, або цикл Демінга, а об'єктами управління є інноваційна політика, інноваційний портфель і інноваційний проект [11].

В якості базової, при такому підході, може бути запропонована трирівнева модель управління інноваційною діяльністю і наведена структура вимог до цієї системи (табл. 1.2.) .

*Таблиця 1.2.*

**Структура вимог до системи управління інноваційною діяльністю**

Функція управління / рівень управління	Управління інноваційним розвитком	Управління інноваційним процесом	Управління створенням інновацій
Область застосування системи управління			
Планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- інноваційна політика;</li> <li>- інноваційна стратегія;</li> <li>- інноваційна програма.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ідентифікація потреби в нововведеннях;</li> <li>- інноваційний портфель</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- планування інноваційного проекту</li> </ul>

Організація	<ul style="list-style-type: none"> <li>- лідерство та цінності;</li> <li>- розподіл відповідальності та повноважень;</li> <li>- комунікації;</li> <li>- менеджмент ресурсів:</li> <li>- фінансові;</li> <li>- людські;</li> <li>- інтелектуальні;</li> <li>- інформація;</li> <li>- інфраструктура.</li> <li>- документація:</li> <li>- вимоги до документації;</li> <li>- положення про систему управління інноваційною діяльністю;</li> <li>- управління документами;</li> <li>- управління записами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- управління ідеями;</li> <li>- технологічний моніторинг;</li> <li>- закупи;</li> <li>- законодавчі та інші вимоги;</li> <li>- інструменти та технології:</li> <li>- ідентифікація інформаційних вимог;</li> <li>- прогнозування;</li> <li>- зовнішній та внутрішній аналіз;</li> <li>- попередня оцінка проекту;</li> <li>- відбір проектів;</li> <li>- технологічний аудит;</li> <li>- інвентаризація і облік результатів досліджень та розробок.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- управління реалізацією інноваційного проекту;</li> <li>- управління життєвим циклом інноваційного проекту організації.</li> </ul>
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- контроль реалізації інноваційного портфелю.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- контроль інноваційного проекту.</li> </ul>

*Продовження таблиці 1.2.*

Аналіз покращення	<ul style="list-style-type: none"> <li>-аналіз зі сторони керівництва;</li> <li>-покращення управління інноваційною діяльністю;</li> <li>- коригуючі дії;</li> <li>- попереджуючі дії.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз і покращення управління інноваційним процесом.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>аналіз і покращення управління інноваційним проектом.</li> </ul>

Примітка. Наведено за [13, с. 45].

Окреслені структура і вимоги можуть стати базовими при розробці відповідних систем менеджменту в організаціях, а також при галузевій стандартизації, що дає можливість шляхом добровільної сертифікації отримати об'єктивне підтвердження інноваційного потенціалу, ефективності його реалізації і ступеня розвитку для залучення державного фінансування інноваційних проектів та використання інших механізмів стимулювання.

При цьому інновацію в області менеджменту можна визначити як рішучу відмову від традиційних принципів, процедур і методів керівництва або усталених організаційних форм, в результаті чого змінюється вся система управління підприємством.

Певне місце в структурі організації управлінських інновацій займають об'єкти інновацій, які піддаються цілеспрямованій зміні компонентів управлінської системи [31, с.97].

Значення інноваційної діяльності в сучасному світі важко переоцінити. Впровадження інновацій в організацію виробництва, праці та управління відкривають перед підприємствами величезні перспективи.

Управлінські інновації можуть зачіпати різні сфери діяльності підприємства, такі, як: система управління, організаційна структура, економічна діяльність, маркетингова політика, юридичне обслуговування тощо.

Вплив внутрішнього та зовнішнього середовища спричиняє необхідність впровадження змін в організації. Якщо не відбуватимуться зміни то організація стане неконкурентоспроможною і зазнає краху.

Більшість організацій працюють в умовах невизначеності та динамічності навколишнього середовища. На місце знеособленого масового покупця (споживача) приходять персональний покупець (споживач). Це заохочує зміни в сфері як виробництва так і в сфері послуг (інновації першого типу), так і самих процесів виробництва чи обслуговування (інновації другого типу). І зважаючи на це, безперервно і плавно зростають вимоги до підвищення якості, їхній життєвий цикл стає коротким, номенклатура ширшою, масштаб випуску по окремих позиціях номенклатури менший [70, с. 151].

Різке зростання конкуренції поміж виробниками викликає становлення ринку з швидким доступом до інформації про будь-які товари. Чимало організацій змушені реорганізувати структуру та технологію робіт, змінювати стратегію, а також проводити складні роботи, що зачіпають психологію і поведінку робітників.



Будь-яка організація постійно прагне до рівноваги. Коли є рівновага, тоді їй простіше і адаптуватися до змін. Тому цілями управління по відношенню до впровадження інновацій в організацію є наступні [15, с. 210]:

- 1) добитися прийняття цієї інновації;
- 2) відновити групову рівновагу і особистісне пристосування, порушене рівновагою.

Не всі інновації є потрібними й обов'язковими в організації, тому менеджери зобов'язані пересвідчитися, що в даних інноваціях є потреба. Витрати на сам процес реалізації інновацій в організації і привілеї, які вони дають, повинні бути зважені. Іноді проблеми і розбіжності в колективі не окупляться фінансовим виграшем [57]. Причини які викликають необхідність впровадження інновацій в організацію наведено на рис. 1.2.

Характер і глибина проведених змін в організації зобов'язані враховувати стадію життєвого циклу організації, адже кожній стадії властиві власні характерні процеси [15, с. 64].

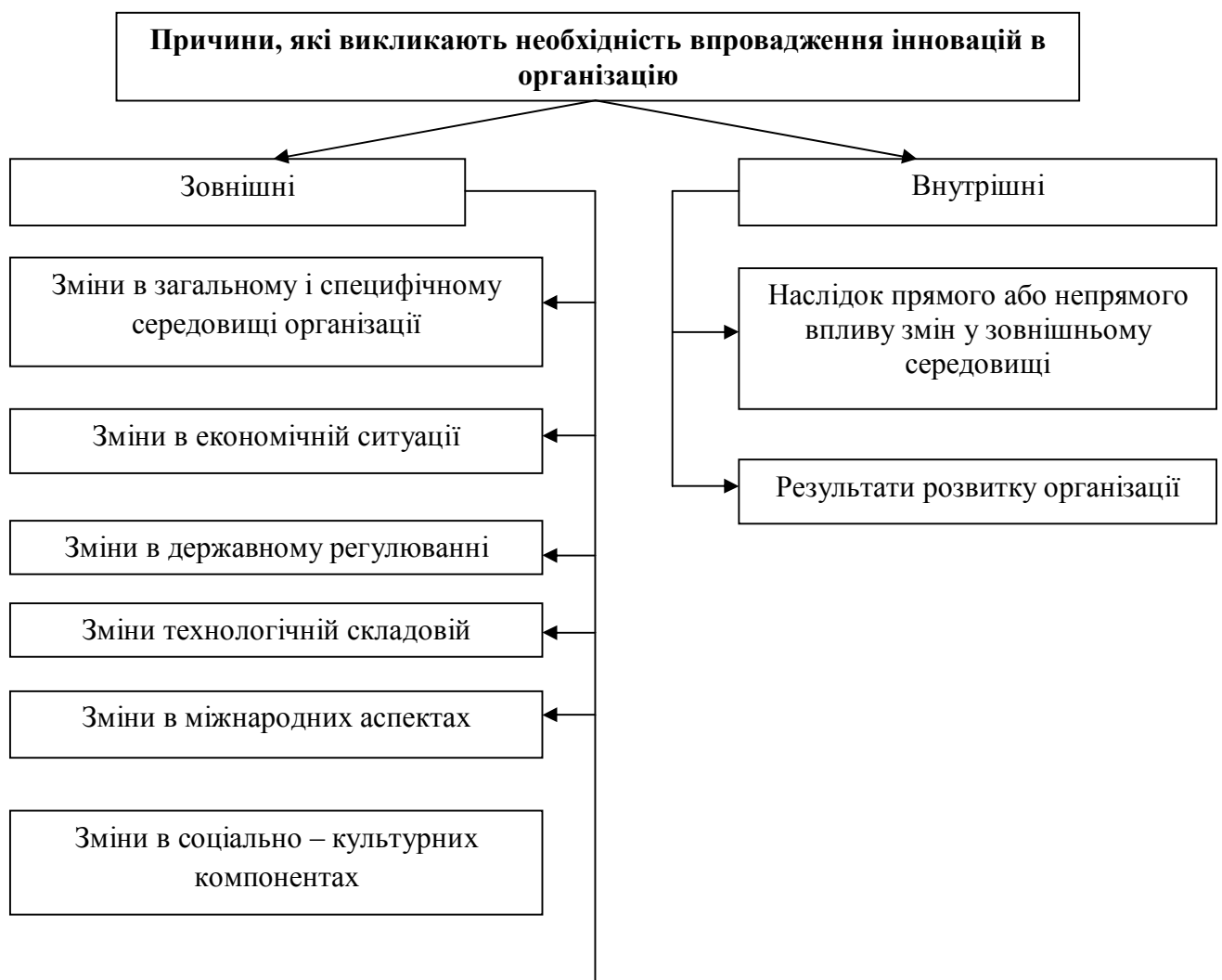




Рис. 1.2. Причини, які викликають необхідність впровадження інновацій в організацію

---

Примітка. Наведено за [45, с. 66]

Пристосовуватись до змін у навколишньому середовищі організація може трьома способами:

- 1) пристосування до змін у середовищі, які не були завчасно визначені (в даному випадку є реагування із запізненням);
- 2) адаптацію до середовища шляхом урахування тенденцій його розвитку (даний спосіб передбачає присутність механізмів постійного спостереження за середовищем організації);
- 3) організація не призвичаюється до навколишнього середовища, а навпаки, призвичаює навколишнє середовище до себе [20, с. 71].

Таким способом користуються виключно потужні, великі організації, що займають монопольне становище на ринку.

Добре організована інноваційна діяльність завжди має характер наукового пошуку, прогностичне спрямування.

Інноваційна діяльність організації передбачає застосування інновацій (зміни всередині системи), експериментальну перевірку результативності і можливості використання інновацій в різних підрозділах.

Пріоритетними завданнями керівника підприємства, який здійснює інноваційну діяльність, є:

- вивчення інновацій, визнаних ефективними вітчизняними та світовими

підприємствами;

- моніторинг ефективності впровадження інновацій;
- створення бази даних щодо впровадження інновацій у діяльність пі;
- розробка методичних рекомендацій щодо організації роботи організації [24].

Успішне здійснення інноваційної діяльності обумовлено наявністю інноваційного потенціалу (рис. 1.3.).

Практика показує, що інноваційна діяльність завжди пов'язана з ризиком, бо інноваційна діяльність – це діяльність зі заздалегідь невідомим результатом.

Це може статися тому, що:

- частина задумів не здійснюється через несприятливі умови (кадрові, матеріальні, морально-психологічні тощо);
- деякі передбачення виявляються помилковими.

Відстеження результативності інноваційної діяльності має відбуватися згідно з концепцією постійного контролю за якістю роботи підприємства, яка передбачає постійне вдосконалення його роботи [36, с. 82].

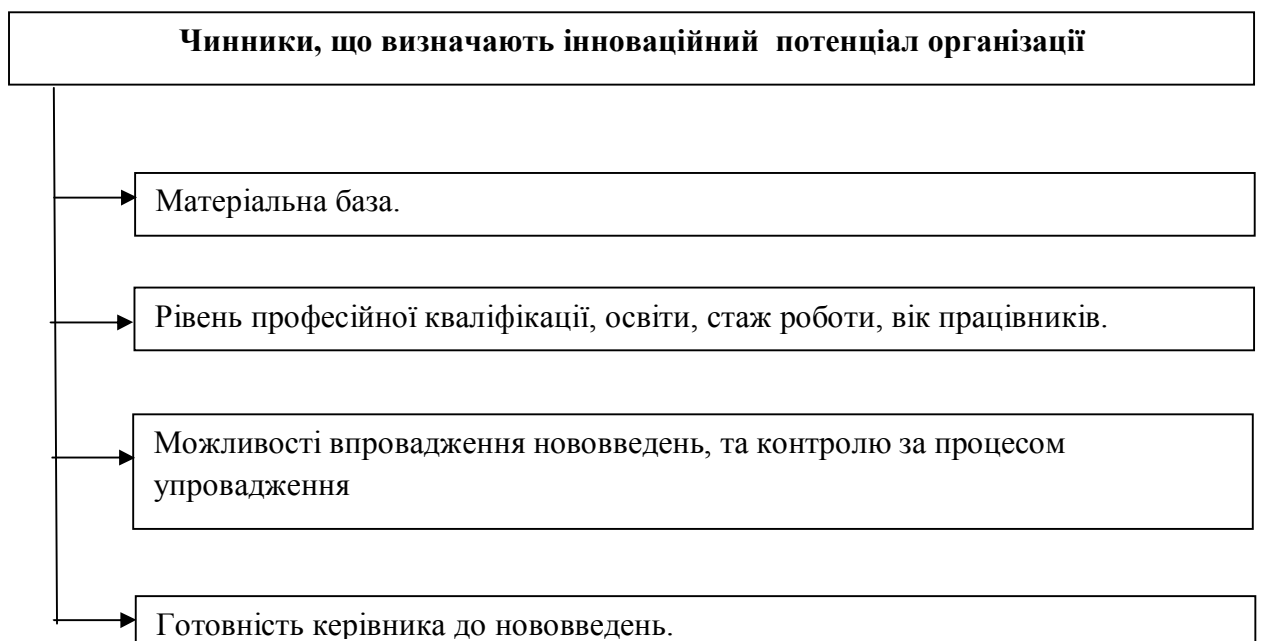


Рис. 1.3. Чинники, що визначають інноваційний потенціал організації.

---

Примітка. Наведено за [27]

Кожну інновацію можна розглядати й оцінювати за трьома способами:

- 1) мотиваційним, який є показником задоволення потреб суб'єктів інноваційної діяльності;
- 2) змістовим, який є показником цілісності змісту, форм і методів розвитку працівників;
- 3) операційним, який необхідний для оцінювання якості реалізації проекту інноваційної діяльності [26].

Керівник організації повинен орієнтуватись в широкому спектрі інноваційних технологій для того, щоб не гаяти часу на відкриття вже відомого. Значна кількість сучасних технологій визначається змістом модернізацій і модифікацій. Це технології на основі:

- гуманізації та демократизації ділових взаємин;
- активізації та інтенсифікації діяльності організації;
- ефективності організації та управління процесом діяльності;
- вдосконалення і реконструювання діяльності організації.

Врахування результатів наукових досліджень щодо інноваційної діяльності, розробки, апробації та впровадження новітніх технологій надало змогу вивести такі показники ефективності роботи організації, яка впроваджує інновації в організацію:

- наявність технологій, розроблених колективом чи окремим працівником організації (вимоги до технологій: оригінальність і актуальність запропонованої технології, відповідність змісту технології завданням чинних програм, поетапне висвітлення змісту роботи, відсутність перевантаження працівників, додержання режиму дня у процесі використання технології, висока результативність діяльності працівників, стабільність і тривалість одержаних результатів);
- вивчення, узагальнення, впровадження та розповсюдження колективом перспективного досвіду;
- участь працівників організації в професійних конкурсах [69, с. 109].

Слід зазначити, що аналіз впровадження інновацій в діяльність

організації за означеними показниками на кожному з етапів надає можливість внести необхідні корективи в увесь інноваційний процес.

Оформлення результатів впровадження інновацій в діяльність організації можна розглянути на рис. 1.4.

Таким чином, впровадження інновацій в діяльність організації, розробка, апробація та впровадження інноваційних технологій значною мірою сприяють підвищенню трудового процесу в діяльності підприємства, впливають на вибір засобів, методів і прийомів розвитку працівників і підприємства, які відповідають вимогам сучасності.

Результативність управлінських інновацій прямо пропорційна зацікавленості і участі керівної ланки господарюючого суб'єкта в інноваційному процесі. Позиція керівництва може як збільшити корисний ефект проведених змін, так і звести нанівець зусилля з впровадження нововведень [82]. Керівний персонал органу управління повинен бути достатньо компетентним, щоб розуміти і заохочувати необхідність застосування управлінських інновацій.

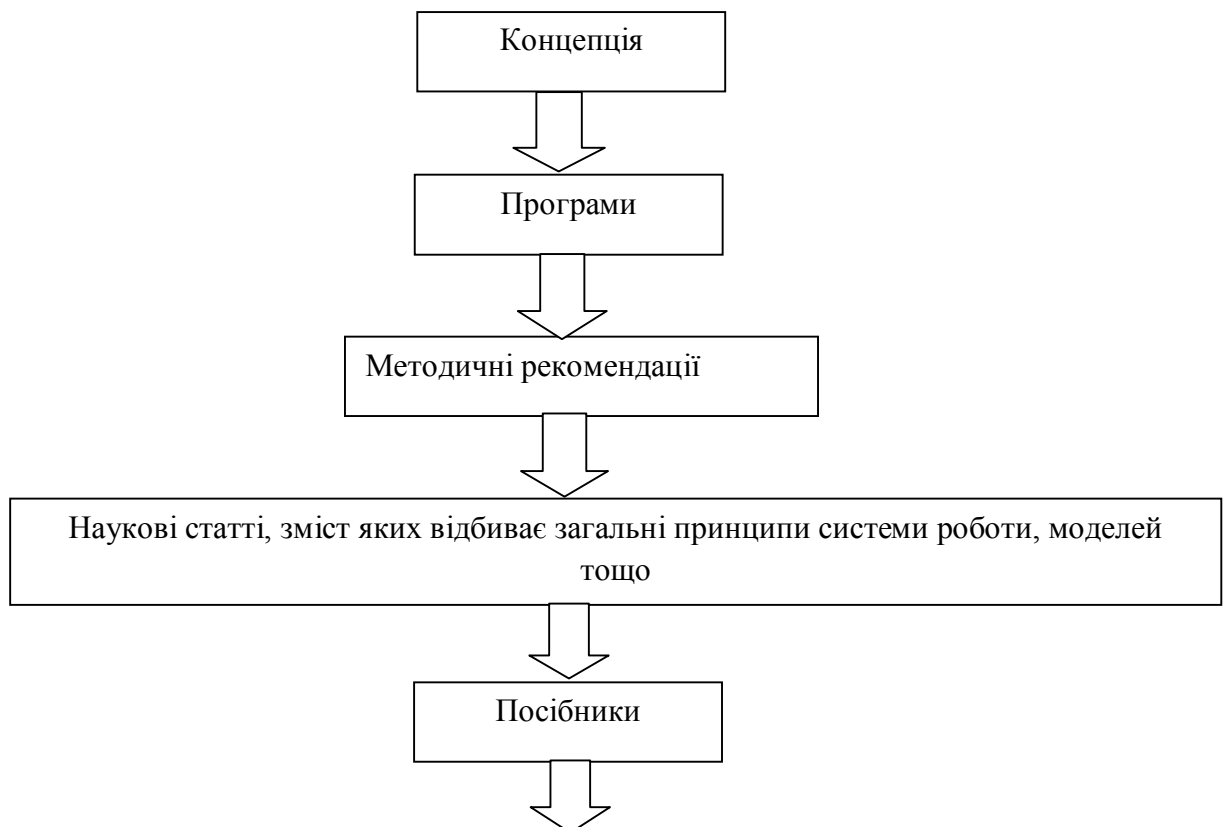


Рис. 1.4. Оформлення результатів впровадження інновацій в діяльність організації.

Примітка. Наведено за [38, с. 127]

Організація управлінських інновацій передбачає вирішення проблеми методичного забезпечення інноваційного процесу. У процесі розробки і реалізації управлінських інновацій застосовуються різні методи і засоби. Крім методів підготовки проекту змін та впровадження, необхідно приділяти належну увагу організації роботи з управління процесом впровадження інновацій [91]. Ця робота повинна будуватися із застосуванням наукових методів, які довели свою ефективність в подібних ситуаціях.

Більшою мірою управлінські інновації в сучасній економічній ситуації в Україні визначаються галузевими або організаційними інтересами. Ці інтереси обмежені різними формами економічної влади на трьох рівнях.

Перший рівень відображає вплив глобального фінансового капіталу. Це так звані керуючі параметри: курс валют, банківський відсоток, впровадження інновацій. Цей рівень відображає глобальну координацію.

Другий рівень – рівень державної (національної, централізованої) економічної політики, на яку впливає глобальний фінансовий капітал. Ця політика спрямована на захист конкуренції. Так, формально фіксуються і знаходяться під пильною увагою злиття і поглинання організацій.

Третій рівень – адаптація організаційних інтересів в рамках системи глобальної та централізованої координації [7].

Тільки деякі великі організації доросли до стадії інноваційно-технологічного розвитку. Щоб прискорити процес потрібна економічна стабільність і активна державна підтримка інноваційної сфери. Можна виділити наступні стадії [36, с. 178]:

- управлінські інновації;

- ринкові інновації;
- модернізація;
- інноваційно-технологічний розвиток.

Перша стадія – управлінські інновації: структуруються відносини між підрозділами, вводиться планування і бюджетування, оновлюються кадри, комп'ютеризується обробка управлінської інформації.

Друга стадія – ринкові інновації: шикуються збутові і розподільні мережі, логістичні ланцюжки, маркетингова політика, можливе утворення вертикально – інтегрованих холдингів, змінюються упаковка і дизайн продукції, оновлюється і розширюється асортимент продукції.

Третя стадія – модернізація, оновлюється обладнання, закуповуються готові технологічні лінії і технології, створюються дослідницькі підрозділи, завдання яких – розробляти оригінальні продукти на базі запозичених технологій, ведуться пошуки нових незайнятих ринкових ніш, впроваджують системи автоматизованого проектування.

Четверта стадія – інноваційно – технологічний розвиток: створюють корпоративні і венчурні фонди, залучаються профільні наукові колективи, скуповуються малі інноваційні компанії, проводиться диверсифікація в бік високотехнологічних швидкозростаючих сегментів ринку, ведеться активна патентно – ліцензійна політика.

На рівні організації інноваційна діяльність передбачає цілеспрямований процес застосування інновацій (зміни всередині системи) й експериментальної перевірки результативності й можливостей використання інновацій в інших організаціях [40, с. 10]. Цілеспрямованість інноваційної діяльності обумовлюється:

- об'єктивними потребами суспільства в оновленні роботи закладу;
- соціальним замовленням;
- реальними умовами й можливостями в даний період її розвитку;
- інтересами директора, керівників – тих, хто буде організовувати і здійснювати інноваційну діяльність.

### **1.3. Зарубіжний досвід впровадження інновацій в управлінську діяльність організації**

В Україні останні кілька років дуже істотно виріс інтерес до інновацій. Інноваційна діяльність в країні поки ще не отримала того теоретичного і практичного рівня, який сприяв би технологічному розвитку, зміни характеру і обсягів виробництва у всіх сферах діяльності. Таким чином, закладені теоретичні та методологічні основи інноваційної діяльності потребують подальшого розвитку та узагальнення.

Особливість інноваційної діяльності сучасних організацій – це створення єдиних науково – технічних комплексів, що об'єднує дослідження і виробництво в єдиний цикл "наука – виробництво", що відображає орієнтацію інноваційних розробок на ринкові потреби, а також визнання значного впливу ринкових факторів на стратегічне положення організації. Дані системи управління інноваційною діяльністю вперше були впроваджені в найбільших машинобудівних компаніях Японії. В даному випадку центральні служби і відділення інноваційного розвитку здійснюють координацію відповідної діяльності, що проводиться в різних виробничих підрозділах і центральних службах. У ряді американських і японських організацій ці завдання стоять перед інженерними підрозділами, в той час як в інших на цьому спеціалізуються технічні центри і служби зі зв'язків з регіональними відділеннями [44].

У зарубіжній практиці широкого поширення набули інтегровані системи управління інноваційною діяльністю, суть яких полягає в тому, що підрозділи, що займаються реалізацією інноваційної політики та управлінням інноваціями, розподілені по різних рівнях управлінської структури, але мають чіткі канали взаємодії і систему координації. Така організація інноваційного процесу дозволяє досягти гнучкості структур управління інноваційною діяльністю, що використовують в тому числі і горизонтальні зв'язки між підрозділами [80].



На сьогоднішній день в Росії близько третини промислових підприємств здійснюють інноваційну діяльність, організацій сфери послуг, орієнтованих на інноваційний підхід, значно менше. Для російських організацій перш за все характерні наступні особливості в галузі управління інноваційною діяльністю:

- мінімізація витрат на інновації в значній частині організацій;
- відставання від світового рівня науково – технічного прогресу;
- нестача науково - дослідних груп, колективів, шкіл та інститутів;
- еміграція висококваліфікованих фахівців;
- відсутність гнучкості в роботі існуючих матеріально – технічних, виробничо - економічних і соціально - організаційних структур;
- високі тимчасові витрати інноваційних процесів;
- обмеженість поширення інновацій;
- відсутність зацікавленості в інноваціях.

Основний бар'єр на шляху форсованого інноваційного розвитку російських організацій – бюрократизм економіки як на макрорівні, так і на рівні конкретних організацій. Інновації є соціальним явищем, для поширення якого необхідна підприємницька творчість від працівників і підприємницьке лідерство від керівництва компаній [73].

В різних країнах світу використовують різноманітні фактори впливу на інноваційну діяльність. Так лідерами у виробництві високо конкурентної наукової продукції є такі країни, як США і Японія. На думку експертів приблизно 80 % усіх інноваційних продуктів світі створюється саме в США. Це пояснюється тим, що витрати на науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи є дуже значними і становлять понад половину витрат на НДДКР розвинених країн [86, с. 15].

Наприклад, в американському бізнесі, орієнтованому на створення нововведень і впровадження інновацій поєднуються два види підприємництва: фінансового і інноваційного. Відповідно до цього спеціалізовану діяльність по виробництву та просуванню на ринок нової продукції займаються компанії венчурного (ризикового) капіталу та інноваційні фірми. Спеціалізованим

венчурним компаніям належить основна роль у фінансуванні інновацій. Організаційно такі компанії є поєднанням невеликих керуючих фірм. Крім того, часто компанії практикують так званий "розподілений ризик", суть якого полягає в тому, що велика компанія вкладає свій капітал в проект не однієї малої інноваційної фірми, а розподіляє його між декількома проектами. Це, з одного боку, значно знижує ризикованість вкладень, а з іншого - дає джерела фінансування не одній, а декільком фірмам. Однак проекти для фінансування відбираються особливо обережно і, в середньому, задовольняється лише 1 – 2 з кожних 10 запитів про інвестиції [19, с. 91].

В останнє десятиліття найбільш ефективними методами прискорення інноваційних процесів в США визнані "квазі ризиковані" форми їх організації на рівні корпорації: внутрішні венчурні і програми "своєквів". Специфічна для США форма програми "своєквів" передбачає затвердження спеціальних грошових фондів, кошти з яких виділяють "своєкам" – представникам внутрішнього корпоративного ризикового капіталу. Будь – який працівник корпорації, що запропонував ідею нового продукту, може звертатися безпосередньо до "своєка" за фінансовою підтримкою. Якщо пропозиція виявиться цікавою, то можуть бути виділені кошти (до декількох сотень тисяч доларів) на розробку і реалізацію інноваційного проекту. "Своєки" беруть участь в доходах корпорації, отримуючи грошима, цінними паперами, або відсоток від прибутку за кожен вдалий інноваційний проект. Так, прикладом є перебудова організаційної структури великої американської компанії «General Motors» з метою підвищення ефективності інноваційного менеджменту [21, с. 127].

Відмінність американського підходу до інноваційного менеджменту полягає в тому, що при підборі проектів для можливого інвестування враховуються ділові та професійні якості керівників фірми, і тільки потім характер нововведення і його ринковий потенціал.

Активно розвиваючи передові технології, Японія стикається з проблемою інтелектуальної власності. На сучасному етапі інтелектуальна власність

вважається найважливішим національним ресурсом, і вживаються заходи щодо примноження такого. Кінцевою метою бачиться формування досконалої моделі інноваційного розвитку, яка б могла дозволити країні «закріпитися» серед світових лідерів в області інновацій [88].

У японських компаніях пріоритетною формою інноваційного процесу є створення проектних груп: тимчасових і постійних, також велике значення надається творчій розробці нових товарів на основі технологій своєї компанії з використанням комплексного підходу до інноваційної діяльності. Наприклад, компанія «SEIKO» першою розробила годинник на рідких кристалах, «Honda» - домінуюча модель мотоциклів на світовому ринку. Найважливішими факторами успіху в японських компаніях є: підтримка вищої керівної ланки, організаційна структура, орієнтація розробників нових виробів на потреби ринку, мотивація учасника в цій розробці, унікальність нової продукції [24].

Японські підприємства пристосувалися до змін, які відбуваються, в самому механізмі інноваційного процесу і які характеризуються рядом принципальних особливостей:

- перехід від виготовлення продукції до виготовлення знань і розробки продукції;
- здійснення диверсифікації виробництва «знизу вгору»;
- здійснення недобросовісної конкуренції з постійними замість періодичних інвестицій в НДДКР;
- прийняття рішень не на рівні окремої фірми, а на рівні національної технічної політики;
- поширення технологій шляхом спільної діяльності з громадськими інститутами, а не шляхом особистих контактів;
- здійснення інновацій не через «технологічний прорив», а через сукупність різних технологій [39].

Європейський Союз і країни – члени ЄС протягом багатьох десятиліть вкладають значні інвестиції в наукові дослідження та інновації, приділяючи

при цьому все більше уваги аспектам, пов'язаним з міжнародним співробітництвом.

Німеччині, завдяки своїй грамотно сформульованій інноваційній політиці, єдиною в Євросоюзі вдалося підтримати стабільність і зростання своєї національної економіки, а також зберегти найвищий кредитний рейтинг в період світової економічної та фінансової кризи [62].

Завдяки великому інноваційному потенціалу підприємств, особливо малих і середніх, продукція яких користується величезним попитом на внутрішньому та зовнішньому ринку в кризові роки стабільність економіки Німеччини тільки зберігається, але і збільшується. У свою чергу попит сприяє міжнародній конкурентоспроможності Німеччини як всередині країн ЄС, так і на світовому рівні.

Проведені структурні реформи дозволили ринку праці стати більш гнучким, ніж очікувалося. Це в свою чергу призвело до створення нових робочих місць, залучення інвестицій і розкриття більшого потенціалу для інноваційної діяльності [59].

На федеральному рівні постійно здійснюється підтримка інноваційного розвитку компаній, які в свою чергу, стають основою сталого зростання економіки. Урядом вживаються заходи щодо зниження рівня бюрократизації, зменшення податкового тягара щодо тих компаній, які здійснюють інвестиції в НДДКР і модернізацію бізнес-процесів, спрощення доступу до венчурного капіталу.

Китай – інноваційна країна. Там пропонують новітні технології, які зможуть повністю перекроїти традиційні галузі. Інформатика та інтернет сьогодні – ключове поле для інновацій. Число користувачів інтернету в Китаї досягло 649 мільйонів чоловік, це трохи більше ніж удвічі перевищує населення США. А число китайських сайтів – більше 4 мільйонів. До того ж в 10 найбільших інтернет – компаній світу входять 4 китайських [71, с. 158]. Інтернет – економіка стала головною рушійною силою економічного зростання:

- сервіси онлайн карт, із знижками та спеціальними моделями з бронювання та оплати, з кожним днем розширюють свою аудиторію;
- сервіси по обміну повідомленнями зливаються в серйозні комплексні платформи з цілим комплексом послуг. WeChat перевертає традиційний ринок, і деякі його особливості вже скопіював собі Facebook Messenger;
- китайський метод організації роботи компанії як запорука успіху: спад менеджерів середньої ланки і ще більша орієнтованість на споживачів;
- страхування: P2P моделі (між рівноправними учасниками) приходять на зміну застарілим традиційним схемам цього бізнесу;
- звичне банківське кредитування починає поступатися великим інтернет-компаніям;
- електрокари, яким не потрібен водій: традиційні автомобільні компанії рано чи пізно відійдуть на другий план, і на їх місце прийдуть інтернет-організації;
- контроль через інтернет.

Важливим моментом для країн, що розвиваються є впровадження інновацій в економіці. Адже саме за допомогою інноваційних розробок та нових знань країна може збільшити продуктивність економіки, а отже, і підвищити свою конкурентоспроможність на світових ринках [68]. Саме це стимулює економічне зростання, що одночасно забезпечує і підвищення зайнятості населення. У свою чергу, розвиток та запровадження інновацій фактично забезпечують наукові дослідження та технічні розробки (НДТР). Тож з метою підвищення рівня економічного зростання держава має стимулювати розвиток НДТР. Витрати на НДТР є основним показником, який відображає рівень докладених країною інноваційних зусиль (рис. 1.5.)

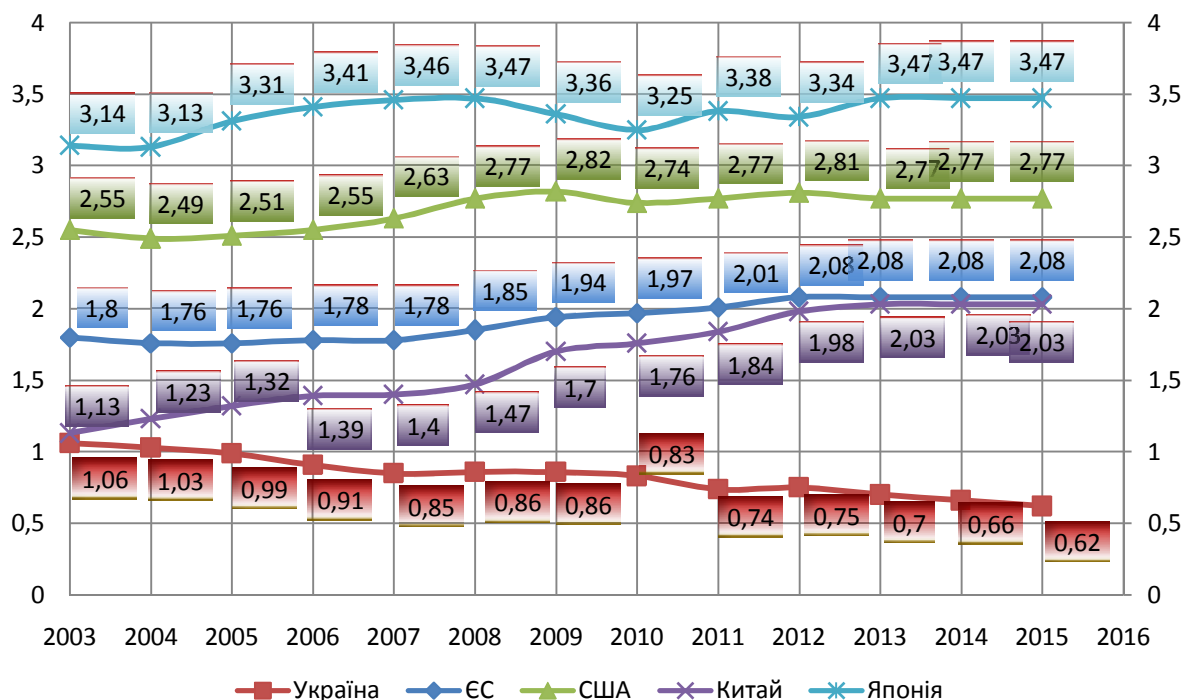


Рис.1.5. Питома вага на виконання наукових досліджень у валовому внутрішньому продукті в Україні та інших країнах світу, % .

Примітка. Сформовано за даними Держстат, Євростат

Більш детальний аналіз зарубіжного досвіду впровадження інновацій в управлінську діяльність організацій представлений в таблиці (див. Додаток А).

Враховуючи досвід іноземних країн у сфері активізації інноваційної діяльності Україна спроможна застосувати деякі з методів покращення інноваційної активності [29]. Це дозволить їй стати конкурентоспроможною на світовому ринку товарів та послуг, зокрема через:

- зниження податкової ставки з податку на прибуток в розмірі встановленому державою на рівні певної відсоткової ставки в залежності від вартості придбаного інноваційного обладнання чи технології;
- зменшення податкової ставки для малих та середніх підприємств, які активно використовують та впроваджують інновації;
- пільгове оподаткування підприємств, що займались інноваційною діяльністю;

- пільгове оподаткування прибутку, отриманого в результаті використання патентів, ліценцій, ноу-хау; покращення організаційної структури підприємства, швидка адаптація до змін у зовнішньому середовищі; мотивація працівників, що пропонують певні інноваційні розробки, можливі для використання в подальшій діяльності підприємства; забезпечення можливості самореалізації працівників на підприємстві;
- посилення ролі держави і керівництва компанії в визначенні принципів національної і стратегічної інноваційної політики організації;
- глобалізація інноваційної діяльності;
- зосередженість основних науково – дослідних розробок в наукових і дослідних центрах, лабораторіях;
- відставання українських організацій від зарубіжних по розвитку інноваційної діяльності.

На сьогоднішній день створення гнучких і комплексних систем впровадження інновацій в сучасні українські організації, орієнтовані на розробку і виготовлення нового і потрібного, як внутрішніми, так і зовнішнім ринкам продукту, модифікацію організаційних форм і функцій управління, в тому числі і стиля управління, є ключовим фактором забезпечення їх конкурентоспроможності на світовій арені.

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1**

Питання впровадження інновацій в управлінську діяльність організації на сьогодні одне з найголовніших та найбільш проблематичних питань, з яким стикаються організації. Більшість організацій приходять до висновку, що хоча б раз на рік потрібно проводити помірну реорганізацію, і корінну – кожні 4 – 5 років, в інакшому випадку її виживання в динамічному середовищі становиться під загрозу. Вимоги до змін надходять, як зсередини компанії у вигляді потреб та очікувань працівників, так і ззовні, у вигляді зростаючої конкуренції,

технологічних інновацій, нового законодавства, тиску соціальних факторів. Для того, щоб зміни дали найкращий результат з найменшою кількістю витрат коштів, сили і нервів процес змін в організації повинен бути якнайкраще зорганізований і керований.

Необхідність впровадження інновацій в управлінську діяльність організації пов'язана із невідповідністю процесу управління потребам, зумовлена середовищем її функціонування.

Впровадження інновацій в управлінську діяльність організації допомагає уникнути таких негативних ефектів і чинників, як зниження продуктивності, активний і пасивний супротив змінам, виключення працівників з трудового процесу, конфлікти в колективі, професійне виснаження, звільнення працівників за власним бажанням, повільне засвоєння змін, ухилення від роботи тощо.

Отже, для того щоб розвиватися, організації необхідно змінюватися. Іншими словами, зміна є неминучою властивістю розвитку. Єдиною постійною величиною успішних організацій залишається їх постійна зміна. Багато з цих змін можуть бути випадкові і непередбачувані. Звичайно, що для ефективніших змін потрібно аналізувати досвід впровадження інновацій в діяльність організації закордонних підприємств та вітчизняний досвід.

## **РОЗДІЛ 2**



# **СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІНСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ ГОРОДЕНКІВСЬКОЇ ЗОШ І – ІІІ СТ. № 2**

## **2.1. Аналіз практики впровадження інновацій в управлінську діяльність досліджуваного навчального закладу**

Модернізація системи освіти в країні внесла корективи в уявлення про характер управлінської діяльності директора освітнього закладу. При змінній освіті не може бути застарілої системи управління, але і оновлення системи управління вимагає певного часу. Впровадження інноваційних технологій у сферу керування не означає, що відбудуться радикальні зміни, а передбачає поступове оновлення і вдосконалення методів і засобів управління, управлінських технологій, змісту управлінських функцій.

Інноваційна діяльність в Городенківській ЗОШ №2 спрямована на виконання поставлених завдань і їх реалізацію через Освітню програму, Програму розвитку школи і організацію навчально-виховного процесу.

Причини впровадження інновацій в роботу Городенківської ЗОШ № 2 – різноманітні. Найчастіше ними є покращення професійної кваліфікації педагогів, якості освітнього простору і, як наслідок, підвищення престижу і конкурентоспроможності шкільного закладу.

Алгоритм дій по впровадженню інновацій в управлінську діяльність Городенківської ЗОШ № 2 наступний:

- виявлення проблемної управлінської ситуації у ЗНЗ;
- аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища через маркетингові дослідження;
- пошук або самостійне створення інновацій;
- прийняття рішення про освоєння конкретних інновацій в управлінській діяльності школи;

- впровадження (освоєння) управлінських інновацій, що дозволяє перевести управлінську діяльність на інноваційний рівень.

Таким чином, пошук і освоєння інновацій, що сприяють якісним змінам в діяльності навчального закладу – основний механізм оптимізації розвитку системи шкільної освіти.

Модель інноваційної управлінської діяльності директора Городенківської ЗОШ № 2 включає ряд взаємопов'язаних компонентів:

- сукупність управлінських функцій;
- структуру професійної підготовленості директора в області інновацій (знання про інновації, інноваційні управлінські вміння, емоційно – ціннісне ставлення до інноваційного, процесу, професійні якості керівника – новатора);
- алгоритм дій по впровадженню інновацій.

Зміни в Городенківській ЗОШ № 2 відбуваються не хаотично, а прогножуються керівником на основі закономірностей і спрямовані на досягнення конкретних цілей. Директору необхідно знати, які інновації впроваджувати, освоювати і супроводжувати. Основне завдання керівника шкільного закладу – створення мотиваційних умов входження колективу в інноваційну діяльність, облік індивідуальних якостей учасників інноваційного процесу, їх професійного рівня, психологічної готовності до нових видів діяльності, до додаткового педагогічного навантаження.

Практика роботи показує, що при впровадженні інновацій у Городенківській ЗОШ № 2 були певні труднощі. До основних з них можна віднести недостатню матеріальну базу, відсутність матеріальної зацікавленості колективу і керівника, недостатній рівень підготовленості директора для здійснення інноваційної діяльності в школі, недостатній рівень загальноосвітньої і кваліфікаційної підготовки педагогічного колективу, відсутність наукових і методичних розробок по даній проблемі.

Відсутність матеріальної зацікавленості педагогів і директора, безсумнівно, сповільняє впровадження інновацій в освітній процес школи, але

в той же час керівництво не в повній мірі враховує внутрішню мотивацію своїх підлеглих.

Розроблена система стимулювання педагогів в Городенківській ЗОШ № 2 дозволяє директорові більш ефективно управляти поведінкою педагогів. Важливою умовою підвищення ефективності праці виступають ясно видимі перспективи кар'єрного росту працівників. Для формування мотиваційної сфери кожного педагога школи з метою активізації його професійної діяльності, директор використав метод побудови дерева цілей. Для цього він визначив головну мету, виявив перешкоджаючі чинники, систематизував їх, та розробив програму їх реалізації і відповідно до поставлених цілей визначив особистісні мотиви кожного педагога.

Одним із важливих розвитків мотивації педагогів у сучасних умовах є делегування повноважень. Такими чином, делегування повноважень директором Городенківської ЗОШ № 2 педагогічному колективу в цілому або деяким педагогам, створення системи матеріального стимулювання працівників школи, створення умов для кар'єрного зростання співробітників, формування мотиваційної сфери кожного педагога відповідно до поставлених стратегічних цілей і завдань шкільного закладу є інновацією в управлінні навчальним закладом.

Також невід'ємною частиною управлінської діяльності директора Городенківської ЗОШ № 2 є функція контролю. Основними функціями контролю в школі є:

- діагностична;
- організаційна;
- виховна.

Діагностична функція допомагає директору отримати достовірну інформацію для ефективного управління освітнім процесом, організаційна – впливає на організацію освітнього процесу, а виховна – формує відповідальне ставлення до справи, розвиває ініціативу і творчість.

Безсумнівно, що наявність комплексу об'єктивних і суб'єктивних умов сприяє успішному впровадженню інновацій в управління Городенківської ЗОШ № 2.

Об'єктивні умови:

- наявність федеральної, муніципальної нормативно – правової бази для здійснення інноваційної управлінської діяльності;
- сприяння місцевих органів управління розвитку інноваційних процесів у Городенківській ЗОШ № 2.

Ці умови мотивують і активізують педагогів на інноваційну діяльність.

Не менш важливими є і суб'єктивні умови, що впливають на ефективність впровадження інновацій в управлінську діяльність директора:

- підготовленість педагогів в області інноваційного менеджменту (знання про сутність інновацій і про управлінські інновації, інноваційні управлінські вміння, емоційно – ціннісне ставлення до інноваційного процесу, професійні якості керівника – новатора);
- використання в практиці моделі інноваційної управлінської діяльності директора Городенківської ЗОШ № 2;
- реалізація комплексу інновацій одночасно в декількох управлінських функціях.

При недотриманні даних умов інноваційна діяльність директора школи значно ускладниться.

Інновації в управлінні дозволяють підняти на більш високий рівень планування, організацію та інші управлінські функції директора, розвивати органи самоврядування в Городенківській ЗОШ № 2, удосконалювати організаційну структуру шкільного закладу, що створює сприятливі умови для професійного і творчого зростання педагогів, впливає на якість освітнього процесу, підвищує конкурентоспроможність школи.

З великою часткою впевненості можна сказати, що розробка інноваційної моделі управління педагогічним процесом в умовах модернізації освіти сприяє підвищенню якості освітньої діяльності в Городенківській ЗОШ № 2.

Критерієм визначення якості управління педагогічним процесом є показники реалізації основної загальноосвітньої програми.

Інноваційна модель передбачає розвиток наступних напрямків:

- 1) при визначенні інноваційного аспекту функції планування передбачається відхід від традиційних щоденних планів виховно – освітньої роботи та розробка моделі комплексно – тематичного планування, доступного до користування всім учасникам навчального процесу;
- 2) не менш важливим є грамотно розроблений моніторинг реалізації освітньої програми Городенківської ЗОШ № 2, який включає в себе не стільки показники розвитку якостей особистості дитини, але в більшій мірі самоаналіз діяльності педагога з розвитку цих якостей;
- 3) регулювально – координаційна функція передбачає зміщення акцентів з методу консультування на самостійне отримання педагогами актуальної інформації і реалізації її в практичній діяльності. Предметом дослідження педагога стає пошук і апробація оптимальних моделей, форм і прийомів роботи з учнями по реалізації основної загальноосвітньої програми Городенківської ЗОШ № 2, а провідним методом – педагогічний експеримент, що включає в себе спостереження, бесіди, опитування, моніторинг;
- 4) організація системи підвищення кваліфікації педагогів на різних рівнях.

В організаційній функції нова модель управління педагогічним процесом передбачає посилення пріоритетів самоорганізації: формування у педагогів власної професійної позиції (вміння приймати рішення і бути відповідальним за нього) і самоосвіти. Функція контролю передбачає залучення членів батьківського комітету Городенківської ЗОШ № 2 до спостереження за якістю освітнього процесу реалізацією основної загальноосвітньої програми школи.

Директору необхідно постійно підвищувати свою професійну компетентність в області інноваційного менеджменту, опановувати комплексом управлінських інновацій, а через використання моделі

інноваційної управлінської діяльності прагнути до підвищення якості управління навчальним закладом. Критерії оцінки результативності впровадження інновацій в управлінську діяльність завідуючих сприятимуть об'єктивному аналізу ефективності даної діяльності.

Також в Городенківській ЗОШ № 2 була створена програма «Підтримка адміністрацією вчителів, що займаються інноваційною діяльністю».

Метою програми є формування нових підходів і методів відновлення життя школи і створення умов для інноваційної діяльності вчителів.

Завданням програми є створення єдиного шкільну простору для інноваційної діяльності вчителів. Підвищити мотивацію вчителів до науково-дослідницької діяльності.

У сучасній школі, що здійснює моніторинг і діагностику, особистісно – орієнтоване і розвивальне навчання, потік інформації, одержуваної учасниками освітнього процесу, багаторазово збільшується. У зв'язку з цим перед педагогічним колективом, а особливо перед адміністрацією постає питання про використання сучасних технологій по обробці, зберіганню та аналізу одержуваної інформації. Крім того, сучасна освіта пріоритетною висуває стратегію підготовки учнів до життя в інформаційному суспільстві [94, с. 76]. Тому комп'ютеризація системи освіти має два напрямки – впровадження інформаційних технологій безпосередньо в процес навчання і комп'ютеризації системи управління освітою.

У зв'язку з цим в школі була розроблена програма головною ціллю якої є розробка, апробування та впровадження нового змісту та інформаційно – комунікаційних технологій в навчально – виховний процес і управління школою.

Комп'ютеризація шкільної освіти належить до великомасштабних інновацій української школи. В даний час прийнято виділяти такі основні напрями впровадження комп'ютерної техніки в освіті:

- використання комп'ютерної техніки як засіб навчання, удосконалює процес викладання, підвищує його якість і ефективність;

- використання комп'ютерних технологій в якості інструменту навчання, пізнання себе і дійсності;
- організація комунікацій на основі використання засобів інформаційних технологій з метою передачі і придбання педагогічного досвіду, методичної та навчальної літератури;
- розгляд комп'ютера і інших сучасних засобів інформаційних технологій в якості об'єкта вивчення;
- використання засобів інформаційних технологій як засобу творчого розвитку учня;
- використання комп'ютерної техніки в якості засобів автоматизації процесів контролю, корекції, тестування;
- використання засобів інформаційних технологій в організації інтелектуального дозвілля;
- впровадження сучасних інформаційно – комунікаційних технологій в практику управління освітньою установою.

Поява нових інформаційних технологій, пов'язана з широким застосуванням комп'ютерів в освітньому середовищі, значно полегшує процес збору інформації для аналізу навчально – виховної роботи та дозволяє оптимізовано здійснити системний підхід в управлінні школою.

У школі сформована ціла структура інформаційного центру. Всі її блоки об'єднані в локальну загальношкільну мережу (рис. 2.1.).

Щоб забезпечити ефективний простір для комунікації, зробити загальнодоступною всю ключову інформацію про Городенківську ЗОШ І – ІІІ ст. № 2 та хід навчальної роботи для всіх зацікавлених в цьому учасників навчально-виховного процесу (учнів, їх батьків, вчителів), в школі існує сайт [100]. Основною метою діяльності сайту є спрощення вирішення завдань за рахунок реалізації високого потенціалу нових інформаційних технологій, та самостійного інформування громадськості діяльності школи. Сайт буде розповідати про життя всього шкільного колективу. Сайту присвоюється статус офіційного інформаційного ресурсу школи. Відвідувачем сайту є будь –

яка особа, яка здійснює доступ до нього через інтернет. Шкільний сайт буде оновлюватися раз в 10 днів.

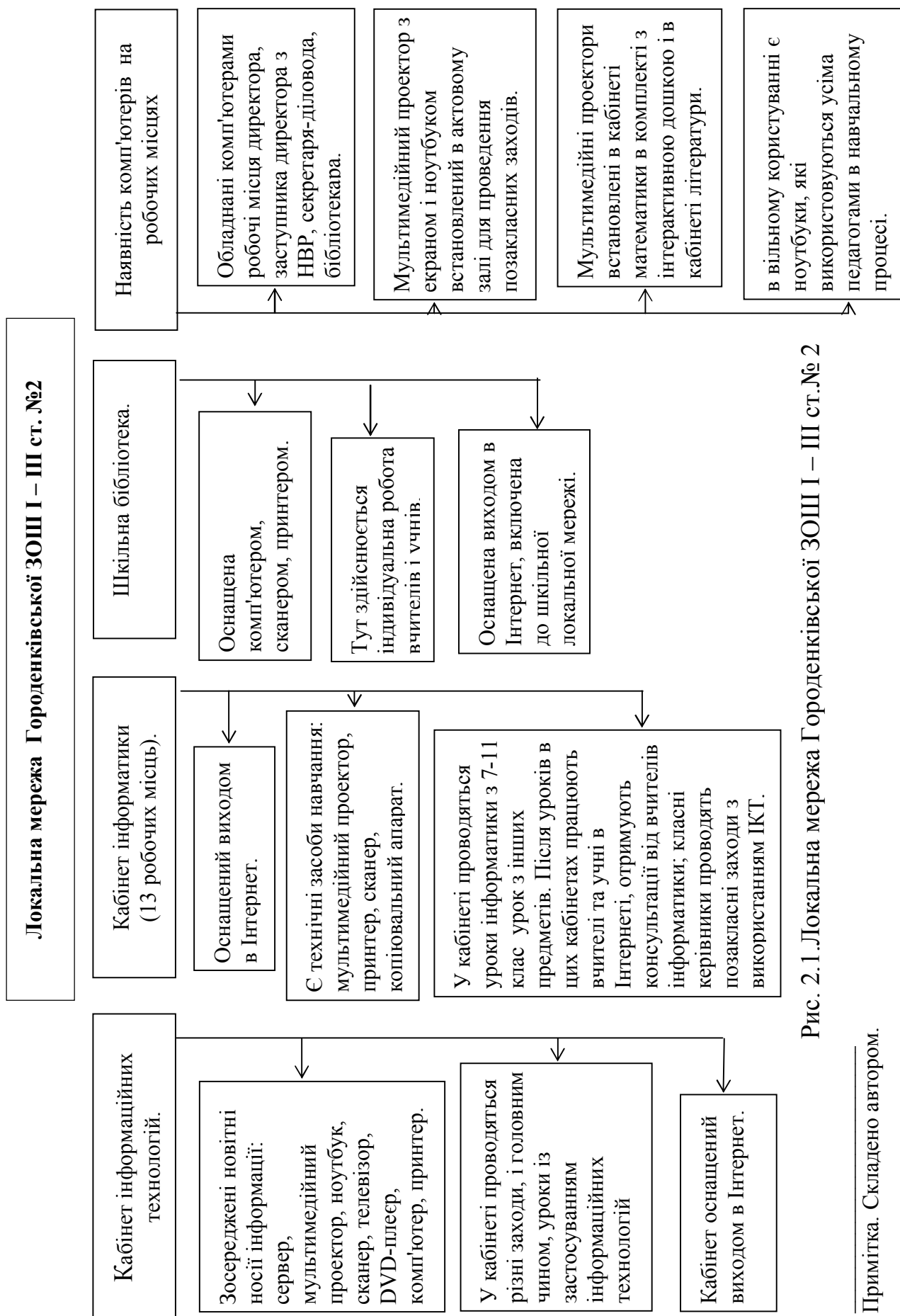


Рис. 2.1 Локальна мережа Горodenківської ЗОШ I – III ст. № 2

Примітка. Складено автором.



Шкільний сайт є важливою ланкою інформаційного простору школи, який допомагає учням і їх батькам відслідковувати шкільні події.

Всі сторінки матимуть однаковий дизайн, загальну частину, однакову для всіх, і індивідуальну, яка містить конкретну інформацію даної сторінки. Сайт є динамічним розвиваючим ресурсом [74]. Він поповнюється в міру надходження матеріалу, оновлення може бути і кілька разів на тиждень, залежно від новин. Адміністратором сайту є заступник директора з навчально – виховної роботи О.В. Іванишин.

Процеси комп'ютеризації сучасного суспільства і тісно пов'язані з ними процеси всіх форм освітньої діяльності характеризуються процесами вдосконалення і масового поширення сучасних інформаційних і комунікаційних технологій (ІКТ). Подібні технології активно застосовуються для передачі інформації і забезпечення взаємодії викладача та учня в сучасних системах відкритої та дистанційної освіти. Сучасний викладач повинен не тільки володіти знаннями в сфері ІКТ, але і бути фахівцем щодо їх застосування у своїй професійній діяльності.

Основним засобом ІКТ для інформаційного середовища будь-якої системи освіти є персональний комп'ютер. Комп'ютер, безсумнівно, вже став оперативним засобом наочності в навчанні, у відпрацюванні практичних умінь учнів, в організації та проведенні опитування і контролю школярів, а також у виконанні творчих завдань.

Комп'ютер так само дозволяє тренувати найпростіші навички і оцінювати їх та звільняє вчителя від рутинної роботи. Всі вчителі Городенківської ЗОШ І – ІІІ ст. № 2 роблять поурочні планування з використанням інформаційно – комунікаційних технологій, знаходять навчальні матеріали в інтернеті, використовують інформаційно – комунікаційні технології для моніторингу розвитку учнів. При цьому використовують текстовий редактор, електронні бази даних, електронні таблиці, програми для створення презентацій, роздруковують роздаткові матеріали та вправи. Від 65% до 80% вчителів ефективно використовують інформаційно – комунікаційні технології як

ілюстративний засіб при поясненні нового матеріалу на уроці, в позакласній роботі, для додаткових занять, батьківських зборів. Педагоги використовують для підготовки до уроків цифрові енциклопедії та словники, навчальні програми. Для взаємодії з колегами і учнями використовують електронну пошту та соціальні мережі.

Вчителям школи надається методична допомога при розміщенні розробок уроків, позакласних заходів на сайтах мережеских спільнот вчителів – предметників. Впровадження в освіту нових інформаційних технологій підвищує загальний рівень навчального процесу, посилює мотивацію навчання і пізнавальну активність учнів, постійно підтримує вчителів у стані творчого пошуку дидактичних новацій. Комп'ютери в освіті поступово перетворюються з інструмент для викладання та в потужний засіб розвитку всього освітньо – виховного комплексу. Завдання сьогоденного етапу комп'ютеризації в школі – це перехід від варіантів проникаючої інформаційної технології до варіанту монотехнологій, коли все навчання, моніторинг, діагностика, управління спирається на застосування комп'ютерів.

Навчально – методична робота займає особливе місце в роботі адміністрації по комп'ютеризації освітнього процесу. Якісна зміна методів і способів управління школою пов'язано з переходом на автоматизовані робочі місця адміністрації, бібліотекара, вчителів і зі створенням принципово нової системи управління, заснованої на активному і гнучкому управлінні навчальним процесом на основі моніторингу за допомогою комп'ютерних технологій.

У школі ведеться система збору, обробки, зберігання і розповсюдження інформації з різних напрямків освітнього процесу, здійснюється моніторинг освітньої діяльності школи:

- створена електронна база всіх учнів школи;
- ведеться електронний документообіг;

- створені і безперервно поповнюються: база даних по відстеженню результатів навчання, база даних по педагогічним кадрам, бази даних проходження курсової підготовки вчителями і т.д.

Основна мета методичної роботи – підвищити інтерес педагогів і учнів до освоєння комп'ютерних технологій, стимулювати підвищення педагогічної майстерності в цьому напрямку.

Основними формами методичної роботи в школі є: методичні та педагогічні ради, конференції, майстер – класи, семінари, шкільні методичні об'єднання, конкурси педагогічної майстерності, шкільний сайт.

Дуже важливо всім учасникам навчального процесу розуміти, що застосування сучасних інформаційних технологій в освіті створює сприятливі умови для формування особистості учнів і відповідає запитам сучасного суспільства.

Основна мета комп'ютеризації Городенківської ЗОШ I – III ст. № 2 не тільки покращити роботу школи, рівень успішності учнів але й спрямована на розв'язання ключових проблем школи (табл. 2.1.).

*Таблиця 2.1.*

### **Ключові проблеми, на розв'язання яких спрямована програма комп'ютеризації школи**

Проблеми	Причини виникнення проблем	Шляхи вирішення проблем
Наявність групи педагогів, які навчились працювати з ІКТ, але не застосовують дані навички в роботі.	Низька мотивація в використанні ІКТ в навчальному процесі.	Розробка системи мотивації у педагогів для застосування ІКТ, придбання сертифікованих цифрових навчальних ресурсів.
Невикористання певними педагогами засобів ІКТ, однотипні форми використання.	Недостатній рівень інформаційної культури деяких педагогів.	Надання методичного супроводу педагогам через відвідування й аналіз уроків, участь в семінарах з обміну досвідом
Не опрацьований механізм використання інтернету в начальній діяльності.	Низький рівень навичок роботи в інтернеті в учнів та педагогів, відсутність досвіду використання в навчальному процесі.	Проведення освітніх семінарів.
Не задіяний потенціал батьків	Необізнаність батьків в	Поповнення шкільного сайту і

в формуванні інформаційної культури учнів ( використання ресурсів домашніх комп'ютерів, навчання дома,	справах і напрямках роботи школи, низький рівень інформаційної культури багатьох батьків.	бази даних.
--	---	-------------

*Продовження таблиці 2.1.*

інформування через шкільний сайт).		
Низький відсоток взаємодії батьків і класних керівників за способами ІКТ.	Відсутність системи роботи класних керівників.	Розробити план заходів щодо активізації взаємодії батьків та класних керівників з використанням ІКТ.

Примітка. Наведено за [6, с. 90].

Вчителі Городенківської ЗОШ I – III ст. № 2, зайняті викладанням дисциплін, стикаються з такою проблемою: з одного боку, постійно збільшується обсяг інформації, яку повинен засвоїти учень відповідно до сучасних програм, з іншого боку, скорочується час, що відводиться навчальними планами на вивчення даних дисциплін. Це протиріччя може бути подолане лише за рахунок впровадження якісних засобів навчання: хороших підручників з повним комплектом додатків (збірників завдань та вправ, зошитів на друкованій основі тощо) і інтенсивних технологій навчання, що дозволяють скоротити час навчання і підвищити його якість

З кожним днем все більше учнів та педагогів в підготовці до навчального процесу починають користуватись електронними підручниками, навчальними посібниками та іншими електронними навчальними матеріалами з окремих предметів або по окремим темам .

Незважаючи на те, що користуватися паперовим підручником в порівнянні з електронним зручніше, електронний підручник придбав останнім часом великої популярності завдяки своїм функціональним можливостям. Переваги електронного підручника в порівнянні з простим друкарським:

- можливість швидкого пошуку по тексту.
- моделювання досліджуваних процесів і явищ, можливість проводити «комп'ютерні експерименти» в тих областях людського знання, де

реальні експерименти дуже трудомісткі або просто неможливі. Наявність системи самоперевірки знань, системи рубіжного контролю, сумісність з електронною екзаменаційною системою. Можливість оцінки набутих знань.

- в технології мультимедіа створюється навчальне середовище з яскравим і наочним представленням інформації, що особливо привабливо для школярів;
- здійснюється інтеграція значних обсягів інформації на єдиному носії;
- надається можливість вибору індивідуальної схеми вивчення матеріалу;
- дозволяє відстежувати і направляти траєкторію вивчення матеріалу, здійснюючи, таким чином, зворотний зв'язок;
- текст містить посилання на інший матеріал без обмеження.

Використання комп'ютера допомагає викладачеві скоротити рутинну, малоцікаву роботу по перевірці тестів, контрольних робіт, що дозволяє проводити контроль частіше і знизить фактор суб'єктивності, на який часто скаржаться учні.

В результаті впровадження інновації в діяльність Городенківської ЗОШ № 2 було здійснено анкетування на визначення інформаційного рівня і рівня володіння комп'ютером та ІКТ педагогічного колективу школи (табл. 2.2.).

*Таблиця 2.2.*

**Інформаційний рівень і рівень володіння комп'ютером та ІКТ педагогічного колективу Городенківської ЗОШ № 2**

	<b>Параметри</b>	<b>Кількість людей</b>	<b>%</b>
1.	Всього вчителів	31	
2.	Мають дома комп'ютер	25	81
3.	Пройшли курси підвищення кваліфікації в області ІКТ	18	58
4.	Користуються комп'ютером на рівні користувача	10	32
5.	Застосовують в виховній роботі	26	84
6.	Проводять уроки з використанням ІКТ	21	68
7.	Користуються проектором	21	68
8.	Використовують електронні підручники	14	45
9.	Уміють користуватись інтернетом	27	87

10.	Вміють користуватись MS Office	29	94
11.	Вміють створити презентацію	19	61

*Продовження таблиці 2.2.*

12.	Скільки створено авторських презентацій	75	
13.	Вміють створювати таблиці	8	26
14.	Вміють змінювати малюнок, картинку	18	58
15.	Використовують програми з відео, аудіо	24	77
16.	Мають свій сайт, блог	4	13
17.	Створюють тести	25	81
18.	Використовують електронні тести	20	65
19.	Не вміють користуватись комп'ютером	3	97

Примітка. Складено автором на основі опитування.

Отже, можна зробити висновок, що педагогічний колектив Городенківської ЗОШ I – III ст. № 2 готовий ширше впроваджувати в практику ІКТ, що кардинально міняє організацію навчально – виховного процесу в школі.

Звичайно, робота на цьому не закінчується. Є ще багато проблем, які потрібно вирішити вже сьогодні. Дані моніторингу показують, що 10% педагогів включені сьогодні в інноваційну діяльність, 40% вчителів готові до інноваційної роботи, 34% педагогів активно застосовують у своїй роботі комп'ютерні технології (хоча курси комп'ютерної грамотності відвідували 58% вчителів). Пояснюють вони це тим, що не вистачає часу, немає потрібних програм і матеріалів або просто відчують страх перед новим, невідомим. Проводячи педагогічні ради, засідання атестаційної комісії з використанням комп'ютерних презентацій, директор Городенківської ЗОШ I – III ст. № 2 прагне привернути увагу педагогів до використання ІКТ. Відкриті уроки та майстер-класи, позакласні заходи та інші форми урочної та позаурочної діяльності з використанням інноваційних авторських програм і дидактичних матеріалів, вже готових матеріалів на електронних носіях, які були проведені вчителями, допоможуть іншим переступити той бар'єр, перед яким вони ще відчують легкий страх і невпевненість в собі.

**2.2. Оцінка організаційного забезпечення впровадження інновацій в управлінську діяльність Городенківської ЗОШ I – III ст. №2**

Процес впровадження інновацій в управлінську діяльність Городенківської ЗОШ I – III ст. № 2 – це складний процес, який передбачає поступове оновлення і вдосконалення змісту, методів, засобів, технологій управління, що в кінцевому підсумку впливає на якість педагогічного процесу.

Загальна мета інноваційної діяльності в Городенківській ЗОШ № 2 – поліпшення здатності педагогічної системи школи досягати якісно більш високих результатів освіти.

Для організації інноваційної діяльності в Городенківській ЗОШ № 2 необхідно:

- зробити попередній проблемний аналіз організації виховання і освіти дітей через анкетування батьків і педагогів (виявити потребу в інноваціях);
- визначити напрямки, за якими може бути організована інноваційна діяльність;
- визначити конкретні заходи в рамках інноваційної діяльності школи;
- розробити і впровадити систему стимулювання педагогів;
- реалізувати план інноваційних заходів;
- оцінити ефективність їх реалізації;
- перевести в повсякденну діяльність найбільш ефективні інновації;

Таким чином, можна зробити висновок про значущість кожного етапу в організації інноваційної діяльності в Городенківській ЗОШ № 2. На етапі теоретичного дослідження відбувається накопичення матеріалу, на етапі практичного дослідження – вдосконалення прийомів освітньо-виховного процесу, а на етапі підбиття підсумків – систематизація матеріалу, оцінка ефективності і переклад інновацій в повсякденну діяльність.

Впровадження інновацій у Городенківській ЗОШ № 2 підтримується і забезпечується на усіх рівнях управлінської системи навчального закладу. Організаційна структура управління школою представлена кількома рівнями: перший рівень – директор; другий – заступники директора, а також органи, що

беруть участь в управлінні школою; до третього рівня можна віднести педагогів, вихователів, психолога та ін. працівників закладу (рис. 2.2.).

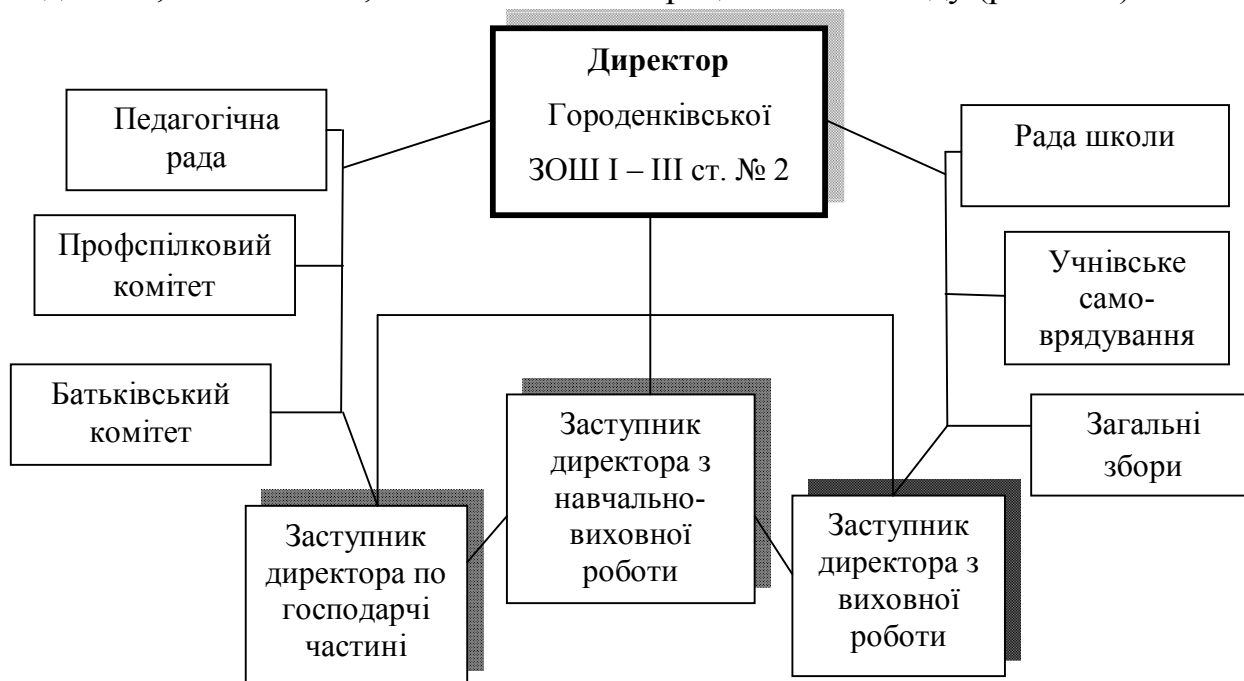


Рис. 2.2. Організаційна структура системи управління Городенківської ЗОШ I – III ст. № 2

Примітка. Складено автором.

В сучасних умовах досягти високих результатів можливо шляхом модернізації управління школою, через впровадження новітніх технологій, які спрямовані на формування інноваційної особистості. Педагогічний колектив ознайомлений з директивними і нормативними документами державних органів, ретельне вивчення яких здійснюється на засіданнях педагогічних рад, методичної ради, нарадах при директорі, методичних об'єднаннях. У школі запроваджено моніторинг та експертизу навчально-виховного процесу. Здійснюється безперервна обробка інформації для визначення напрямку розвитку школи.

Головне в інноваційній поведінці директора – стимулювати підлеглих до інновацій.



Стимулювання педагогів – це один з основних способів мотивації до інноваційної діяльності, професійному розвитку кожного педагога і школи в цілому.

Стимулювання передбачає створення умов, при яких в результаті активної трудової діяльності працівник буде працювати більш ефективно і більш продуктивно, тобто виконає більший обсяг робіт, ніж було обумовлено заздалегідь.

Отже, адміністративна команда Городенківської ЗОШ № 2 створила умови, в яких педагоги будуть займатися самоосвітою, саморозвитком, а значить і працювати в інноваційному режимі.

Система управлінських кроків щодо стимулювання педагогів до інноваційної діяльності сприяє створенню такої обстановки в колективі, в якій зможе самореалізуватися кожен педагог і він буде зацікавлений у підвищенні ефективності роботи всієї установи.

Успішність організації процесу стимулювання педагогів до інноваційної діяльності залежить від дотримання технологічного циклу, в якому виділяють наступні етапи:

- теоретичне дослідження проблеми;
- практичне виконання плану;
- підведення перших підсумків роботи зі стимулювання педагогів.

В якості діагностичного інструментарію при оцінці результативності впровадження інновацій в управлінську діяльність Городенківської ЗОШ № 2 були використані:

- анкета для керівника загальноосвітнього навчального закладу «Інновації в управлінні» (див. Додаток Б);
- діагностика готовності педагогів до впровадження інноваційної та експериментальної діяльності в систему роботи установи, їх мотивів до інноваційної діяльності (див. Додатки В, Г);
- результати діагностування, самодіагностики професійної діяльності педагогів, їх ускладнень та освітніх потреб;

- комплексний аналіз роботи за рік .

Також була розроблена програма заходів з організації інноваційної діяльності педагогів Городенківської ЗОШ I – III ст. № 2 на 2016 - 2017 роки (див. Додаток Д).

Не можна сказати, що інноваційна педагогічна діяльність в Городенківській ЗОШ № 2 була відсутня до створення даної програми, проте «Програма інноваційної діяльності» систематизувала і конкретизувала вже існуючу в освітній установі діяльність.

Програма «Підтримки адміністрацією вчителів, що займаються інноваційною діяльністю» реалізується в чотири етапи:

- I. Переконавання педколективу в необхідності здійснення науково – методичної діяльності:
  - 1) забезпечення науково – методичної готовності педагогів до реалізації завдань;
  - 2) розробка і реалізація програми навчального семінару;
  - 3) створення і робота творчих груп педагогів з вивчення і аналізу існуючих методик і технологій.
- II. Організація процесів функціонування науково – методичної діяльності вчителів в школі:
  - 1) забезпечення фінансового забезпечення науково – методичної роботи ;
  - 2) розробка концепції і програми розвитку школи на основі колективних досліджень;
  - 3) психолого – педагогічна діагностика вчителів з метою виявлення мотивації до інноваційної діяльності та залучення в дослідно – експериментальну роботу.
- III. Етап інтенсивного утворення і самоосвіти вчителів:
  - 1) переорієнтування роботи шкільних методичних об'єднань вчителів, на розробку і впровадження нових методик і технологій навчання в рамках індивідуальних дослідних тем;

- 2) розвиток системи дослідницької роботи в науковому товаристві старшокласників;
- 3) підготовка вчителів до проведення педагогічних досліджень;
- 4) розвиток індивідуальної, групової та колективної роботи;
- 5) розробка моніторингу досягнень педагогічного колективу;
- 6) створення атмосфери потреби в теоретичних знаннях і творчої діяльності;
- 7) організація роботи шкільного науково – теоретичного і науково – практичного семінарів.

IV. Створення умов для пред'явлення вчителями результатів інноваційної роботи і впровадження їх в практику колег на шкільних, районних і регіональних рівнях:

- 1) створення умов для подання досвіду роботи вчителів на методичних об'єднаннях, науково – методичній раді, на науково – практичних конференціях, на заходах різного рівня, в Дні науки в школі, на шкільному сайті; організація публікацій;
- 2) розгляд умов вивчення показників інноваційної діяльності вчителів в рамках реалізації програми дослідно – експериментальної роботи.

Також в Городенківській ЗОШ I – III ст. № 2 була створена програма по комп'ютеризації школи та сформульовано завдання програми (див. Додаток Е).

Використання ІКТ – технологій як джерела інформованості, способу організації самостійної пізнавальної діяльності учнів. Ці технології дозволяють учням оволодіти способами діяльності як дослідження, проектування, моделювання, і застосовувати їх у навчальній діяльності і самоосвіті. Застосування інтернет – технологій дозволило створити шкільний сайт, використовувати інтернет – тренажери для підготовки до ЗНО з усіх шкільних предметів, брати участь в різних, районних, обласних і всеукраїнських конкурсах. Застосування даної технології сприяло проектування єдиного інформаційного простору школи, як компонента освітнього середовища

Реалізація програми здійснюється усіма учасниками освітнього процесу:

- адміністрація (директор, його заступники);
- педагоги (класні керівники, вчителі – предметники);
- учні та батьки (як основні замовники якості освіти).

Звичайно, що основну частину координації діяльності по реалізації програми комп'ютеризації виконує директор школи :

1. Аналізує:

- проблеми комп'ютеризації школи, актуальні і перспективні потреби в розвитку інформаційно – комунікаційного забезпечення школи;
- перспективні можливості школи в області інформаційного та комунікаційного забезпечення;
- хід, розвиток і результати процесів комп'ютеризації школи.

2. Прогнозує:

- наслідки запланованих процесів комп'ютеризації школи;
- тенденції зміни процесів комп'ютеризації в суспільстві і в освіті для коригування стратегії розвитку школи.

3. Планує і організовує:

- процес розробки і реалізації програми комп'ютеризації школи, розробку і виконання основних напрямків розвитку процесу комп'ютеризації;
- розробку загальних вимог до процесів і результатів діяльності по комп'ютеризації школи і критеріїв їх оцінки;
- поточне і перспективне планування діяльності педагогічного колективу в галузі використання інформаційних та комунікаційних технологій з метою реалізації програми комп'ютеризації.

Заступник директора школи з навчально – виховної роботи:

1. Організовує:

- роботу з навчання педагогічних кадрів з питань використання інформаційних технологій в освітній діяльності;
- вивчення, узагальнення та поширення досвіду здійснення діяльності з питань комп'ютеризації школи;

- збір і накопичення інформації про значущі для школи інновації в області застосування інформаційних і комунікаційних технологій в освітній діяльності;
- систему дослідницької, дослідно – експериментальної та інноваційної роботи школи в області інформаційних і комунікаційних технологій;
- систему зовнішніх зв'язків, необхідних для успішного здійснення діяльності школи з питань комп'ютеризації;
- систему контролю за ходом інноваційної, експериментальної та науково – дослідницької діяльності з використання інформаційних та комунікаційних технологій в освітній та управлінській діяльності.

## 2. Бере участь:

- у створенні інформаційно – управлінської системи школи;
- в організації і веденні електронного документообігу школи;
- в розвитку інформаційного середовища школи.

## 3. Контролює:

- забезпечення постійного доступу освітнього закладу до ресурсів мережі Інтернет;
- реалізацію процесу комп'ютеризації школи;
- використання засобів інформаційних і комунікаційних технологій в освітній та управлінській діяльності;
- ресурсне забезпечення процесу комп'ютеризації школи;
- відповідність ходу процесу комп'ютеризації та його результатів;
- виконання прийнятих рішень з питань комп'ютеризації школи;
- використання мультимедійного обладнання, інтерактивних дошок, електронного програмно – методичного забезпечення працівниками школи, формує заявку по оснащенню програмно – технічними засобами для реалізації освітнього процесу.

Заступник директора з виховної роботи (позаурочна діяльність і додаткову освіту):

### 1. Організовує:

- роботу по формуванню інформаційної культури учнів, організовує заняття з позаурочної діяльності, використовуючи інформаційно – комунікативні технології, заняття з інформатики, аналізує захоплення дітей комп'ютерними та інформаційними технологіями поза школою.

Педагогічні працівники:

- використовують інформаційні ресурси мережі Інтернет при організації пізнавальної діяльності школярів на уроці;
- підвищують професійний рівень у сфері ІКТ, отримують дистанційна освіта;
- проводять інтегровані інтернет – уроки;
- проводять уроки на основі готових програмних продуктів;
- розробляють власне програмне забезпечення;
- формують, поповнюють і використовують інформаційні технології в організації урочної та позаурочної діяльності учнів.

Програма реалізації проекту «Комп'ютеризація школи» буде здійснюватися в 3 етапи (рис.2.3.).

Досягнення поставленої мети і вирішення завдань програми комп'ютеризації неможливо без відповідного цільового фінансування компонентів:

- змісту штатної одиниці інженера – електрика, відповідального за роботу і розвиток комплексу технічних засобів і загальносистемних програм;
- змісту відповідального за реалізацію програми комп'ютеризації та відповідального за оформлення моніторингів майстер – звіт, школяр, за рахунок стимулюючої частини фонду оплати праці;
- придбання і модернізація комп'ютерного обладнання: комп'ютери, медіапроектор, інтерактивні дошки, сканери, принтери, безперебійні джерела живлення, мережеві концентратори і т.д .;
- придбання сучасного навчального обладнання: меблів, наочних посібників;
- придбання швидкозношуваних комплектуючих: клавіатур, ручних маніпуляторів «миша», килимків і т.п .;

- придбання витратних матеріалів: флеш і SD – карт, оптичних дисків, паперу, картриджів, тонеру, чорнила і т.д.



Рис. 2.3. Реалізація проекту «Комп'ютеризація Городенківської ЗОШ № 2».

Примітка. Наведено за [53].

Досягнення поставленої мети і вирішення завдань програми комп'ютеризації неможливо без відповідного цільового фінансування компонентів:

- змісту штатної одиниці інженера – електрика, відповідального за роботу і розвиток комплексу технічних засобів і загальносистемних програм;
- змісту відповідального за реалізацію програми комп'ютеризації та відповідального за оформлення моніторингів майстер – звіт, школяр, за рахунок стимулюючої частини фонду оплати праці;
- придбання і модернізація комп'ютерного обладнання: комп'ютери, медіапроектор, інтерактивні дошки, сканери, принтери, безперебійні джерела живлення, мережеві концентратори і т.д .;
- придбання сучасного навчального обладнання: меблів, наочних посібників;
- придбання кабелів, додаткових контролерів і комплектуючих, запасних частин і оплати ремонтів обладнання;
- придбання швидкозношуваних комплектуючих: клавіатур, ручних маніпуляторів «миша», килимків і т.п .;
- придбання витратних матеріалів: флеш і SD-карт, оптичних дисків, паперу, картриджів, тонеру, чорнила і т.д.

За період впровадження інновацій адміністрацією Городенківською ЗОШ № 2 проводилась цілеспрямована робота по поповненню, оновленню матеріально - технічної бази закладу, що дозволило б значно підвищити рівень оснащеності навчальної комп'ютерної техніки (табл. 2.3.).

*Таблиця 2.3.*

**Забезпеченість засобами ІКТ Городенківської ЗОШ І – ІІІ ст. № 2.**

Загальна кількість комп'ютерів	42
- в кабінет інформатики;	13
- в предметних кабінетах;	4
- в бібліотеці.	1
- в адміністративних приміщеннях;	11



Стационарні комп'ютери	25
Ноутбуки	17
Мережа інтернет в школі (число підключених до мережі комп'ютерів)	11
Принтери і інші засоби виводу інформації на папір	15
Сканери і інші засоби введення графічної інформації	3

*Продовження таблиці 2.3.*

Мультимедійні проектори	10
Інтерактивні дошки	3
Кількість комп'ютерів, на яких встановлений пакет вільного програмного забезпечення	42
Кількість комп'ютерів в вільному доступі для педагогів	1
Цифровий фотоапарат	1
Цифрова відеокамера	1

---

Примітка. Складено автором.

Реалізація програми здійснюється за рахунок коштів федерального бюджету, обласного бюджету, муніципального бюджету і позабюджетних джерел. Створення і розвиток єдиного освітнього інформаційного середовища школи здійснюватиметься частково за рахунок коштів федерального проекту «Комп'ютеризація школи».

Засоби муніципального бюджету будуть спрямовані на забезпечення санітарних норм і правил у комп'ютерних класах, поліпшення умов організації навчального процесу на основі ІКТ, збереження та ефективного використання навчальної комп'ютерної техніки, ремонт і технічне обслуговування комп'ютерної та організаційної техніки.

Програма комп'ютеризації є управлінським документом, який забезпечує все шкільне співтовариство знанням про стратегічні і тактичні завдання її розвитку, механізми їх вирішення, послідовності дій та очікувані результати. Безпосередня оцінка якості реалізації програми буде проводитись один раз на рік педагогічною радою школи, пропозиції щодо корекції та змін обговорюватимуться на серпневій педагогічній раді і будуть затверджуватись

директором. Щорічно підсумки будуть представлятись в публічній доповіді директора школи і публікуються на шкільному сайті.

### **2.3. Діагностика результативності впровадження інновацій в управлінську діяльність досліджуваного навчального закладу**

Критеріями ефективності реалізації інновацій в управлінні Городенківської ЗОШ № 2 є наступні ознаки:

- комплексність інновацій;
- суб'єктність;
- оптимальність результатів управління;
- зростання інноваційного потенціалу педагогічного колективу;
- перехід у розвитку школи з одного якісного рівня на інший.

Дані критерії дозволяють оцінити результати інноваційної управлінської діяльності.

Перший критерій виявляє комплексний характер інновацій в управлінській діяльності самого керівника.

Такі критерії, як суб'єктність управління, оптимальність результатів управління та зростання інноваційного потенціалу педагогічного колективу характеризували вплив інновацій в управлінні на професіоналізм, творчий потенціал директора і педагогічного колективу.

Перехід в розвитку Городенківської ЗОШ № 2 з одного якісного рівня на інший можливо оцінити з позиції впливу впроваджених управлінських інновацій на роботу всього навчального закладу.

Впровадження інноваційних технологій в управлінську діяльність Городенківської ЗОШ № 2 дозволило помітно підвищити продуктивність діяльності персоналу, поліпшити робочі взаємини, створити в школі творчу атмосферу. Колектив позитивно налаштований на нововведення і легко адаптується до них.

Оцінка якості праці педагогів будується на основі диференційованої системи винагород, в тому числі використовується система публічного визнання заслуг і досягнень. Оцінюється індивідуальний внесок кожного педагога через аналіз професійно значущих критеріїв. Створено плани індивідуального розвитку (реалізації потенціалу) кожного педагога, засновані на оцінці професійних компетенцій.

В школі розвинені механізми зворотного зв'язку в напрямку «знизу – вгору» через відкрите обговорення організаційних проблем. Постійно працюють творчі і проектні групи з розробки та реалізації поточних організаційних, перспективних і професійних проектів.

Стиль спілкування директора Городенківської ЗОШ № 2 з підлеглими демократичний, при якому працівникам надаються можливості в прийнятті рішень, в прояві ініціативи. Завідувач не наказував, а орієнтує колектив на проблеми, концентрує їх на головному. Це сприяє розкриттю здібностей людей, формує групу односторонців. Використовуються такі сучасні прийоми мотивації праці, як делегування обов'язків, публічне визнання, залучення до процесу прийняття рішень і ін.

З упевненістю можна сказати, що інноваційні методи управління, які використовуються керівником і його заступниками створили умови для найкращого використання майстерності і здібностей вчителів. Зокрема, аналіз роботи навчального закладу показує постійне зростання кількості педагогів, які підвищують свій професійний рівень і кваліфікацію. Помітно підвищилася їхня професійна компетентність і ставлення до роботи. Це підтверджується активним оволодінням сучасними освітніми технологіями. Педагоги виявляють ініціативу в узагальненні та розповсюдженні свого інноваційного педагогічного досвіду роботи на муніципальному та регіональному рівнях. Педагогічний колектив, оперативно і позитивно реагує на впровадження інновацій в виховно - освітню діяльність установи і в процес управління.

Цьому сприяло створення необхідних умов для творчої діяльності педагогів – практиків, для їх пошуково – експериментальної діяльності.

Керівник і методична об'єднання Городенківської ЗОШ № 2 змогли забезпечити необхідну інформаційну, науково – методичну та психолого – педагогічну підтримку творчих пошуків колективу.

Таким чином, використання керівником Городенківської ЗОШ № 2 моделі інноваційної управлінської діяльності дозволило не тільки підвищити рівень його професійної майстерності і професійності педагогів, а й сформувати позитивний імідж школи, як лідера, орієнтованого на сталий розвиток, підвищити його конкурентоспроможність.

Отримуючи базову заробітну плату, вчителі виконують свою основну роботу, але сьогодні необхідно не «просто» працювати, але і підвищувати свою кваліфікацію, поширювати досвід, брати участь в проектах та експериментах. Взятися за це можуть тільки змотивовані співробітники. Вчителі та педагоги повинні бути впевнені, що будь-який понаднормова або додаткову праця буде заохочена, і тоді вони будуть більш відкрито і позитивно дивитися на нове в своїй роботі.

Але не тільки окладом і премією можна мотивувати співробітників. Матеріальна мотивація педагогів Городенківської ЗОШ № 2 виражена у вигляді:

- допомоги в покупці путівок для педагогів або їх дітей;
- матеріальної допомоги в зв'язку зі значущими подіями (весілля, народження дитини, смерть близької людини тощо);
- покупки проїзного квитка;
- надання місця проживання;
- проведення корпоративних вечорів, поїздок, вручення подарунків;
- покупки навчально – методичної літератури, передплати на газети та журнали;
- оплати проходження курсів, семінарів, тренінгів, здобуття вищої освіти;
- надання можливості надавати платні освітні послуги або працевлаштуватися за сумісництвом на іншу роботу.

Нематеріальні стимули педагогів, які використовуються в Городенківській ЗОШ № 2:

- надання методичної допомоги. Навіть досвідченим вчителям буде простіше працювати, якщо завуч – методист школи допоможе з матеріалами для проведення тематичного класного години або конкурсу;
- сприяння в проходженні атестації, отримання гранту, друку монографії, авторської програми і т.п.;
- можливість вибрати графік роботи: методичний день, кількість уроків в день, число робочих днів в тиждень, наявність або відсутність вікон, час початку роботи і т.д. ;
- можливість вибору часу відпустки;
- згадка імені співробітника в матеріалах, розроблених ним або з його допомогою;
- кращі співробітники мають пріоритет в отриманні нового обладнання, техніки, меблів;
- оголошення подяки, занесення на дошку пошани;
- надати додаткові дні відпочинку. Якщо вчитель виконав роботу понаднормово або пропрацювала півроку без лікарняного;
- організація занять в спортзалі;
- публічна похвала вчителя і / або його учнів на заходах.

Для повної реалізації єдиного інформаційного простору потрібні глибокі структурні перетворення освітніх систем, перегляд змісту освіти, методів, організаційних форм навчання, засобів навчання.

Комп'ютерні технології допоможуть поліпшити викладання традиційних, методично добре забезпечених шкільних предметів.

Використання ІКТ сприяє поліпшенню комп'ютерної грамотності учнів і вчителів, розвиває і оновлює освіту в школі, формує у учнів позитивну мотивацію до навчання у них навичок самоосвіти і прагнення до продовження освіти.

Зараз вже багатьом зрозуміло, що ефективне інформаційне середовище школи характеризують не стільки встановлені комп'ютери та уроки інформатики, скільки рівень застосування інформаційних і комунікаційних технологій в усьому освітньому процесі включення школи в єдиний інформаційний простір.

Матеріально – технічна база Городенківської ЗОШ I – III ст. № 2 дає можливість донести інформацію до кожного учня, забезпечує роботу з інформацією, полегшує встановлення зворотного зв'язку на уроці, і тим самим, сприяє підвищенню ефективності навчального процесу.

Впровадження ІКТ в практику роботи Городенківської ЗОШ № 2 відкриває великі можливості для вдосконалення освітніх педагогічних методик, обміну досвідом та творчого підходу до викладання. Основою для цього є накопичення навчально – методичних матеріалів у внутрішньому інформаційному просторі школи і використання інтернет – технологій як для оперативного, так і для відстроченого спілкування з колегами і учнями: електронної пошти, форумів, відео конференцій

Використання інформаційно – комп'ютерних технологій відкриває для вчителя нові можливості у викладанні свого предмета. Вивчення будь – якої дисципліни з використанням ІКТ дає дітям можливість для роздумів і участі в створенні елементів уроку, що сприяє розвитку інтересу школярів до предмета.

Учні сьогодні непогано володіють інформаційними технологіями, і використання на уроках комп'ютерів дає позитивний вплив на їх успіхи:

- покращення оцінок;
- участь в проектній діяльності;
- підвищення мотивації до навчання;
- розвиток навичок спільної роботи;
- активізація діяльності;
- можливість прояву своїх здібностей.

Класичні та інтегровані уроки в супроводі мультимедійних презентацій, on – line тестів і програмних продуктів дозволяють учням поглибити знання,

отримані раніше. Застосування сучасних технологій в освіті створює сприятливі умови для формування особистості учнів і відповідає запитам сучасного суспільства. Тут мається на увазі вміння грамотно користуватися джерелами інформації, оцінювати її достовірність, співвідносити нову інформацію з отриманими раніше знаннями, вміння правильно організувати інформаційний процес.

Використання сучасних технологій на уроках підвищує ефективність навчання, допомагає створити атмосферу співпраці на уроці, зацікавлює учнів в досліджуваному матеріалі. Володіння і використання ІКТ дає можливість вчителю не відстати від часу і від своїх учнів.

Можна виділити основні напрямки використання комп'ютерних технологій на уроках:

- візуальна інформація (ілюстративний, наочний матеріал);
- демонстраційний матеріал (вправи, опорні схеми, таблиці, поняття);
- тренажер;
- контроль за вміннями, навичками учнів;
- самостійна пошукова, творча робота учнів.

Комп'ютер дає можливість максимально індивідуалізувати навчання, зробити процес навчання творчим, дослідницьким.

Перешкодою на шляху застосування сучасних технологій в навчальному процесі Городенківської ЗОШ I – III ст. № 2 є низька комп'ютерна грамотність педагогів. Комп'ютер не тільки засіб освіти, інформаційні технології повинні розглядатися в контексті взаємодії безпосередніх учасників – педагогів і, головне дітей.

Позанавчальна робота в школі є істотним елементом способу життя школярів, професійної діяльності вчителів і керівництва навчального закладу. У зв'язку з цим, ця діяльність, складається з трьох основних компонентів:

- позанавчальної діяльності учнів;
- позанавчальної роботи вчителів із учнями;
- системи управління поза навчальної діяльністю.

Для Городенківської ЗОШ I – III ст. № 2 позанавчальна діяльність – невід'ємна частина виконуваних ним функцій. Її специфіка пов'язана з тим, що така діяльність здійснюється у вільний від навчального процесу час і найчастіше залежить від власного вибору школяра.

Аналіз роботи школи з реалізації програми комп'ютеризації, прийнятої в 2015 році показав, що програма виконується успішно. Була забезпечена робота постійно діючого семінару, що дозволило всім вчителям школи отримати та розвивати навички роботи на комп'ютері на рівні користувача.

Значно покращилася матеріальна база для здійснення програми комп'ютеризації.

З метою підвищення ефективності методичної роботи, повної реалізації запитів педагогів у школі розпочато діяльність зі створення єдиного інформаційного простору і чіткого регулювання інформаційних потоків науково – методичної документації.

Через інтернет вчителі школи мають можливість познайомитися з новими педагогічними технологіями, матеріалами передового педагогічного досвіду щодо застосування і використання ІКТ в навчально-виховному процесі.

Створені і безперервно поповнюються:

- база даних по педагогічним кадрам;
- база даних по відстеженню результатів навчання;
- база даних про випускників школи;
- моніторинг здоров'я учнів;
- соціальний паспорт школи;
- предметні презентації;
- електронні дидактичні матеріали з предметів;
- презентації виховних заходів.

Проте, зупинятися на досягнутому рівні колектив і керівництво Городенківської ЗОШ № 2 не має наміру. У програмі розвитку ЗНЗ на найближчу перспективу заплановано основні напрямки розвитку інноваційних



процесів. Вони стосуються як інновацій в управлінській діяльності, так і в роботі з педагогічними кадрами та інновацій у змісті освіти .

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2**

Проаналізувавши виконання програми комп'ютеризації можна зробити наступні висновки, що в школі створено всі умови для використання сучасних освітніх технологій при підготовці та проведення уроків і позакласних заходів із застосуванням інформаційно – комунікаційних технологій.

Але, незважаючи на позитивну тенденцію в комп'ютеризації школи є ще проблеми, які необхідно вирішити:

1. Покращення матеріально – технічної бази.
2. Продовжити роботу по залученню учнів і вчителів школи до участі в дистанційному навчанні, Інтернет – конкурсах, майстер – класах, олімпіадах, вікторинах, конференціях і т.д.
3. Надання методичної допомоги вчителям при розміщенні методичних розробок на сайтах мережевих спільнот.
4. Розробити та розмістити мобільний шкільний сайт.
5. Створити особисті сторінки вчителів на шкільному сайті, а також рекомендувати педагогам створення власних блогів і сайтів.

Розвиток суспільства сьогодні диктує необхідність використовувати нові інформаційні технології в усіх сферах життя. Сучасна школа не повинна відставати від вимог часу, а значить, сучасний учитель повинен використовувати комп'ютер в своїй діяльності, тому що головне завдання школи – виховати нове покоління грамотних, думаючих, які вміють самостійно здобувати знання громадян.

Впевнена, що інформаційні технології – одна з найбільш перспективних, ефективних і цікавих форм творчої діяльності педагога і учнів. За такими уроками майбутнє.

**РОЗДІЛ 3**  
**ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ВПРОВАДЖЕННЯ**  
**ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІНСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ ГОРОДЕНКІВСЬКОЇ**  
**ЗОШ І – ІІІ СТ. № 2**

**3.1. Удосконалення системи планування інновацій у навчальному процесі досліджуваного навчального закладу в контексті підвищення ефективності управлінської діяльності**

Планування інновацій – один з основних елементів системи внутрішнього управління інноваційною діяльністю школи. Планування інновацій – це система розрахунків, спрямована на вибір і обґрунтування цілей інноваційного розвитку школи і підготовку рішень, необхідних для їх досягнення.

Запорукою ефективного розвитку будь - якого навчального закладу є чітка постановка і виконання ним завдань відповідно до мети діяльності. Для організації такої роботи необхідним етапом є удосконалення системи планування інновацій у навчальному процесі Городенківської ЗОШ І – ІІІ ст. № 2. Впровадження інноваційних технологій виступає одним з найбільш ризикових напрямків діяльності школи в зв'язку з великою кількістю невизначеності середовища (особливо зовнішнього), в якому воно функціонує.

Процес управління будь - якою педагогічною системою передбачає планування. Удосконалення системи планування інновацій в управлінській

роботі диктується необхідністю постійного розвитку та руху педагогічної системи.

У роботі керівника школи планування інновацій розглядається як домінуюча функція управління школою. Підготовка планів роботи школи ґрунтується на дотриманні ряду вимог, що забезпечують реальність, безперервність, конкретність їх виконання. Перш за все це дотримання вимог цільової спрямованості. Цілеспрямованість в даному випадку розуміється як певна цільова установка, як облік минулого досвіду роботи школи, розвиває і поглиблює основні напрямки роботи педагогічного та учнівського колективів. Це постановка приватних цілей в діяльності вчителів, класних керівників, громадських організацій. Одна з вимог – перспективність планування інновацій, коли цілі діяльності педагогами і учнями приймаються, по - перше, як емоційно забарвлена мета, близькі, зрозумілі, бажані, і, по - друге, як стратегія, запланована на тривалий термін, але тим не менш реально усвідомлювана. У числі вимог, що пред'являються до планування інновацій, необхідно виділити і таке, як комплексність. Дана вимога означає, що в ході розробки плану пропонується використання різноманітних засобів, форм, методів, видів діяльності в їх єдності і взаємозв'язку. Реалізація системи планування інновацій в єдиному управлінському циклі підвищує ефективність діяльності школи.

Управлінська структура передбачає взаємодію чотирьох видів управлінських дій: планування – організація – керівництво – контроль. Як правило, інноваційний процес в школі планується у вигляді програми розвитку школи, потім організовується діяльність колективу школи по реалізації цієї програми і контроль над її результатами. Кожен компонент цієї структури має свою будову. Так, планування (яке зводиться фактично до підготовки програми розвитку школи) включає проблемно орієнтовний аналіз діяльності школи, формування концепції нової школи і стратегії її реалізації, цілепокладання і розробку операційного плану дій.

Головні завдання школи – розкриття здібностей кожного учня, виховання особистості, готової до життя у високотехнологічному, конкурентному світі. Тому доручним буде створення програми розвитку Городенківської ЗОШ I – III ст. № 2. В такій програмі потрібно реалізувати наступні ідеї:

1. «Цифрова школа» 21-го століття – це активне використання нових інформаційних систем і освітніх технологій, застосування автоматизованих середовищ організації освітнього процесу та інтерактивних методів навчання, а також навчально – методичних матеріалів, що відповідають сучасному світовому рівню, електронних колекцій, цифрового навчального обладнання, міжшкільної взаємодії в мережі Інтернет і в відео системах віддаленої присутності.

Дана ідея передбачає:

- впровадження в навчальний процес нових форм навчання, пов'язаних з інформаційними технологіями. Комп'ютер необхідний для відтворення навчальних систем, використання навчальних відео і аудіо записів, електронних підручників і словників, для участі в мережевих спільнотах з різними темами і напрямками, для впровадження електронних освітніх ресурсів у навчальний процес, проведення тестування та вирішення інших освітніх завдань;
- процес комплексної інформатизації навчально-виховного процесу, де важлива роль відводиться використанню різних інформаційних систем, а не окремих фрагментів цифрової освіти.

Даний фактор впливає на перехід педагогів від застосування у своїй роботі локальних цифрових освітніх предметних ресурсів до використання інтегрованих систем і єдиних колекцій в партнерстві з колегами, об'єднують на одній платформі різні предмети шкільного курсу, що мають єдиний інтерфейс і систему управління уроком.

2. Реалізація підтримки і розвитку матеріально-технічної бази – одна з основних умов успішного здійснення навчального процесу.

Головною ціллю даної ідеї є створення умов для освітнього процесу – оснащення необхідним матеріально-технічним і навчально-методичним обладнанням зміцнення (вдосконалення) матеріально-технічної та навчально-методичної бази освітнього процесу, створення безпечних умов перебування школярів і персоналу, дотримання санітарно-гігієнічного режиму. А саме:

- капітальний та поточний ремонт;
- удосконалення охоронної та охоронно-пожежної системи школи;
- оснащення відповідно до останніх вимог навчальних кабінетів;
- створення умов для використання інформаційно-комунікаційних технологій;
- забезпечення бібліотеки електронними (цифровими) навчальними ресурсами;

3. Реалізація вимог законодавчих та інших нормативних правових актів у галузі забезпечення безпеки, спрямованих на захист здоров'я і збереження життя учнів, вихованців і працівників під час їх трудової та навчальної діяльності від можливих, пожеж, аварій та інших небезпек.

4. Реалізація ідеї розвитку індивідуальності дитини, її інтересів, нахилів та здібностей на основі надання якісних, доступних освітніх послуг, які задовольняють запитам соціуму з одного боку і забезпечують сприятливий морально – психологічний мікроклімат, умови для творчої самореалізації, професійного та особистісного зростання педагогів та адміністрації, що задовольняє запити формування індивідуальної культури особистості, здатної до життєвого і національного самовизначення, зміцнення і розвитку здоров'я; освоєння освітніх стандартів за ступенями навчання.

Практика реалізації даної програми розвитку ставить перед усім колективом учасників освітнього процесу – вчителів, учнів, зацікавлених батьків такі проблеми:

- модернізація інформаційно-обчислювальної техніки, системне обслуговування шкільної локальної мережі;

- модернізація теплових, каналізаційних і водопровідних мереж;  
Робота по оснащенню включає:
- комп'ютеризація школи і впровадження інформаційних технологій;
- створення предметно-розвиваючого середовища з використанням сучасних навчальних технологій і дидактичних матеріалів;
- наукову організацію праці викладачів і керівників структурних підрозділів, нові розробки, що дозволяють зробити працю вчителя і навчальний процес більш ефективними;
- зниження ризиків виникнення пожеж, аварійних ситуацій, травматизму людей;
- підвищення санітарно - епідеміологічного благополуччя школи;
- створення необхідної матеріально-технічної бази для безпечного функціонування школи;
- оптимізації витрат на створення систем безпеки.

Кожна школа планує свою роботу, виходячи з місцевих умов і можливостей, але кожен план повинен бути педагогічно доцільним, мати єдиний напрямок, представляти систему заходів щодо виконання поставлених завдань.

Для розвитку Городенківської ЗОШ I – III ст. № 2 важливо буде практикувати дані види планування:

- перспективний план роботи школи на 3-5 років;
- план навчально-виховної роботи школи (річний);
- графічний план організаційної, методичної та позакласної роботи (на чверть) (виписка з річного плану);
- план - графік внутрішнього шкільного контролю (на чверть).

Перспективний план розвитку школи передбачає напрями діяльності школи з урахуванням роботи районних органів влади. Цей план не повинен бути надто детальним, його завдання – намітити найважливіші орієнтири, головні віхи функціонування і розвитку школи на певний період.

У перспективному плані слід відобразити:

- зростання контингенту учнів за роками, кількість класів і зразкове фінансування;
- потреба у вчителях різної кваліфікації;
- перспективний графік підвищення кваліфікації вчителів через курси інститутів удосконалення роботи вчителів та різні семінари, а також намітити основні теми, напрямки з педагогіки, психології, над якими слід працювати вчителям;
- будівельно - ремонтні роботи, придбання наочних посібників, технічних засобів навчання, книг, спортивного інвентарю, господарських матеріалів, шкільних меблів;
- фінансову, комерційну діяльність.

Особливе місце в перспективному плані слід відвести системі підвищення кваліфікації вчителів. Практика показує, що річний план не може охопити весь зміст і різноманіття форм вдосконалення майстерності вчителів і веде до неприпустимого перевантаження, а значить, до поверхневого, неглибокого вивчення матеріалу.

У перспективному плані слід розписати всі основні теми з педагогіки, психології та окремих предметів по роках, намітити створення методичних об'єднань, практикумів, проведення конференцій та педагогічних читань на допомогу самоосвіті і т.д.

Таким чином, перспективний план роботи школи забезпечує розподіл сил і засобів на тривалий період, надає системі підвищення кваліфікації вчителів циклічний, закінчений характер, встановлює спокійний ритм діяльності школи без зайвої напруги і дозволяє при цьому охопити всі найважливіші елементи роботи.

План навчально-виховної роботи школи не варто захарашувати методичними порадами, правилами внутрішнього розпорядку, загальними міркуваннями. Вивчення кращих шкільних планів і перевірка їх виконання дозволяє запропонувати наступний варіант структури річного плану, що

включає основні питання, над якими потрібно працювати колективу Городенківської ЗОШ № 2:

- 1) введення:
  - а) умови роботи школи;
  - б) короткий аналіз підсумків роботи школи за минулий навчальний рік;
- 2) підвищення кваліфікації та методична робота;
- 3) вивчення і поширення передового досвіду;
- 4) науково - педагогічна інформація в школі;
- 5) керівництво навчально - виховним процесом:
  - а) організація навчально - виховного процесу;
  - б) позаурочна навчально - виховна робота в школі;
- 6) педагогічний контроль за навчально - виховним процесом;
- 7) робота з батьками і громадськістю;
- 8) зміцнення матеріально - технічної бази в школі і господарська робота;
- 9) додатки:
  - а) плани роботи методичних об'єднань;
  - б) план роботи бібліотеки;
  - в) план роботи батьківського комітету;
  - г) план літньої оздоровчої роботи з дітьми.

У деяких школах складається графік навчального процесу (на чверть). Таке графічне планування дозволить встановити належні міжпредметні зв'язки і стежити за проходженням окремих тем навчального матеріалу. Однак виконувати такий графічний план слід дуже обережно, так як складання його вимагає колосальних зусиль, а точне виконання часто зривається з різних причин: вчителі змушені затримуватися при проходженні окремих тем або, навпаки, прискорювати їх проходження, можлива хвороба вчителів та інші.

Чіткість планування дозволяє уникнути дублювання, дає можливість заздалегідь визначити, в який час і на яких питаннях слід сконцентрувати увагу, а також допомагає спланувати роботу класного керівника і особистий час вчителів, дозволяє вести контроль ритмічно, протягом усього року,



охоплювати всі сторони навчально-виховного процесу, різних вчителів, своєчасно вживати заходів до виправлення виявлених недоліків.

### **3.2. Вдосконалення організаційних механізмів впровадження інновацій в управлінську діяльність Городенківської ЗШ І – ІІІ ст. №2**

В сучасних умовах спеціально організована інноваційна діяльність в педколективах шкіл створює передумови не тільки для поширення передового досвіду кращих вчителів і керівників шкіл, а й для розкриття суб'єктивних цінностей і сенсу утримувати в системі освіти. Сучасна система освіти в Україні орієнтує працівників шкіл на постійне професійний і особистий розвиток, тому вивчення організації інноваційної діяльності директора навчального закладу є однією з найважливіших проблем.

Організація інноваційної діяльності директора школи повинна бути спрямована на формування педагогічного колективу, тобто колективу односторонців. У цій роботі особливу роль відіграють особистісні якості керівника, його професіоналізм, загальна і педагогічна культура, зацікавленість у справах школи, вчителів та учнів, вміння ставити завдання і досягати їх вирішення.

Ефективний керівник – це керівник, що володіє не тільки владними повноваженнями, але і статусом лідера в педагогічному колективі, орієнтований не тільки на діяльність освітнього закладу, а й на підтримку і розвиток, як всього педагогічного колективу, так і окремих педагогів.

Недостатньо тільки побудувати організаційну структуру освітнього закладу, необхідно забезпечити ефективність спільної діяльності людей. Для цього необхідно, по - перше, щоб виконавці добре розуміли, яких результатів і коли від них очікують, по - друге, щоб вони були зацікавлені в їх отриманні, по - третє, щоб вони відчували задоволення від своєї роботи, по - четверте, щоб соціально психологічний клімат в колективі був сприятливий для продуктивної роботи.

З метою організації інноваційної роботи школи необхідним є створення інноваційних структурних підрозділів та управління їх діяльністю. Такими інноваційними структурними підрозділами є творчі групи педагогів з проблем, методичні об'єднання педагогів, школи молодих вихователів, школи професійної майстерності, тимчасові творчі та науково - дослідні колективи. Для організації роботи інноваційних об'єднань педагогів необхідні наступні управлінські дії:

- створення нормативно - правової бази;
- визначення змісту роботи (складання плану роботи на поточний період);
- організація діяльності структурних підрозділів з боку директора школи.

Сучасний етап розвитку української освіти, становлення ринкових відносин обумовлюють необхідність змін механізму управління освітніми системами, що характеризується переходом від адміністративно - командних методів управління до демократичних форм. Це висуває на перший план не тільки проблему управління, а й проблему вдосконалення способів його здійснення. Управління інноваційними освітніми організаціями, що перебувають одночасно в режимі функціонування і розвитку, має бути також інноваційним, включати в себе нові організаційні структури управління і виконувати нові управлінські функції.

Дуже важливими в здійсненні будь-якої інновації є її джерела, які умовно можна поділити на дві групи в залежності від того, чим вони обумовлені: змінами у внутрішньому або в зовнішньому середовищі школи.

Зовнішні джерела – зміни в освітній політиці, демографічні зміни, нове наукове знання, нормативно - правові документи органів управління освітою. Що стосується зовнішніх джерел, то сучасна освітня політика України і міських органів управління освіти відома всім: профілізація навчання, створення територіальних освітніх комплексів, реалізація незалежної експертизи якості освіти, здійснення компетентнісного підходу до навчання з метою формування основних компетентностей; мережева взаємодія; в сфері

виховання – активізація цивільно - патріотичного виховання учнів і багато іншого.

До внутрішніх джерел належать несподіваний успіх або невдача, потреби життєдіяльності школи, професійний досвід персоналу або керівника, моніторинг і діагностика навчально-виховного процесу. Адміністрація, методична служба Городенківській ЗОШ № 2 активно апелює саме до цієї групи джерел.

Процес управління інноваційною діяльністю в Городенківській ЗОШ № 2 зараз є недосконалим.

Виходячи з цього необхідно термінова трансформація принципів роботи школи і створення стабільної і ефективної організаційної культури. Зміна організаційної культури і впливу її на персонал навчального закладу повинен пройти ряд етапів, на кожному з яких повинна трансформуватися визначена сфера діяльності ЗНЗ. Тому, необхідно вирішити наступні питання:

- інформаційне, документарне і технологічне забезпечення організаційної культури;
- узгодження і оголошення нових положень персоналу;
- поступове впровадження змін і подальший моніторинг.

Для вирішення даних питань необхідно використовувати інформаційно – технологічний підхід, тобто впровадити комп'ютерні системи, а також розглянути інформаційну базу регулювання питання розвитку організаційної культури.

Інноваційна робота в школі організовується за наступними напрямками:

- освоєння ДСТУ;
- реалізація варіативності змісту освіти, формування комплексної системи оцінки якості освіти на основі застосування інноваційних технологій;
- застосування сучасних технологій і цифрових освітніх ресурсів;
- індивідуальна робота з «обдарованими» дітьми в плані розвитку їх творчого потенціалу;

- участь вчителів у роботі конференцій муніципального, регіонального та всеукраїнського рівнів.

Розвиток інноваційного потенціалу педагогів – ключове завдання методичної та інноваційної роботи.

В умовах розробки ефективної моделі процесу становлення і розвитку освітнього середовища школи актуальними залишаються такі напрямки:

- управління процесом формування універсальних навчальних дій;
- формування у школярів мотивації до навчально - пізнавальної діяльності;
- формування контрольної - оціночної діяльності;
- створення системи внутрішнього моніторингу досягнення особистісних результатів;
- організація проектної та дослідницької діяльності учнів;
- організація підготовки учнів до участі в телекомунікаційних проектах та конкурсах.

Стратегічна мета державної політики в галузі освіти – підвищення доступності якісної освіти, що відповідає вимогам інноваційного розвитку економіки, сучасним потребам суспільства і кожного громадянина.

У більшості шкіл в тому чи іншому вигляді здійснюється інноваційна діяльність: розробляються і реалізуються програми розвитку шкіл, ведеться експериментальна робота, освоюються нові освітні програми та технології. Не є винятком і інноваційна діяльність педагогічного колективу Городенківської ЗОШ І – ІІІ ст. № 2, в тому числі і робота МО вчителів.

Однак практика перетворень, розробки і впровадження інновацій супроводжується рядом труднощів. Відповідно назріла необхідність в поглибленому вивченні організації інноваційної діяльності та вирішенні протиріччя між необхідністю активного впровадження інновацій в педагогічну практику і структурою і змістом організації інноваційної діяльності МО.

Виникає проблема: як організувати інноваційну діяльність, щоб підвищити якість освіти учнів.

Якість в цьому випадку трактується як нормативна результативність освітньої роботи, досяжна в задані терміни при оптимальних зусиллях учасників освітнього процесу, тобто не тільки кількісними показниками якості навченості і вихованості, а й успішної соціалізації учнів при забезпеченні турботи про їхнє здоров'я.

Аналіз змісту концептуальних документів розвитку освіти показує, що провідними напрямками педагогічної творчості на середньострокову і стратегічну перспективу будуть:

- забезпечення державних гарантій доступності та рівних можливостей отримання повноцінної освіти;
- оновлення освітніх стандартів;
- введення в дію єдиного механізму державної (підсумкової) атестації випускників на всіх рівнях системи освіти;
- система підтримки талановитих дітей;
- здоров'я школярів;
- введення систем оплати праці педагогічного та адміністративно-управлінського персоналу освітніх установ, які враховують якість і результативність їх діяльності;
- підвищення соціального статусу і професіоналізму працівників освіти, посилення їх державної і суспільної підтримки.

Городенківська ЗОШ № 2 будує свою діяльність на основі даних напрямків розвитку сучасної освіти. Найбільш важливі напрями інноваційної діяльності, за якими вже ведеться робота:

- моніторинг якості освіти школярів;
- робота з обдарованими дітьми;
- робота творчих груп;
- інновації в контролі, в оцінці результатів.

У навчальному закладі створена система моніторингу як засобу підвищення якості освіченості школярів - система постійного відстеження ходу освітнього процесу з метою виявлення і оцінювання його проміжних

результатів, а також прийняття управлінських рішень щодо регулювання і корекції освітнього процесу.

Значення контролю знань, умінь і навичок полягає в тому, що з його допомогою встановлюється зворотний зв'язок, що дозволяє вчителю вести спостереження за рівнем засвоєння школярами програмного матеріалу в своєму класі, а заступнику директора і керівника МО вести спостереження і аналізувати засвоєння програмного матеріалу школярами у всій школі і вчасно допомогти вчителю при необхідності. Роботи складаються в суворій відповідності з основними вимогами програм до знань, умінь і навичок учнів. За результатами робіт складаються діаграми, в яких відображена динаміка якості знань, умінь і навичок по всій школі. Дані діаграми наочно показують зростання і зниження якості того чи іншого об'єкта, допомагають наочно побачити, де потрібно вживати невідкладні заходи щодо зміни ситуації, що виникла, кому з вчителів необхідна допомога. Ця система дає хороші результати. Але зупинятися на досягнутому не можна. Тому триває проведення спільної роботи всього педагогічного колективу школи.

У минулому 2015-2016 навчальному році на засіданні МО було вирішено створити 4 творчі групи. Цілі організації творчих груп: включення педагогів у науково - дослідну і дослідно - експериментальну роботу, спрямовану на підвищення якості освіти; удосконалення педагогічної майстерності шляхом розвитку інтересу до творчого пошуку і ключова мета – виявлення оптимальних (ефективних) коштів, методів, форм взаємодії педагога і дитини, що сприяють підвищенню якості освіти, по "больових точках" в школі.

Робота розрахована на три роки.

I етап (2015-2016 н/р) – підготовчий. Мета: вивчення проблеми.

II етап (2016-2017 н/р) – основний. Мета: впровадження ефективних прийомів роботи і моніторинг якості.

III етап (2017-2018 н/р) – завершальний. Мета: підведення підсумків роботи над проблемою і представлення результатів.

Очікуваний результат від роботи творчих груп: впровадження нових ефективних прийомів роботи по "больових точках" в практику і як наслідок – підвищення якості освіти.

Завдання вчителя – навчити дитину оцінювати свої дії, результати, своє просування вперед. Це завдання можна вирішити за допомогою тестів. Тестування організовує безперервний і швидкий контакт знань, який виконує роль зворотного зв'язку в системі "вчитель - учень", забезпечує об'єктивність оцінки, широке охоплення матеріалу. Запитання і завдання тестів розвивають розумові операції дітей, вчать їх узагальнювати явища, встановлювати причинно - наслідкові зв'язки, спонукають до застосування певних способів дій. Різноманітність формулювань в тестових завданнях розвине гостроту розуму і гнучкість мислення, зажадає від учня граничної уважності і зібраності. Тести допоможуть школяреві не тільки засвоїти навчальний матеріал з предмета, а й виховати у нього самооцінку, що матиме позитивний вплив на розвиток його самостійності. При всіх позитивних якостях методу тестування він не може бути єдиним способом перевірки якості знань і вмінь учнів та повинен бути використаний поряд з тими традиційними формами перевірки результатів навчання, які склалися в школі і виправдали себе в практиці її роботи.

Рухаючись в цьому напрямку, можуть виникнути такі плани на найближчу перспективу:

- провести засідання МО за темами: "Використання тестування, як засоби організації контролю в школі"; "У кого чого вчитися" (обмін інформацією про проведення даного виду контролю, уявлення і вибір найбільш вдалих тестів);
- проаналізувати програми, які використовуються в школі, вимоги до знань, умінь і навичок учнів до кінця четвертого та дев'ятого класу і виділити в кожному навчальному предметі ключові теми;
- розробити за ними тести (на два варіанти) або відкоригувати наявні;
- використовувати розроблені тести на практиці, аналізувати результати;

- для кожного року навчання і по кожному предмету розробити тести по тій же формі;
- дальня перспектива.

Результатом повинна стати логічно закінчена система тестування школярів. Очікуваний результат:

1) для учнів:

- розвиток гостроти розуму і гнучкості мислення;
- уважності і зібраності;
- самостійності;

2) для вчителів:

- використання всіма вчителями нового виду контролю і оцінки знань учнів;
- підвищення якості освіти.

У міру реалізації виділених напрямів інноваційної діяльності школи очікуються наступні результати:

- формування готовності вчителя до інноваційної діяльності в сучасних соціально - педагогічних умовах;
- систематизація, актуалізація та розширення педагогічних знань для ефективного реалізації педагогічної діяльності;
- максимальна участь учнів і педагогів в конкурсах;
- формування і розвиток творчої атмосфери;
- підвищення якості освіти і виховання;
- зміцнення співпраці вчителя і учня;
- динамічність і ефективність освітнього процесу.

Алгоритм організації інноваційної діяльності можна представити у вигляді кроків:

1. Розуміння необхідності змін.
2. Вивчення теорії.
3. Відбір та впровадження в практику.
4. Аналіз, моніторинг.



5. Підведення підсумків.
6. Приведення в систему.

Останній крок алгоритму – це і є результат діяльності на далеку перспективу. Приведення цієї діяльності в систему з одного боку дадуть позитивний ефект – підвищення якості освіти, з іншого – призведе до вдосконалення методичної роботи і більш мобільному управлінні педагогічним колективом.

Для оцінки організаційного забезпечення впровадження інновацій в управлінську діяльність Городенківської ЗОШ I – III ст. № 2 пропонується застосувати метод SWOT-аналізу – ефективний інструмент комплексного оцінювання ситуації (табл. 3.1.).

*Таблиця 3.1.*

**SWOT – аналіз організаційного забезпечення впровадження інновацій в управлінську діяльність Городенківської ЗОШ I – III ст. № 2**

Зовнішнє середовище	
Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)

<ul style="list-style-type: none"> <li>- достатній рівень знань педагогів теорії і методики;</li> <li>- хороший рівень підготовки учнів;</li> <li>- значний педагогічний досвід у працівників;</li> <li>- відповідний освітній рівень педагогів;</li> <li>- значний досвід роботи у працівників школи;</li> <li>- ефективний менеджмент;</li> <li>- використання інноваційних технологій в управлінні та освітньому процесі;</li> <li>- володіння і впровадження в освітній процес ІКТ;</li> <li>- високий рейтинг школи в районі;</li> <li>- наявність креативного мислення у працівників;</li> <li>- участь у конкурсах, проектах;</li> <li>- хороший імідж школи, дирекції та вчителів;</li> <li>- реалізація власного творчого потенціалу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низька мотивація педагогів;</li> <li>- недостатня кваліфікація працівників;</li> <li>- безініціативність педагогічного колективу;</li> <li>- опір змінам та психологічний дискомфорт від нововведень;</li> <li>- відсутність вільного доступу до сучасної методичної літератури;</li> <li>- неготовність працівників до використання ІКТ;</li> <li>- небажання педагогів засвоювати нові технології;</li> <li>- брак часу;</li> <li>- брак освіти;</li> <li>- фінансова нестабільність;</li> <li>- відсутність стабільного підключення до мережі Інтернет.</li> </ul>
<b>Внутрішнє середовище</b>	
<b>Можливості (О)</b>	<b>Загрози (Т)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- зацікавленість дирекції школи в наданні висококваліфікованих освітніх послуг;</li> <li>- можливість підвищення кваліфікації та стажування;</li> <li>- налагоджена система конкурсів;</li> <li>- налагоджена система винагород;</li> <li>- вільний доступ до вибору форм підвищення кваліфікації;</li> <li>- активна зацікавленість батьків у підвищенні якості надання освітніх послуг;</li> <li>- створення єдиного інформаційного середовища;</li> <li>- покращення фінансового стану.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність концепції для стабільного розвитку освіти на рівні держави;</li> <li>- недостатнє фінансування;</li> <li>- стереотипи, пов'язані з низьким рівнем надання освітніх послуг;</li> <li>- підвищення трудомісткості надання освітніх послуг;</li> <li>- вірогідні зміни потреб та переваг батьків (замовників освітніх послуг);</li> <li>- негативний вплив засобів масової інформації (дискредитація педагогів, дезорієнтація батьків).</li> </ul>

Примітка. Складено автором

Стратегія SO (наскільки сильні сторони можуть допомогти у використанні зовнішніх можливостей):

1. Запровадження інноваційної діяльності забезпечить підвищення якості надання освітніх послуг батькам та дітям.

2. Розширення партнерських зв'язків дозволить педагогам безпосередньо обмінюватися досвідом.

3. Розробка нормативно-правової та методичної бази щодо надання висококваліфікованих освітніх послуг дозволить, зокрема, покращити стан шкільної освіти та особисто зацікавити педагога.

4. Удосконалення інформаційно-аналітичної основи управління дозволить розширити соціальне партнерство та посилити участь суспільства в організації надання освітніх послуг і покращенні матеріально-технічної бази школи.

5. Створення єдиного інформаційного простору спонукає педагогів до роботи над собою, сприяє підвищенню кваліфікаційного рівня та іміджу.

6. Використання інтернет-ресурсів створить умови для участі в конкурсах, конференціях, буде стимулювати та підтримувати високий рейтинг школи серед батьків.

Стратегія ST (наскільки сильні сторони можуть подолати перешкоди зовнішнього середовища):

1. Завдяки освіті, досвіду та курсам підвищення кваліфікації педагогів буде зводитися до мінімуму стереотип пов'язаний з низьким рівнем надання освітніх послуг.

2. Високий творчий потенціал та креативне мислення педагога, рейтинг закладу в районі, серед батьків у змозі подолати недостатність фінансування.

3. Інноваційна діяльність педагога, повага серед колег та батьків зводять до мінімуму дискредитацію педагогічної діяльності та дезорієнтацію батьків.

4. Оптимізація використання ІКТ дозволить знизити підвищену трудомісткість організації освітнього процесу в школі.

Стратегія WO (з якими слабкими сторонами потрібно працювати для того, щоб використовувати зовнішні можливості):

1. Підвищення мотивації, ініціативності та самостійності педагога в самоосвітній діяльності через професійну самореалізацію, соціальний захист і підвищення кваліфікації всього педагогічного колективу школи.

2. Подолання проблеми недостатності методичного забезпечення завдяки створенню єдиної інформаційної системи та вільного доступу до системи Інтернет.

3. Використання педагогом вільного вибору форм підвищення кваліфікації дозволить реалізувати його власну потребу в необхідних знаннях.

4. Зниження процесів гальмування з боку дирекції за умови активної зацікавленості батьків у підвищенні якості надання освітніх послуг в школі.

Стратегія WT (які слабкі сторони потрібно подолати для того, щоб протистояти перешкодам):

1. Залучення до інноваційного процесу інших учасників освітнього процесу – батьків та дітей.

2. Висвітлення діяльності педагога в системі Інтернет та засобах масової інформації.

3. Дирекція в управлінні в більшій мірі буде спиратися на мотиви безпеки педагога – бажання мати стабільну роботу, соціальні гарантії, відсутність ризику, комфортне робоче місце, мотиви афіляції (бажання досягти доброго ставлення до себе), мотиви досягнень та справедливості.

4. Покращення освіти педагога, як умови уникнення вірогідності зміни потреб та переваг батьків, замовників освітніх послуг.

Складена оцінка можливостей та загроз при впровадженні інновацій в школі здійснена в таблиці 3.2.

*Таблиця 3.2.*

**Оцінка можливостей та загроз при впровадженні інновацій в  
Городенківській ЗОШ І – ІІІ ст. № 2**

Висока вірогідність можливостей	Розширення інноваційної діяльності педагога дозволить перейти йому на якісно новий рівень власного вдосконалення.
Середня вірогідність можливостей	Підвищення мотивації за рахунок професійної самореалізації педагога. Розширення можливостей взаємодії педагога через Інтернет.

*Продовження таблиці 3.2.*

Низька вірогідність можливостей	Створення єдиної інформаційної системи. Вільний доступ педагога до отримання послуг з підвищення кваліфікації, з урахуванням його здібностей, потреб до самоосвіти та самовдосконалення.
Середня вірогідність загроз	Відсутність мотивації до самоосвіти.
Низька вірогідність загроз	Підвищення трудомісткості надання освітніх послуг. Перешкоди незапланованого характеру. Відсутність підтримки ідей самовдосконалення з боку дирекції.

Примітка. Складено автором.

Отже, проведений SWOT - аналіз, а також оцінка ризиків та можливостей дозволяє виокремити такі принципові стратегії:

- створення єдиного інформаційного середовища;
- отримання послуг з підвищення кваліфікації, з урахуванням здібностей педагога, його потреб до самоосвіти та самовдосконалення;
- робота над системою мотивації педагога до самоосвіти;
- реалізація інноваційного потенціалу педагога.

### **3.3. Вдосконалення системи оцінювання результатів впровадження інновацій в управлінську діяльність досліджуваного навчального закладу**

Перспективи інноваційної діяльності залежать не лише від інноваційного потенціалу нововведення, а й від інноваційного потенціалу педагогічного колективу. Тому директор Городенківської ЗОШ I – III ст. № 2 повинен здійснювати оцінювання рівня інноваційного потенціалу педагогічного колективу здійснюють за певними критеріями:

1. Сприйнятливість до нового. Цей критерій охоплює здатність передбачати розвиток і результати роботи, потребу в постійному професійному зростанні. Сприйнятливий до нового педагог постійно буде стежити за передовим досвідом у своїй сфері діяльності, намагатиметься впровадити його з урахуванням освітніх потреб населення та суспільства. Він системно і наполегливо займатиметься самоосвітою, постійно розвиватиме власні ідеї у

процесі педагогічної діяльності. Бачачи перспективи творчого розвитку, такий педагог буде прогнозувати й аналізувати свою діяльність, ефективно взаємодіяти з батьками вихованців, колегами, науковими установами тощо.

2. Підготовленість до освоєння інновацій. Ідеться про інформованість педагогів про інновації, наявність потреби у зміні та оновленні педагогічного процесу; вмотивованість їх на розроблення та освоєння інновацій; наявність системи знань і вмінь для успішної реалізації професійної діяльності, наявність знань і вмінь для дослідницької діяльності. Даний критерій оцінюється за допомогою методів спостереження, анкетування, бесід, творчих завдань, створення спеціальних ситуацій, у яких може розкритися особистість педагога.

3. Ступінь новаторства педагогів і колективу навчального закладу. У результаті оцінювання ступеня новаторства кожен педагог повинен бути проатестований як:

- 1) педагог – «новатор», педагоги з яскраво вираженим новаторським духом, які завжди першими охоче сприймають нове як позитивне. Вони вміють розв'язувати нестандартні завдання, часто самі створюють і розробляють педагогічні інновації;
- 2) педагог – «передовик», першими здійснює практичну, експериментальну перевірку інновації у своєму закладі, підхоплюють інновації, впроваджені в інших навчально-виховних закладах.
- 3) педагог – «розмірений», до інновацій вони ставляться стримано, не поспішають їх впроваджувати, водночас намагаються не бути у цій справі серед останніх. Як правило, такі педагоги розпочинають інноваційну діяльність після того, як нове сприймуть колеги.
- 4) педагог – «передостанній», педагоги, які передостанніми наважуються на інноваційну діяльність. Нове вони сприймають, переконавшись в утвердженні щодо нього загальної позитивної думки
- 5) педагог – «останній», для стилю мислення, поведінки, професійної діяльності цих педагогів характерні традиційність, консервативні форми роботи.

Безперечно, така класифікація значною мірою умовна, оскільки у структурі особистісних якостей, стилі діяльності педагога наявні елементи інших класифікаційних груп.

Інноваційний потенціал навчального закладу залежить від кількості педагогів, які утворюють ці групи, і від співвідношення груп у структурі педагогічного колективу.

Для забезпечення позитивного впливу інновацій на якість освітнього процесу в школі необхідний системний аналіз та оцінка ефективності інноваційної діяльності. Такий аналіз повинен проводити педагогічний колектив школи, щоб самим оцінювати зміни в освітній системі і динаміку розвитку школи.

Аналіз якості інноваційної діяльності – це метод дослідження сукупності властивостей (характеристик) інноваційної системи школи. Основними властивостями, критеріями оцінки інноваційної системи є: чутливість педагогічного колективу до проблем; сприйнятливність до інновацій.

Для аналізу і оцінки педагогічним колективом властивостей інноваційної системи школи були розроблені методики аналізу, критерії та інструментарій оцінки.

Будь-яка інновація має на увазі під собою якийсь позитивний ефект. Можна оцінювати інновації з точки зору ефективності та ефекту. Ефект це чисто комерційний результат, в той час як «ефективність це здатність інновації створювати додатковий прибуток на одиницю залучення ресурсів». Виходячи з визначень, можна виділити наступні види ефекту інноваційної діяльності:

- науково - технічний ефект;
- економічний ефект;
- соціальний ефект;
- екологічний ефект.

Адміністрація школи, вчителі, служби супроводу, всі підрозділи школи, поступово занурюючись в інноваційну діяльність, послідовно освоюючи нові

напрямки і форми діяльності, змінювали стиль своєї роботи, бачення концептуальних проблем, протиріч і підходів до їх вирішення.

До теперішнього часу інноваційна діяльність стала невід'ємною рисою вигляду школи, вона пронизує собою всі напрямки її роботи, торкається питань управління освітнім процесом, системою додаткової освіти, пов'язана з проблемами вдосконалення технологій навчання, побудови зберігаючого здоров'я середовища в школі.

В рамках системи інноваційної діяльності в школі реалізується ряд концепцій, програм, проектів, об'єднаних спільною ідеєю поліпшення якості освіти, якою забезпечується школа. За своєю суттю – це інновації різної спрямованості, тривалості реалізаційної терміну, широти свого впливу і перетворень.

Аналіз системи інноваційної діяльності школи, дозволив представити всю сукупність інновацій в табличному вигляді наступним чином (табл. 3.3.).

В нижченаведеній таблиці видно, що система інноваційної діяльності в школи включає інновації, що групуються за 12 напрямками. Найбільш інтенсивний їх розвиток йде за напрямками, пов'язаними з психолого-валеологічним супроводом освітньої діяльності та освітнього процесу, вдосконаленням технологій навчання, підвищенням активності, професіоналізму і творчої складової діяльності вчителів, зовнішньої активності школи (на частку даних чотирьох напрямків припадає понад 60% всіх реалізованих інновацій).

Аналіз, результати якого представлені в таблиці, показує, що понад дві третини реалізованих інновацій в школі мають тривалість терміну своєї реалізації до 0,5 року або до 1,0 року. За обсягом, широти перетворень, які передбачаються тією чи іншою інновацією, переважають ті з них, які орієнтовані на локальні, малі зміни. Наявність в школи такого значного обсягу різнопланової і різноспрямованою діяльності свідчить про необхідність системного управління інноваційними, і функціонуючими освітніми



процесами, де системо утворюючим фактором є оціночно-діагностична діяльність

Таблиця 3.3.

**Аналіз інноваційної діяльності в Городенківській ЗОШ І – ІІІ ст. № 2**

№	Напрями інноваційної діяльності	Число інновацій	Запланований реалізаційний термін				Обсяг, широта перетворень		
			Декілька місяців	Півроку	До 1 року	Декілька років	Малі	Середні	Великі
1	Перехід на модель універсально-профільної школи	2	-	-	1	1	-	1	1
2	Удосконалення системи виховної роботи	1	-	-	-	1	-	-	1
3	Впровадження моніторингових технологій якості освіти, виховання і розвитку учнів	4	-	-	2	2	-	4	-
4	Психолого-валеологічний супровід освітнього процесу, соціо-та психодіагностика	14	-	13	1	-	13	1	-
5	Інформаційно-методичне забезпечення освітньої діяльності	6	1	2	2	1	3	3	-
6	Удосконалення організаційних структур і організаційного механізму управління школою, освітнім процесом, інноваційною діяльністю	5	3	-	2	-	3	2	-
7	Підвищення активності, творчості та якості діяльності вчителів, стимулювання їх особистісних досягнень, зростання професіоналізму	7	1	3	1	2	3	3	1
8	Розвиток активності та ініціативи, мотивації навчання учнів, форма самоорганізації	1	-	1	-	-	1	-	-
9	Удосконалення форм, технологій і інструментарію педагогічного контролю	2	-	2	-	-	2	-	-

*Продовження таблиці 3.3.*

10	Удосконалення технологій навчання	8	-	4	2	2	6	2	-
11	Науково-дослідна та дослідно-експериментальна робота	2	-	-	-	2	-	2	-
12	Маркетингова діяльність, взаємодія з соціальними партнерами	7	-	1	2	4	5	2	-

Примітка. Складено автором.

Оціночно-діагностична діяльність основним своїм змістом повинна мати певні ефективності як всієї інноваційної діяльності в цілому, так і окремих її складових. Досвід школи показує, що з підвищенням інтенсивності інноваційної діяльності пропорційно зростає обсяг і інтенсивність оціночної діяльності. У оціночну діяльність включається більша кількість керівників і фахівців, вчителів, учнів, батьків, зовнішніх фахівців.

У ході інноваційної діяльності в школі склався ряд підходів до здійснення оцінки ефективності інновацій. Дані підходи розрізняються за такими характеристиками, як:

- співвідношення об'єктивних і суб'єктивних методів оцінки;
- точка фіксації, оцінки ефективності інновації,
- склад зовнішніх критеріїв,
- база порівняння.

Вибір підходу до оцінювання ефективності тієї чи іншої інновації залежить багато в чому від ступеня її новизни, широти передбачуваних нею перетворень, її значущості. В одному випадку, оцінка ефективності інновації прогнозується задовго до початку її реалізації, на етапі розробки, проектування, в іншому – вона вбудована в процес її реалізації, в третьому – проводиться після завершення процесу впровадження. У першому випадку застосовуються виключно суб'єктивні методи, що допускають можливість і ймовірність особистісних переваг, позиції, що ґрунтуються на досвіді і інтуїції суб'єкта оцінки. Основу таких методів складають експертні методи, методи імітаційного моделювання, методи незалежних оцінок, методи мозкового

штурму і ін. Результатом такої оцінки, як правило, виступає оціночне судження про можливість, доцільність, обґрунтованість реалізації тієї чи іншої інновації, про ступінь її важливості, ефективності.

У другому випадку (який дуже часто є продовженням оціночної діяльності, розпочатої до впровадження інновації) також переважають суб'єктивні методи. Однак у даній ситуації можливе застосування і методів об'єктивної оцінки, наприклад, що ґрунтуються на статистичному аналізі, застосуванні ідеї природних педагогічних тестів, контент – аналізу документальних джерел тощо. Показниками ефективності інновації в даному випадку можуть виступати позитивні зрушення і тенденції в розвитку того чи іншого об'єкта або процесу, приріст результату в порівнянні з початковим рівнем, показники, що фіксують зміну психологічних, економічних і інших характеристик. В окремих випадках процес оцінки ефективності інновації може складатися в зіставленні її модельних або реальних характеристик з характеристиками існуючих чи традиційних способів, зразків, форм, засобів, технологій.

При оцінці ефективності інновації дуже важливо орієнтуватися на відповідні зовнішні критерії, тобто зіставляти отриманий або передбачуваний (очікуваний) ефект з характеристиками надсистеми, в інтересах якої реалізується та чи інша інновація. Наприклад, будь-які інновації в галузі методичної роботи вчителів, підвищення їх кваліфікації реалізуються в інтересах підвищення якості навчального процесу, в т.ч. знаходять своє кінцеве вираження в навченості учнів.

В ході дослідження виявлено дуже важлива закономірність, що стосується аспекту оцінки ефективності інновації і виражається в тому, що ступінь і досконалість розробки оцінного інструментарію прямим і безпосереднім чином впливає на керованість інноваційної діяльності. На підтвердження закономірності було проведено спеціальний анкетне опитування, в якому взяло участь 18 осіб – представників адміністрації школи, вчителів, керівників і фахівців методичних об'єднань, служб супроводу

освітнього процесу. В ході опитування респондентам пропонувалося відповісти на ряд питань в режимі закритої форми формулювання відповідей (результати представлені в таблиці 3.4.).

Таблиця 3.4.

**Результати анкетного опитування з визначення взаємозв'язку між показниками оціночної діяльності та керованості інноваційного процесу в Городенківській ЗОШ І – ІІІ ст. № 2**

№	Запитання анкети	Варіанти відповідей	Результати (число респондентів)
1.	На скільки якісно опрацьовані питання оцінки ефективності окремих інновацій в школі	Опрацьовані глибоко і всебічно	3
		Опрацьовані в цілому добре	12
		Середня ступінь опрацьованості	1
		Недостатньо опрацьовані	2
		Практично не опрацьовані	
2.	Які з названих факторів надають, на ваш погляд, визначальний вплив на управління інноваційним процесом (виберіть один найважливіший фактор)	Компетентність суб'єктів управління	2
		Досконалість підходів, процедур та інструментарію оцінки ефективності інновації	10
		Наявність в розпорядженні суб'єкта управління достатньої інформації про ефективність інновації	2
		Оптимальне число інновацій, що забезпечує можливість управління ними	2
		Розвиненість в освітній установі структури організаційного механізму управління інноваційним процесом	2
3.	Наскільки, на ваш погляд, інноваційна діяльність в школі є керованою	Високий ступінь керованості	2
		Хороша керованість	11
		Середній рівень керованості	2
		Недостатня ступінь керованості	3
		Низька ступінь керованості	-

Примітка. Складено автором.

Дані таблиці 3.4. показують наявність певного зв'язку між показниками керованості інноваційної діяльності в школі і ступенем розробленості та практичного застосування процедур та інструментарію оцінки ефективності

інновацій. Аналіз результатів дозволяє визначити механізм впливу оціночно – діагностичної діяльності на управлінський процес. Підсумовуючи думки, судження респондентів з даного питання, можна виділити наступні напрямки впливу:

- інформація, яка надходить по каналах зворотного зв'язку, дозволяє суб'єктам управління вносити необхідні корективи в хід інноваційного процесу, належним чином його регулювати;
- більшість з оціночних методик передбачає отримання кількісної, формалізованої інформації про стан, тенденції зміни інноваційного процесу, що є вельми важливою умовою її використання при виборі управлінських рішень. Застосування оціночних методик і процедур в управлінні інноваційним процесом робить його більш "прозорим" з точки зору відстеження окремих його сторін, знижує ступінь його неупорядкованості, надає спрямованість його ходу і динаміці.

У процесі оцінки ефективності інновацій в школи використовуються багато з її методів. Вибір їх визначається багатьма факторами, але визначальними серед них, як показує досвід оціночної діяльності, є: етап, на якому здійснюється оцінка інновацій; рівень компетентності суб'єктів оціночної діяльності та повнота володіння (освоєння) ними тих чи інших методів і технологій.

Результати аналізу поширеності окремих методів оцінки інновацій за результатами їх застосування в рамках управління інноваційним процесом протягом ряду років представлені в таблиці 3.5.

З наведеної нижче таблиці випливає, що застосування окремих груп методів оцінки інновацій специфічно і обумовлено тими факторами, про які говорилося вище. В цілому можна констатувати, що з перших трьох груп методів найменше поширення набули рефлексивні методи. При цьому домінують методи, засновані на колективній (груповій) і спеціалізованої зовнішній оцінці (експертний метод, партисипативний метод). Тим самим є необхідність освоєння і впровадження в практику методів, заснованих на

внутрішній оцінці, самооцінці, само фіксації і самоаналізі, тобто рефлексивних методів. Це особливо актуально, як показали бесіди з учителями, представниками адміністрації, методичної служби та служб супроводу, щодо інновацій на етапі їх реалізації, а також на завершальному етапі, коли визначається результативність впровадження тієї чи іншої інновації.

*Таблиця 3.5.*

**Результати аналізу практики використання в управлінні інноваційною діяльністю в Городенківській ЗОШ І – ІІІ ст. № 2 окремих методів оцінки ефективності інновацій**

Види інновацій і число інновацій, на підставі яких проводився аналіз	Частота застосування окремих методів					
	Експертний метод	Партисипативний метод	Рефлексний метод	Метод формалізованої оцінки	Непрямий метод	Прямий метод
Інновації, пов'язані з удосконаленням технологій навчання	10,0	71,4	18,6	14,2	26,8	73,2
Інновації, пов'язані з удосконаленням управління школою	56,9	14,7	28,4	11,3	59,6	40,4
Інновації, пов'язані з удосконаленням змісту освіти	32,7	58,4	8,9	8,3	62,8	37,2
Інновації, пов'язані з вдосконаленням змісту, форм і методів різних видів супроводу освітньої діяльності	73,1	11,2	15,7	16,1	41,2	58,8

Примітка. Складено автором

Проведений аналіз дозволив отримати інформацію, яка була використана в подальшому при розробці комплексної методики оцінки ефективності інноваційної діяльності в школі і приватних методик оцінки окремих її видів і напрямків.

Для відповідної ефективної модернізації освіти та оновлення технічного персоналу засобів навчання необхідно оптимізувати реалізацію державних програм та проектів спрямованих на інформатизацію, комп'ютеризацію та

оновлення матеріально-технічної бази шкіл, надання всім обов'язкового доступу до мережі Інтернет.

З появою в кожному навчальному кабінеті мережі Інтернет стали можливі такі форми, як:

- використання мережевих освітніх ресурсів;
- дистанційне навчання (курсова підготовка).

Оцінка ефективності інновацій в Городенківській ЗОШ № 2 показала, що дослідження і розробки в ній завжди були виправдані. У зв'язку з цим було запропоновано розширити програми інновацій. Однак інновації мають незаперечну перевагу в порівнянні з іншими видами діяльності.

### **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3**

Модернізація системи освіти України диктує необхідність нових підходів до розвитку особистісних якостей педагога, здатних до вдосконалення індивідуально-творчої діяльності в педагогіці, прийняттю відповідальних рішень, в повній мірі реалізації своєї індивідуальної професійної неповторності.. Реалізована в школі інноваційна діяльність дозволяє кожному педагогу краще зрозуміти свої «інноваційні» і креативні можливості, підвищити свою мотивацію і професійну компетентність.

Планування інновацій – один з основних елементів системи внутрішнього управління інноваційною діяльністю школи. Планування інновацій – це система розрахунків, спрямована на вибір і обґрунтування цілей інноваційного розвитку школи і підготовку рішень, необхідних для їх досягнення.

Інноваційний процес відображає в собі формування і розвиток змісту і організації нового. Керівник ЗНЗ повинен визначити перспективу розвитку своєї установи з урахуванням соціального замовлення суспільства і чітко сформулювати мету інноваційної діяльності.

Для забезпечення позитивного впливу інновацій на якість освітнього процесу в сучасній школі необхідний системний аналіз та оцінка ефективності інноваційної діяльності. Такий аналіз повинен проводити педагогічний колектив школи, щоб самим оцінювати зміни в освітній системі і динаміку розвитку школи.

Аналіз якості інноваційної діяльності – це метод дослідження сукупності властивостей (характеристик) інноваційної системи школи. Основними властивостями, критеріями оцінки інноваційної системи є: чутливість педагогічного колективу до проблем; сприйнятливість до інновацій.

Для аналізу і оцінки педагогічним колективом властивостей інноваційної системи школи були розроблені методики аналізу, критерії та інструментарій оцінки.



## ВИСНОВКИ

Сьогодні одним із напрямків системи реформування освіти є демократизація, гуманізація, впровадження особисто – орієнтованого підходу до процесів управління, оновлення функцій контролю удосконалення соціально – психологічних факторів взаємодії процесів адміністрування, застосування інноваційних технологій в управлінні.

В дипломній роботі було проведено дослідження механізму впровадження інновацій в управлінську діяльність Городенківської ЗОШ I – III ступенів № 2, що дало змогу зробити наступні висновки.

1. Інновації це – нове явище, новаторство або будь-яка зміна, що вноситься суб'єктом господарювання у власну діяльність із метою підвищення своєї конкурентоспроможності на внутрішньому і на зовнішньому ринках. Інновації – нова комбінація ресурсів, мотивована підприємницьким духом і розглядається інновація в динаміці, тобто як інноваційний процес. Можна чітко виділити три основні підходи до визначення сутності терміну «інновації»:

- інновація – це результат творчого процесу у вигляді нової або вдосконаленої продукції (технології);
- інновація – це процес впровадження, освоєння і використання нових рішень, процес зміни і удосконалення того або іншого продукту в тій або іншій господарській області;
- інновація розглядається як зміна, оновлення, що відбувається в продукті, технології, системі, методі.

2. Створення інновації передбачає управління інноваційним проектом, його життєвим циклом, ресурсами і результатами при дотриманні вимог до його цільового призначення і вихідних характеристик, вартості та термінів реалізації. Управління життєвим циклом включає ідентифікацію його стадій і управління ними з урахуванням особливостей конкретного інноваційного проекту.

3. Інноваційний процес це – комплекс заходів зі створення, освоєння, поширення і застосування інновацій. Управління інноваційним процесом забезпечує рух від великої кількості пропозицій до обмеженого числа проектів, які включаються в інноваційний портфель організації і відбір яких здійснюється з метою управління ризиками та ефективного використання інноваційного потенціалу і ресурсів.

4. Результативність управлінських інновацій прямо пропорційна зацікавленості і участі керівної ланки господарюючого суб'єкта в інноваційному процесі. Позиція керівництва може як збільшити корисний ефект проведених змін, так і звести нанівець зусилля з впровадження нововведень. Керівний персонал органу управління повинен бути достатньо компетентним, щоб розуміти і заохочувати необхідність застосування управлінських інновацій.

5. У зарубіжній практиці широкого поширення набули інтегровані системи управління інноваційною діяльністю, суть яких полягає в тому, що підрозділи, що займаються реалізацією інноваційної політики та управлінням інноваціями, розподілені по різних рівнях управлінської структури, але мають чіткі канали взаємодії і систему координації. Така організація інноваційного процесу дозволяє досягти гнучкості структур управління інноваційною діяльністю, що використовують в тому числі і горизонтальні зв'язки між підрозділами.

6. За допомогою інноваційних розробок та нових знань країна може збільшити продуктивність економіки, а отже, і підвищити свою конкурентоспроможність на світових ринках. Саме це стимулює економічне зростання, що одночасно забезпечує і підвищення зайнятості населення. Розвиток та запровадження інновацій фактично забезпечують наукові дослідження та технічні розробки. Витрати на наукові дослідження та технічні розробки є основним показником, який відображає рівень докладених країною інноваційних зусиль.

7. Загальна мета інноваційної діяльності в Городенківській ЗОШ № 2 – поліпшення здатності педагогічної системи школи досягати якісно більш високих результатів освіти.

Інновації в управлінні дозволяють підняти на більш високий рівень планування, організацію та інші управлінські функції директора, розвивати органи самоврядування в Городенківській ЗОШ № 2, удосконалювати організаційну структуру шкільного закладу, що створює сприятливі умови для професійного і творчого зростання педагогів, впливає на якість освітнього процесу, підвищує конкурентоспроможність школи.

Інноваційна діяльність в Городенківській ЗОШ №2 спрямована на виконання поставлених завдань і їх реалізацію через Освітню програму, Програму розвитку школи і організацію навчально-виховного процесу.

8. В Городенківській ЗОШ № 2 була створена програма «Підтримка адміністрацією вчителів, що займаються інноваційною діяльністю».

Метою програми є формування нових підходів і методів відновлення життя школи і створення умов для інноваційної діяльності вчителів.

Завданням програми є створення єдиного шкільного простору для інноваційної діяльності вчителів. Підвищити мотивацію вчителів до науково-дослідницької діяльності.

9. Стимулювання педагогів – це один з основних способів мотивації до інноваційної діяльності, професійному розвитку кожного педагога і школи в цілому.

Стимулювання передбачає створення умов, при яких в результаті активної трудової діяльності працівник буде працювати більш ефективно і більш продуктивно, тобто виконає більший обсяг робіт, ніж було обумовлено заздалегідь.

Оцінка якості праці педагогів будується на основі диференційованої системи винагород, в тому числі використовується система публічного визнання заслуг і досягнень. Оцінюється індивідуальний внесок кожного педагога через аналіз професійно значущих критеріїв. Створено плани

індивідуального розвитку (реалізації потенціалу) кожного педагога, засновані на оцінці професійних компетенцій.

10. Результати дослідження засвідчили, що при впровадженні інновацій у Городенківській ЗОШ № 2 виникали певні труднощі. До основних з них можна віднести недостатню матеріальну базу, відсутність матеріальної зацікавленості колективу і керівника, недостатній рівень підготовленості директора для здійснення інноваційної діяльності в школі, недостатній рівень загальноосвітньої і кваліфікаційної підготовки педагогічного колективу, відсутність наукових і методичних розробок по даній проблемі.

11. Програма комп'ютеризації є управлінським документом, який забезпечує все шкільне співтовариство знанням про стратегічні і тактичні завдання її розвитку, механізми їх вирішення, послідовності дій та очікувані результати. Безпосередня оцінка якості реалізації програми проводиться один раз на рік педагогічною радою школи, пропозиції щодо корекції та змін обговорюються на серпневій педагогічній раді і будуть затверджуватися директором.

12. Планування інновацій – один з основних елементів системи внутрішнього управління інноваційною діяльністю школи. Планування інновацій – це система розрахунків, спрямована на вибір і обґрунтування цілей інноваційного розвитку школи і підготовку рішень, необхідних для їх досягнення.

13. Інноваційний процес відображає в собі формування і розвиток змісту і організації нового. Керівник загальноосвітнього навчального закладу повинен визначити перспективу розвитку своєї установи з урахуванням соціального замовлення суспільства і чітко сформулювати мету інноваційної діяльності.

14. Аналіз якості інноваційної діяльності – це метод дослідження сукупності властивостей (характеристик) інноваційної системи школи. Основними властивостями, критеріями оцінки інноваційної системи є: чутливість педагогічного колективу до проблем; сприйнятливості до інновацій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніщенко О.В. Сучасні педагогічні технології: Курс лекцій: Навч. посіб. / О.В. Аніщенко, Н. І. Яковець; За ред. Н.І. Яковець: Ніжин. держ. ун-т ім. М. Гоголя.- Ніжин
2. Аносов І.П. Сучасний освітній процес: антропологічний аспект: Монографія / І.П. Аносов.- К.: Твім інтер, 2003.-392 с.
3. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : [монографія] / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. — К. : КНЕУ, 2003. — 394 с.
4. Бажал Ю.М., Александрова В.П., Данько М.С. Інноваційні фактори економічного зростання : [наук. доповідь] / [Ю. М. Бажал, В. П. Александрова, М. С. Данько та ін.]. — К. : Інститут економічного прогнозування. 1999. — 51 с.
5. Биков В. Ю. Дослідження динамічних властивостей інтерактивної розв'язувальної системи / Валерій Юхимович Биков // Засоби і технології єдиного інформаційного освітнього простору: 36. наук. пр. / Ін-т засобів навчання АПН України. — К., 2004. — С. 97-108.
6. Биков В. Ю. Модель інтерактивної системи / Валерій Юхимович Биков//Засоби і технології єдиного інформаційного освітнього простору: 36. наук. пр. / Ін-т засобів навчання АПН України. — К., 2004."— С. 88-97.
7. Бистров А.Г. Особливості та зміст організаційно-управлінських інновацій / А.Г. Бистров // Управління проектами та розвиток виробництва: 36. наук. пр. - Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2011. - № 2 (38). - С. 49-53.

8. Блауг М. Управління інноваціями: Україна та зарубіжний досвід: Монографія / М. В. Гаман. – К.: Вікторія, 2011. – 312 с.
9. Бойко-Бойчук Л. В. Поняття «соціальна інновація»: типи визначень, приклади застосування / Л. В. Бойко-Бойчук // Наука та інновації. — 2009. — Т. 5. — № 3. — С. 94–99.
10. Бондар С.П, Момонт Л.Л., Ліпова Л.А. Перспективні освітні технології в шкільній освіті: Навч. посіб. / С.П. Бондар, Л.Л. Момонт, Л.А. Ліпова, М.І. Головка; За ред. С.П. Бондар: Інститут педагогіки АПН України. - Рівне: Ред.- видавництво "Тетіс" Міжнар. ун-ту "РЕГГ" ім акад. С.Дем'янчука, 2003.-197 с.
11. Буренніков Ю. Ю. Деякі аспекти діагностики стану управління інноваційною діяльністю підприємства / Ю. Ю. Буренніков // Економіка: проблеми теорії та практики. [зб. наук. праць]. – 2008. – Т. І., № 237. – С. 278–285.
12. Буренніков Ю. Ю. Тенденції розвитку інформаційних технологій в управлінні інноваційною діяльністю / Н. В. Поліщук, Ю. Ю. Буренніков // Ринки товарів та послуг України в умовах економічного зростання: міжн. наук.-практ. конф., 11 вер. 2008 р. – Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ, 2008. – С. 233–236 (0,2 друк. арк., особисто автору належить 0,1 друк. арк. – аналіз особливостей сучасних інформаційних технологій та їх застосування у процесі управління).
13. Бутнік-Сіверський О.Б., Жарінова А.Г. Теоретичні аспекти трансформації виробничої системи в умовах інноваційної діяльності / О.Б. Бутнік-Сіверський, А.Г. Жарінова // Збірник наукових праць №6. – К.: НДІ інтелектуальної власності, 2008. - 256 с.
14. Вакарчук І. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів: Тези доповіді Міністра освіти і науки України Івана Вакарчука/ Іван Вакарчук //Освіта. - 2009. - С. 3
15. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. - Київ: ЦУЛ, Фенікс, 2003. - 440 с.

- 16.Ващенко Л. Пріоритетні напрями реалізації завдань інноваційної освіти //Початкова школа. - 2002. - № 11. - С.4-8
- 17.Вірт-Кушнір, Л.І. Інноваційна складова реструктуризації промислових підприємств / Л.І. Вірт- Кушнір // Наук. пр. ДонНТУ. Серія: економічна. Вип. 80. — Донецьк, 2004. — С.118 — 125.
- 18.Волкова О. І., Денисенко М.П. Економіка й організація інноваційної діяльності: підручник / за ред. О. І. Волкова, М. П. Денисенка. – К.:Професіонал, 2011. – 960 с.
- 19.Галан Н.І. Державна підтримка малого та середнього бізнесу: досвід розвинених країн: Монографія. - Д.: Вид-во Дніпропетр. нац. ун-ту, 2007. - 188 с.
- 20.Галицький В.П. Забезпечення ефективної діяльності організації. К., 2002.
- 21.Гаман Н.В. Державне управління інноваціями: Україна та зарубіжний досвід: Монографія. - К.: Вікторія, 2004. - 312 с.
- 22.Ганущак-Єфіменко Л. М. Моделювання організації взаємодії учасників процесу управління інноваційним розвитком підприємства / Л. М. Ганущак-Єфіменко // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 1. – С. 90-100.
- 23.Городенківська загальноосвітня школа І - ІІІ ступенів № 2 - [Режим доступу]: <http://gzow2.jimdo.com/>
- 24.Гривківська О.В. Мотивація персоналу в зарубіжних компаніях / О.В. Гривківська // Актуальні проблеми економіки. - 2010. - № 9. - С. 86-91.
- 25.Гриньов А.А. Інноваційний розвиток промислових підприємств. – Харків: Инжек ИД, 2003. – 308 с.
- 26.Гриньов А.В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства / А.В. Гриньов // Проблеми науки. - 2013. - № 12. - С. 12 - 17.
- 27.Гринько Т. Щодо інноваційного потенціалу як складової інноваційної активності підприємств / Гринько Т. // Економіст. - 2010. - № 2. - с. 56 -58
- 28.Гришина Т.В. Освітня технологія як об'єкт методичної роботи / Т.В. Гришина – Х.:Видав. група "Основа", 2003.-96 с.

- 29.Грідчіна М.В., Яковлева. Н.Г. Шляхи підвищення інноваційної активності вітчизняних підприємств / М.В. Грідчіна, Н.Г. Яковлева // Наук. праці МАУП. - 2015. - С. 176- 179
- 30.Даниленко Л.І. Системи освітніх технологій: (навч.-метод. комплекс) / Л.І. Даниленко; Центр. ін-т післядипл. пед. освіти; ф-т менеджменту та психології.- К.:Міленіум, 2003.-24 с.
- 31.Дорофієнко В.В., Колосюк В.П. Інноваційний менеджмент і науково-технічна діяльність: 2008 - 234 с.
- 32.Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво.- К., 1994.
- 33.Дяченко М. І. Управлінські інновації як основа інноваційного розвитку організації / М. І. Дяченко // Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана", Укр. Союз промисловців і підприємців, Ін-т світової екон. і міжнар. відносин НАНУ ; [голов. ред. А. П. Наливайко]. – Київ : КНЕУ, 2009. – Вип. 24–25. – С. 37–41.
- 34.Єльнікова О. В. Інтерактивне навчання — засіб модернізації освіти у сучасній школі / О. В. Єльнікова // Педагогіка і психологія творчої особистості: проблеми і пошуки: 36. наук. пр. / ін-т педагогіки і психології проф. освіти АПН України. — К.; Запоріжжя, 2002. — Вип. 24. — С. 84-88.
- 35.Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2012. - 448 с.
36. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: Навч. посіб. - Суми: ВТД “Університетська книга”, 2003. - 278 с.
- 37.Інноваційні педагогічні технології в практиці роботи загальноосвітніх навчальних закладів України //Інформаційно-аналітичний довідник /За



- загальною редакцією Ю.І. Завалевського.- Суми: ТОВ Видавництво "Антей", 2007.-200 с.
- 38.Йохна М.А., Стадник В.В. Економіка і організація інноваційної діяльності: Навчальний посібник. - К.: Видавничий центр "Академія", 2005. - 400 с.
- 39.Карп'юк О. Національні моделі стимулювання інноваційного процесу // Стратегічні пріоритети. - 2013. - № 3. - С. 47-49.
- 40.Кахович Ю.О. Формування та ефективне використання інноваційного потенціалу підприємств / Ю.О. Кахович. - Донецьк, 2008. - 20 с.
- 41.Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. – КНЕУ, 2003р. – 504 с.
- 42.Кремень В. Інноваційність і освіта/ Василь Кремень //Позакласний час. - 2009. - № 11-12. - С. 36-38
- 43.Кремень В. Модернізація системи освіти як важливий чинник інноваційного розвитку держави //Освіта України. - 2003. - № 34. - С. 2
- 44.Легомінова С.В. Ефективність інноваційної діяльності сучасного підприємства в умовах інформаційної асиметрії / С.В. Легомінова // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2016. - № 2. - С. 55-62
- 45.Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент. Навчальний посібник.- К: Центр навчальної літератури, 2007.- 400с.
- 46.Ніколаєнко С. Управління якістю і доступністю освіти - запорука інноваційного розвитку України //Директор школи, ліцею, гімназії. - 2007. - № 6. - С. 27-31
- 47.Нові технології навчання і виховання у сучасній зарубіжній школі: Тези наук. семінару / Акад. пед. наук України. Ін-т педагогіки АПН України: За загальною ред. Б.Ф. Мельниченка.-К., 1994.-82 с.
- 48.Олійник А. Поняття й реальність процесу інноваційного розвитку освіти в Україні в контексті Болонських декларацій //Вища освіта України, 2007.-№ 1.– С. 42–49.
- 49.Остапчук О. Інноваційний розвиток педагогічних систем в умовах

- модернізації освіти //Директор школи, ліцею, гімназії. - 2003. - № 5-6. - С. 153-161.
- 50.Павленко І.А., Гончарова Н.П., Швиданенко Г.О. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч.- метод. посібник / І.А. Павленко, Н.П.Гончарова, Г.О. Швиданенко. - К.: КНЕУ, 2002. - 150 с.
- 51.Питома вага витрат на виконання наукових досліджень та технічних розробок у ВВП - [Режим доступу]: <https://www.cedos.org.ua/uk/osvita/naukovi-doslidzhennia-ta-tekhnichni-rozrobky-v-ukraini-analiz-tendentsii>
- 52.Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності: Наказ Міністерства освіти і науки України від 7.11.2000 № 522 із змінами від 30.11.2012 року.
- 53.Порох Л. Шляхи інноваційних перетворень у закладах освіти //Рідна школа. - 2001. - № 7. - С. 10-13
- 54.Про Інноваційну діяльність: Закон України //Відомості Верховної Ради України від 2002 року № 36 із змінами, внесеними згідно із Законами від 16.10.2012 року
- 55.Про науково-технічну інформацію: Закон України //Відомості Верховної Ради України.- 1993.- № 33. Із змінами від 27.03.2014 року
- 56.Сидорова О.В. Оновлення змісту й форм методичної роботи в інноваційному просторі освітнього округу //Управління школою. - 2008. - № 29. - С. 24-31
- 57.Сичук С.М. Класифікація витрат на інновації та напрями їх вдосконалення для цілей обліку та контролінгу [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://oia.intu.edu.ua/files/1037\\_Oblik\\_i\\_finansy\\_Ch\\_2.pdf](http://oia.intu.edu.ua/files/1037_Oblik_i_finansy_Ch_2.pdf)
- 58.Солоха Д.В., Морева В.В., Чирков С.О., Козлова В.Я., Белякова О.В. Інвестиційно-інноваційні чинники формування розвитку й управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства: Монографія / Д.В. Солоха, В.В. Морева, С.О. Чирков, В.Я. Козлова, О.В. – Донецьк: СПД Дмитренко Л.Р., 2010. – 400 с.

59. Спасенко Ю. Ринок праці кваліфікованої робочої сили: стан та умови ефективного розвитку / Ю. Спасенко . - 2007. - № 4. - С. 15-21.
60. Стадник В. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник/ Валентина Стадник, Микола Йохна,. - К.: Академвидав, 2006. - 463 с.
61. Тоцький, В.І. Організаційний розвиток підприємства: навч. посіб / В.І. Тоцький, В.В. Лавриненко. — К.: КНЕУ, 2005. — 247 с.
62. Троян В. Інновації в Німеччині // Наука та інновації, 2015. - № 1. - С. 125-129.
63. Федішин І.Б. Етимологічне походження та теоретичні засади категорії «інновація» та її класифікаційні ознаки / І. Б. Федішин // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2012. – № 3. – С. 42-47.
64. Федулова Л. І. Соціальні інновації в системі соціально-економічних відносин [Електронний ресурс] / Л. І. Федулова. — Режим доступу : [www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/usoc/2008\\_3/60-74.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/usoc/2008_3/60-74.pdf)
65. Федулова Л.І. Інноваційна політика: Підручник / Л.І. Федулова, А.А. Мазаракі, Г.О. Андрощук. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 604 с.
66. Черваньов Д.М. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України / Д.М. Черваньов, Л.І. Нейкова. – К. : Т-во «Знання», КОО, 1999. – 514 с.
67. Червінська Л.П. Управління інноваційною діяльністю персоналу: монографія /Л.П. Червінська. - К.: КНЕУ, 2014. – 194.
68. Чикало - Кондрацька І.Б. Міжнародний досвід інноваційного розвитку науково-виробничих систем / І.Б. Чикало-Кондрацька // Економіка і регіон. - 2010. - № 2(25). - С. 31-39.
69. Чорна М.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія / М.В. Чорна, С.В. Глухова. - Харків: ХДУХТ, 2012. - 210 с.
70. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник. - К.: Знання, 2004. - 687 с.
71. Шейко А. Національна стратегія інноваційного розвитку Китаю // Актуальные вопросы в организационно - правовые основы международного сотрудничества в сфере высоких технологий //

- Материалы VIII Международной научно - практической конференции - К.: ГП “Укртехинформ”, 2013. - С. 157-161.
72. Шумпетер Й. Теория экономического развития: Дослідження підприємницького прибутку, капіталу, кредиту, проценту і цикла конюнктури. – М.: Прогресс, 1982. – 456 с.
73. Яхонтова Є.С. Управління цінностями як елемент управління людськими ресурсами компанії // Менеджмент у Росії і за кордоном. / [Електронний ресурс]: Є.С. Яхонтова. - Режим доступу: [www.dis.ru](http://www.dis.ru)
74. Бородин В.А., Климова В.А. Стратегическое планирование инновационной деятельности: учебное пособие. – Барнаул: Изд-во АлтГТУ, 2010. – 136 с.
75. Валдайцев С. В. Оценка бизнеса и инновации / С. В. Валдайцев. — М.: Информационно - издательский дом «Филин», 1997. — 336 с.
76. Давила Т. Работающая инновация / Т. Давила, Марк Дж. Эпштейн, Р. Шелтон; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 320 с.
77. Друкер Питер Ф. Эффективный управляющий / П.Ф. Друкер. – М. : Book Chamt Internation, 2004. – 268 с.
78. Дяченко В.К. Основное направление развития образования в современном мире / В.К. Дяченко.-М.: Шк. технологии, 2005.-512 с
79. Коротаева Е.В. Обучающие технологии в познавательной деятельности школьников / Е.В. Коротаева; Отв. ред. М.А. Ушакова.- М.: Сентябрь, 2003.-176 с.
80. Кохно А.П. Целевая политика интегрированных структур [Электронный ресурс] / А.П. Кохно // Современные научные исследования и инновации. - № 1 (9) 2012. - Режим доступу: <http://web.snauka.ru/issues/2012/01/6073>
81. Кудрявцева Е.И. Инновационные технологии в кадровом менеджменте / Кудрявцева Е.И., Голянич В.М. // Управленческое консультирование. - 2013. - № 2. - С. 5-16. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [www.sziu.ru/publication/650/rossijskij-nauchno-prakticheskij-](http://www.sziu.ru/publication/650/rossijskij-nauchno-prakticheskij-)

zhurnal-upravlencheskoe-konsultirovanie

82. Никулина И.Е. Инновации в современном менеджменте [Электронный ресурс] / Никулина И.Е. - Режим доступа: [http://www/sun.tsu.ru/mminfo/000063105/342/image/342-159.pdf](http://www.sun.tsu.ru/mminfo/000063105/342/image/342-159.pdf)
83. Портер М. Конкуренция: Учеб. пособие / М. Портер // Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2001. – 495 с.
84. Санто Б. Инновация как средство экономического развития / Б. Санто; пер. с венгер. Н. А. Русак. — М. : Прогресс, 1990. — 296 с.
85. Соловьев В. П. Инновационная деятельность как системный процесс в конкурентной экономике (Синергетический эффект инноваций) / В. П. Соловьев. – К. : Феникс, 2011. - 560 с.
86. Тодосийчук А.В. Прогнозирование влияния науки и инноваций на промышленный рост / А.В. Тодосийчук // Науковедение. - 2002. - № 2. - С. 8-30.
87. Федотов, А. А. К вопросу о идентификации инноваций в процессе перехода Украины на инновационную модель развития [Текст] / А. А. Федотов // Вісник Донецького університету. Сер. В : Економіка і право. – 2006. – Вип. 1, т. 1. – С. 373-379.
88. Фейгельсон В.М. Интеллектуальная собственность и внешнеэкономическая деятельность / В.М. Фейгельсон. М.: ИНИЦ Роспатента, 2000.
89. Шелякова Т. Инновационная стратегия – ядро “японского чуда” // Бизнес - Информ. – 1998. – №20. – С. 22 – 25.
90. Anthony, Scott D.; Johnson, Mark W.; Sinfield, Joseph V.; Altman, Elizabeth J. (2008). Innovator’s Guide to Growth. "Putting Disruptive Innovation to Work". Harvard Business School Press. ISBN 978-1-59139-846-2.
91. Birkinshaw J. Management innovation / J. Birkinshaw, G. Hamel, M.J. Mol // Academy of Management Review. - 2008. - Vol. 33. - № 4. - P. 825 - 845.
92. Die Deutsche Industrie. Europa- und weltweit in der ersten Reihe. BMW. 2002. S.38.

93. European Commission Joint Research Centre [Электронный ресурс]. URL: <http://ec.europa.eu/dgs/jrc/index.cfm> (дата обращения 26.01.2015).
94. Freeman C. The Economics of Industrial innovation. – 2<sup>nd</sup> edn. – London : Frances Pinter, 1982.
95. Federal Report on Research and Innovation 2010. Abstract. BMBF. Bonn, Berlin 2010. 72 p.
96. Hamel G. The Future of Management / G. Hamel. – Boston : Harvard Business School Press, 2007. – 288 p.
97. Heskett J. Where Will Management Innovation Take Us? / J. Heskett // Boston Harvard Business School Press, 2008. – [Режим доступа] : <http://www.hbswk.hbs.edu/item/5887.html>
98. Heute die Zukunft gestalten. Das Bundesministerium fuer Bildung und Forschung. Bonn, Berlin 2005. S.5.
99. Ideas. Innovation. Prosperity. High-Tech Strategy 2020 for Germany. BMBF. Bonn, Berlin 2010. 19 p.
100. ICT 2020. Research for Innovations. BMBF. Bonn, Berlin 2007. 80 p.
101. More Dynamic for Competitive Jobs. Innovation Policy. Bonn, 2002. P.3.
102. Research, Innovation and Technological Performance in Germany. BMBF. Report 2011. Berlin 2011. 190 p.
103. Salge, T.O. & Vera, A. (2012). "Benefiting from Public Sector Innovation: The Moderating Role of Customer and Learning Orientation". Public Administration Review, Vol. 72, Issue 4, pp. 550–60.
104. Strengthening Germany's role in the global knowledge society. Strategy of the Federal Government for the Internationalization of Science and Research. BMBF. Bonn, Berlin 2008. 35 p.