

## Розділ 12

### КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СОЦІАЛЬНО-ПЕДАГОГІЧНІЙ СФЕРІ

А. А. Сбруєва, д. пед. н., професор

#### Вступ

Наше сьогодення визначається множинністю, комплексною складністю та невизначеністю, гіпертекстовим характером соціальних взаємодій, які ставлять на порядок денний питання про необхідність пошуку самих підстав соціальної раціональності [1]. Світова освітня політика третього тисячоліття здійснює поворот від освітнього проекту «Людина, що знає» до нового – «Людина-трансфесіонал», визначаючи цим поворотом принципи нових освітніх технологій, перше місце серед яких займає «освіта протягом усього життя». На українському освітньому просторі ці процеси тільки починаються. Не випадково багато фахівців у галузі освіти відмічають «наздоганяючий» характер реформ, що проводяться сьогодні в освітніх системах країн пострадянського простору [5, с. 41–42]. З огляду на таке твердження важливим вважаємо характеристику кола професійних компетентностей, що визначають здатність і готовність сучасного фахівця до інноваційної діяльності та до управління нею. Зокрема інтерес викликають особливості компетентностей менеджера інноваційної діяльності в соціально-педагогічній сфері.

У нашому дослідженні ми спираємося на широке коло джерел у галузі інноватики, створених протягом останніх років як експертами міжнародних організацій і мозкових центрів, наприклад ЄС, ОЕСР, Світового банку, Міжнародного валютного фонду, так і університетських дослідницьких центрів країн Західної Європи та США. Використано також сучасні джерела в галузі освітньої інноватики, теорії освітніх змін та освітніх реформ, що отримали значного розвитку у світі в кінці ХХ – на початку ХХІ ст.

Передусім, дамо визначення ключових понять дослідження.

1. Компетентність/компетентності: здатність особи до виконання певного виду діяльності, що виражається через знання, розуміння, уміння, навички, цінності, інші особисті якості [4].

2. Інновація: процес введення будь-якого нового чи значно поліпшеного продукту (товару чи послуги) чи процесу, нового методу маркетингу чи нового організаційного методу в ділову практику організації [28].

3. Інноваційна діяльність: усі наукові, технологічні, організаційні, фінансові та комерційні дії, що реально призводять до здійснення інновацій або задумані з цією метою [28].

4. Зміни (changes): термін, що, об'єднує поняття *реформа*,

модернізація, інновація, перебудова та означає процес запровадження в діяльність організації новацій, які, насамперед, передбачають трансформацію цілей організації, її структури, організаційної культури, технології надання послуг (випуску продукції), їх просування на ринок товарів і послуг.

У сфері інноватики існують різні підходи до визначення сутності й класифікації компетентностей<sup>1</sup>, пов'язаних з управлінням інноваційною діяльністю. У найбільш відомих із досліджених нами підходах як критеріальні ознаки класифікації використовують такі: 1) етапи інноваційної діяльності; 2) особливості сфери діяльності, у якій здійснюється інновація; 3) тип інновації; 4) тип інституційної стратегії інноваційних процесів тощо. Однак, крім монокритеріальних класифікацій, побудованих на підставі однієї з названих вище ознак, існує й загальний, інтегративний підхід до визначення компетентностей, необхідних для управління інноваційною діяльністю. У межах такого підходу дослідники визначають, як правило, такі групи:

1. *Базові (ключові) компетентності та цифрова грамотність (digital-age literacy)*. Базові компетентності дозволяють отримувати доступ до інформації в сучасних умовах розвитку суспільства знань та інтерпретувати її, успішно функціонувати в умовах інтернаціоналізації освітнього й культурного просторів, глобальної взаємодії ринків робочої сили, товарів і послуг. До базових компетентностей, необхідних для менеджера інноваційної діяльності в соціально-педагогічній сфері, ми відносимо такі:

- 1) мовні компетентності (рідномовна, іншомовна);
- 2) математична, природничо-наукова й технологічна компетентності;
- 3) інформаційна компетентність;
- 4) пізнавальна компетентність;
- 5) міжособистісна та громадянська компетентності;
- 6) інтеркультурна компетентність.

Рівень розвитку базових компетентностей може суттєво варіюватися залежно від базової освіти, життєвого та професійного досвіду, соціокультурного оточення, життєвих і професійних цінностей людини. Їх розвиток здійснюється впродовж життя.

Цифрова грамотність (digital-age literacy) означає достатній рівень володіння сучасними технологіями, що дають доступ до засобів зв'язку та інформаційних мереж. Із прискоренням розвитку інформаційних і комунікаційних технологій (ІКТ) та Інтернету грамотність у сфері ІКТ стала для більшості робочих місць майже такою ж важливою, як і загальна грамотність [27, с. 200].

---

<sup>1</sup> Англійські терміни, що використовуються як еквівалентні до поняття компетентність або близькі за значенням – competence, competency, skill.

2. *Академічні компетентності* пов'язані з предметними галузями, у яких здобув (або здобуває) спеціалізацію фахівець (наприклад, соціальна педагогіка). Такі компетентності зазвичай набувають у процесі навчання в закладах системи професійної освіти й застосовують у професійній діяльності. У систематизованому вигляді розглядувану групу компетентностей представлено в поданій далі таблиці (див. табл. 12.1.)

Таблиця 12.1

**Характеристика академічних компетентностей менеджера інновацій [19]**

Сфери та аспекти діяльності, що потребують спеціальних знань, умінь, навичок	Зміст спеціальних знань, умінь та навичок, якостей необхідних менеджеру інновацій
Загальні знання виробничих технологій	загальні знання про всі процеси виробничої діяльності, що відбуваються в керованій менеджером організації та спеціальна освіта у відповідній сфері
Знання специфічних технологій	знання у сфері діяльності організації, що є об'єктом інноваційної діяльності

3. *Технічні компетентності (hard skills)*. Ідеться про специфічні компетентності, необхідні для конкретної професійної діяльності менеджера інновацій. Як правило, вони базуються на академічних знаннях щодо інструментів або процесів, що становлять предмет професійної діяльності. Найчастіше в літературі з проблем інноваційного розвитку про технічні навички йде мова в контексті характеристики механізмів запровадження продуктивних і процесуальних інновацій, подальшого розвитку інноваційних процесів, тобто особливостей здійснення часткових інновацій [7, с. 88]. У джерелах із бізнесового менеджменту до технічних навичок відносять також навички роботи на автоматизованому робочому місці, володіння англійською мовою, управління автомобілем тощо. У систематизованому вигляді технічні компетентності відображено в поданій далі таблиці (див. табл. 12.2.).

Технічні компетентності, що включають навички групи «*hard skills*» доповнюють інші, що належать до типу «*soft skills*», про які йтиметься далі.

4. *Загальні компетентності (основоположні)*, які можуть бути використані в умовах розвитку інноваційного суспільства в будь-якій сфері діяльності. Складовою цієї групи компетентностей найчастіше називають навички розв'язання проблем, критичного й творчого мислення, роботи в команді, здатність до навчання, вміння управляти складною ситуацією (to manage complexity). Разом з тим експерти стверджують, що вони мають суттєву специфіку залежно від сфери професійної діяльності, оскільки розв'язання проблем, безумовно, відбувається в рамках певних технологічних процесів, в умовах

автентичної організаційної культури, що потребує застосування специфічних знань, умінь і навичок. Тому Дж. Пейн у дослідженні, присвяченому особливостям трансформації поняття «навички» в сучасних умовах, справедливо зауважує, що для вирішення складних проблем, абсолютно необхідними є спеціальні знання та досвід діяльності у відповідній сфері [29].

Таблиця 12.2

**Характеристика технічних компетентностей менеджера інновацій [19]**

Сфери й аспекти діяльності менеджера інновацій, що потребують спеціальних знань, умінь, навичок	Зміст спеціальних знань, умінь і навичок, якостей необхідних менеджеру інновацій
Зміни в організаційній структурі керованого закладу	знання про взаємозв'язки відділів організації, що здійснюють науково-дослідну розробку інновації, трансфер нових знань і технологій у виробництво, просування продукту виробничої діяльності на ринок інноваційних товарів і послуг; навички координації зусиль різних структур організації
Управління людським капіталом	навички відбору та залучення якісних інтелектуальних ресурсів, сприяння розвитку творчого потенціалу організації
Управління розвитком виробничих технологій	актуальні знання у сфері розвитку виробничих технологій, уміння відслідковувати інноваційні пропозиції конкурентів, стратегії їх інноваційного розвитку та тенденції відповідного сегменту ринку
Використання ІКТ в управлінській діяльності	навички творчого застосування можливостей ІКТ, що дають можливість отримати інноваційний продукт; використання технології «МИ-думаємо» для розробки інноваційних ідей та залучення клієнтів інноваційних послуг до діяльності організації

5. *Соціальні компетентності (soft skills)*. Цю групу, як правило, асоціюють, а іноді й об'єднують із загальними компетентностями. Однак, згідно з позицією експертів ОЕСР [26, с. 31–52], вона включає значно ширше й різноманітніше коло складових: навички взаємодії в команді та різноманітних групах; комунікативні й мотиваційні вміння; вольові якості, зокрема ініціативність; навички мультикультурної відкритості для розуміння й спілкування з представниками різних культур; сприйнятливість до інновацій [26, с. 40]. Невід'ємною складовою цієї групи є лідерські компетентності, до яких, крім названих уже, відносяться навички формування команди (тімблдінг), управління нею, наставництва, лобювання інтересів команди, ведення переговорів, досягнення домовленостей, координації зусиль різних договірних сторін, дотримання етичних норм і прояву харизми.

У деяких дослідженнях (П. Селовей, Дж. Майер, Д. Карузо, Д. Гоулман

та ін.) до групи «*soft skills*» зараховують емоційний інтелект (EQ), що визначається як група ментальних здібностей, які сприяють усвідомленню й розумінню власних емоцій і емоцій оточуючих, здатності до управління ними. Емоційний інтелект, згідно з теорією, розробленою Д. Гоулманом ще в 90-х роках ХХ ст., включає як особистісні, так і соціальні компетентності.

*Особистісна компетентність*, складові якої визначають, наскільки ми вміємо володіти собою:

- самоусвідомлення – знання власних внутрішніх станів, переваг, можливостей;
- саморегуляція – уміння справлятися зі своїми внутрішніми станами й спонуканнями;
- мотивація – емоційні схильності, які направляють або сприяють досягненню цілей.

*Соціальна компетентність*, що визначає, наскільки добре ми вміємо регулювати відносини:

- емпатія – усвідомлення почуттів, потреб і турбот інших людей;
- соціальні навички, що інтерпретуються як мистецтво викликати в інших бажану для вас реакцію [2].

На Заході концепція «емоційного інтелекту» є достатньо популярною, хоча існує думка про те, що з наукової точки зору в концепції немає змісту, відмінного від прийнятих раніше в психології понять комунікативних навичок і комунікативної компетентності.

6. *Підприємницькі компетентності*, що є необхідними для реалізації інноваційних ідей на практиці, для розвитку організацій у конкурентному середовищі. Далі розглянемо цю групу навичок більш детально.

В умовах постійних змін менеджерські й підприємницькі компетентності відіграють важливу роль у формуванні інноваційного потенціалу та підвищенні продуктивності організації. Існує широке коло досліджень, у яких установлено, що ефективне використання знань і технологій залежить від якості управління: добре керовані організації лідирують за ефективністю й продуктивністю діяльності [8]. Дослідження теоретиків організаційного розвитку також доводять, що організаціями, в яких реалізуються стратегії неперервного інноваційного розвитку, керують більш освічені та краще поінформовані менеджери [20]. Крім того, підприємницький талант все частіше потрібний не тільки для започаткування нових організацій (так званих start-ups), але й для успішної діяльності великих стабільно працюючих організаційних структур в умовах жорсткої конкуренції та погіршення демографічної ситуації в більшості розвинених країн. Сьогодні не існує загальновизнаного визначення підприємницьких та управлінських талантів, навичок, умінь і здібностей. Вони зазвичай мають позитивну кореляцію із загальними компетентностями, складовими яких є уміння

працювати в команді, спілкуватися, мотивувати, здійснювати наставництво й розвиток організації, а також запроваджувати підприємницькі засади в діяльність організації.

Деякі специфічні підприємницькі компетентності, визначені як необхідні для управлінців-новаторів, складаються з компетентностей у сфері управління ризиками, що передбачає поєднання знань у галузі маркетингу, розробки продуктних інновацій, бізнес-планування, навичок прийняття рішень, вибору найбільш прийняттого варіанта розв'язання проблеми, навичок комунікації, а також більш тонких якостей, таких, як інтуїція, оптимізм, передбачення й емоційний інтелект.

Розвиток підприємницьких компетентностей відбувається шляхом навчання, спостереження, експерименту та набуття практичного досвіду. Предметом наукових дискусій і досі залишається питання про спадковий характер підприємницького таланту. Цікавим є також той факт, що дотепер немає переконливих доказів, що показують значущі кореляції між освітою, яку здобули підприємці, та ефективністю їх діяльності [14]. Проте прийнято вважати, що формування підприємницьких компетентностей повинно утворювати обов'язкову складову навчальної програми сучасного фахівця та що ранній початок цього процесу в межах реалізації навчальної програми є важливим, оскільки накопичений досвід має вирішальне значення для формування управлінських компетентностей. Обов'язковим у цьому процесі є розвиток творчості, критичного мислення, ентузіазму, навичок застосування інноваційних інформаційних технологій.

Важливою складовою розглядуваної групи компетентностей є так звана *підприємницька хватка* (commercial acumen), що є більш значимою для управлінця-новатора, ніж високий академічний ступінь. З огляду на це дослідники констатують преференції, які надають у процесі працевлаштування фахівцям із бакалаврською освітою та успішним практичним досвідом порівняно з магістрами-дослідниками, підприємницькі компетентності та комерційний інстинкт яких вважається менш вірогідним. Коментуючи причини такого стану речей, П. Хенел підкреслює відмінності в змісті компетентностей, необхідних для запровадження інновацій, і тих, що необхідні для здійснення науково-дослідної діяльності, для роботи у R&D-секторі. Розвиваючи погляди Й. Шумпетера на природу діяльності менеджера інновацій, П. Хенел обґрунтовує особливу роль умінь у сфері менеджменту ризиків, що є необхідними в процесі запровадження інноваційної ідеї. Ключовою ознакою, що відрізняє позицію менеджера в даному контексті, є його лідерство: управлінець-новатор не обов'язково повинен бути автором інноваційного продукту чи процесу або власником, що фінансує інновації [15].

В узагальненому вигляді підприємницькі компетентності менеджера інновацій представлено в поданій далі таблиці.

**Характеристика підприємницьких компетентностей  
менеджера інновацій [19]**

<b>Сфери та аспекти діяльності менеджера інновацій, що потребують спеціальних знань, умінь, навичок</b>	<b>Зміст спеціальних знань, умінь та навичок, якостей необхідних менеджеру інновацій</b>
менеджмент ризиків	уміння оцінювати впливи глобального, національного й локального контексту діяльності організації; стан ринку послуг, на якому працює організація; профіль, ступінь і вірогідність ризиків (репутаційні, кадрові, фінансові, інфраструктурні, комерційні, організаційні, IT-ризиків) діяльності організації; готовність нести відповідальність як за позитивні, так і за негативні результати та наслідки інновацій, умотивованість до досягнення успіху в інноваційній діяльності
маркетинг та комерційний менеджмент	уміння балансувати інтереси конкуруючих сторін, керувати комерціалізацією інтелектуальної власності, просувати інноваційні товари та послуги на ринок

7. *Творчі та конструктивні компетентності* є ще однією групою, що привертає все більшу увагу дослідників. Якщо вміння та навички творчої діяльності необхідні здебільшого на етапі генерування нових ідей, то конструктивні – на етапі їх запровадження в продукти та процеси діяльності організації. Експертами ОЕСР здійснюється широке коло досліджень природи творчості, кореляції творчості й ефективної інноваційної діяльності. Науковці зауважують, зокрема, що творчі та конструктивні компетентності асоціюють іноді тільки з діяльністю у сфері мистецтва й культури, що неправильно. Водночас у низці досліджень, наприклад австралійських науковців Б.Хейсман та Л.Джаніст [17], знаходимо підтвердження того, що професійна діяльність у мистецькій сфері сприяє формуванню інноваційної спрямованості та культури інновацій, залученню талантів. Мистецька освіта, у свою чергу, має дуже високий потенціал для розвитку таких професійних якостей, як творчість, гнучкість, співробітництво, що є абсолютно необхідними для фахівців у сфері управління інноваційними процесами.

З метою визначення компетентностей, необхідних для *творчої, конструктивної діяльності*, дослідниками здійснюється глибока рефлексія щодо сутності цього феномену, що дозволяє говорити про необхідність трьох груп, або складових, компетентностей: 1) установлення зв'язку між різними контекстами, які зазвичай сприймаються як окремі, непов'язані між собою; 2) збалансована автономія, що передбачає спроможність до самостійного визначення мети та способів її досягнення, в основу чого покладено певний досвід діяльності у відповідній галузі; 3) здатність до концентрації зусиль і самодисципліни задля досягнення запланованого результату [30]. Продовжуючи викладені вище міркування, додамо тлумачення сутності *комбінаторних навичок* (combination skills). Згідно з У. Артуром, сутність винахідницької діяльності полягає в здатності до доцільної комбінації великої кількості структурних блоків, необхідних для розв'язання проблеми [6].

Деяко більш специфічні ознаки творчої діяльності можуть бути названі на підставі аналізу досліджень, проведених європейськими науковцями Г. Холландерсом та Е. ван Круйсенем. Дослідники стверджують про наявність взаємозв'язку між здатністю працівників до розвитку творчого клімату організації, їх потребою у творчому самовираженні та якістю освітньої системи, її відкритістю до сприйняття інших країн і культур [18]. У цілому в дослідженнях із проблем розвитку навичок творчої та конструктивної діяльності наводиться дуже широке коло індикаторів, критеріальних ознак, що слугують для їх визначення й розвитку.

8. Компетентності у сфері *організаційного розвитку*. Важливу складову управлінських компетентностей становить здатність до перетворення освітньої організації на *організацію, що навчається*. У контексті розгляду інноваційних процесів надзвичайної актуальності набуває розвиток соціальної установи, зокрема навчального закладу, як «самооновлюваної організації, що навчається», а культури навчального закладу як культури змін. Вивчення організаційної культури навчального закладу пов'язується в сучасних дослідженнях передусім з ім'ям П. Сенге, автора книги «П'ята дисципліна: мистецтво і практика організації, що навчається» [31]. П. Сенге сформулював характеристики організації, здатної до успішних змін. «Організація, що навчається, – відзначає П. Сенге, – це місце, де люди постійно відкривають, що саме вони створюють реальність, у якій живуть і працюють. Тут вони навчаються змінювати цю реальність. Навчаючись, вони змінюють, заново «творять» самих себе. Навчаючись, вони набувають здатності робити щось нове, чого вони ніколи не вміли. Навчаючись, вони заново сприймають світ і свій зв'язок із ним. Навчаючись, вони розвивають свою здатність творити те, в чому відчувають потребу» [31, с. 8].



Аналіз сучасних досліджень культури навчального закладу як організації, що навчається, дозволяє визначити такі основні складові управлінських компетентностей, необхідні для управління інноваційним розвитком:

- орієнтація на майбутнє, що передбачає прагнення до кращого розуміння та врахування особливостей впливу зовнішнього контексту, зосередження уваги адміністрації закладу та всього колективу на перспективах розвитку, широке залучення зовнішніх консультантів, фахівців у галузі організаційного розвитку до розробки стратегічних планів розвитку вишу;

- вільний обмін інформацією, що має на увазі забезпечення всім членам професійної громади відкритого доступу до широкого кола інформаційних джерел; об'єднання окремих членів професійної громади в мережі, що виходять за межі навчального закладу, з метою розвитку професійних компетентностей;

- прихильність до неперервного навчання й індивідуального розвитку, що передбачає підтримку професійного розвитку персоналу з боку керівництва закладу;

- стимулювання співробітників до проявів творчості, розвитку креативних здібностей, активне залучення кожного до творчої співпраці; ставлення до різноманіття поглядів як до сильної сторони організації;

- створення у колективі клімату відкритості й довіри, що припускає підтримку та заохочення дискусій, проявів оригінального бачення шляхів розвитку організації;

- осмислення власного досвіду та досвіду інших, навчання на його уроках – як позитивних, так і негативних. Помилки не засуджуються, до них ставляться толерантно, на них учаться [10].

Важливу роль у характеристиці управлінських компетентностей відіграє аналіз чинників, які є перешкодами на шляху розвитку закладу як організації, що навчається. Науковці визначають шість типів перешкод у процесі розвитку інноваційної культури навчального закладу:

1. *Перешкоди, пов'язані з традиційною системою цінностей навчального закладу.* Під час зміни культури закладу відбувається трансформація ціннісних орієнтацій учасників змін, що є процесом складним, тривалим, болісним і суперечливим. Дослідники інноваційних процесів справедливо підкреслюють, що запровадження радикальних інновацій передбачає надання допомоги фахівцям у зміні їх переконань, намірів і цінностей. Однак насправді за деякими винятками, можна бачити дуже незначні кроки у цьому напрямі й дуже обмежені результати [23, с. 288]. Оскільки прямий вплив на цінності учасників процесу змін є неефективним, науковці пропонують вирішувати це складне завдання

шляхом якомога більш чіткого визначення моральних цілей змін, спонукання їх учасників до осмислення своєї власної позиції, до співтворення цілей і програми змін. Моральна мотивація змін полягає у з'ясуванні впливу навчального закладу як організації, що навчається, на задоволення освітніх потреб учнів/студентів, професійних потреб учителів/викладачів, підвищення ефективності діяльності навчального закладу. Якщо педагогічний персонал усвідомлює взаємозв'язок завдань розвитку організації, що навчається, та успішного виконання своєї професійної місії, протистояння змінам втрачає моральне підґрунтя [16].

2. *Перешкоди, зумовлені природою змін.* Перешкодою для послідовного запровадження інновацій як процесу, що здійснюється за певним планом, є нелінійний характер змін. «Нелінійність убудована в саму динаміку зміни», – переконує М. Фуллан. Інноваційний процес нагадує спіраль, розкручування якої вимагає багаторазового звертання до одних і тих самих проблем, але на новому якісному рівні. До найважливіших проблем належить навчання персоналу, його залучення до формування нової культури закладу.

Ще одним аспектом цієї проблеми є складність залучення всіх учасників змін до процесу прийняття рішень щодо їх цілей і планування шляхів здійснення. Однак такі зусилля вкрай необхідні, оскільки участь персоналу є наріжним каменем зміни культури закладу. «Люди, які беруть участь у вирішенні питань щодо цілей і шляхів здійснення змін, – запевняють дослідники, – не просто більш схильні до їх підтримки, вони самі вже зазнали змін завдяки участі в цих процесах. Іншими словами, участь у інноваційних процесах вимагає навчання, а навчання формує прихильність» [9].

Розмірковуючи над завданнями залучення учасників змін до їх розробки, дослідники дійшли висновку, що найбільш складним аспектом цього процесу є не технічна сторона справи (включення всіх членів професійної громади до процесу прийняття рішень), а сутнісна, що полягає у формуванні єдності позицій, досягненні домовленості щодо спільного розуміння цілей діяльності. Результатом таких процесів стає зниження протистояння змінам, що є природною їх складовою [33].

Для учасників змін значимою перешкодою на шляху формування моральної прихильності до них є прескриптивна (приписова, догматична) спрямованість програм змін (модернізації, реформи, інновації) «згори вниз». Тому освітні теоретики підкреслюють, що єдність позицій учасників інноваційних процесів повинна стати комбінацією того, що приписується для виконання «згори», та власного спрямування організації на зміни [22, с. 292]. Такої ж точки зору дотримується міжнародно визнаний лідер теорії освітніх змін М. Фуллан, який наполягає на необхідності «поєднання розгортання змін як «згори вниз», так і «знизу вгору» [12].

Як визнає більшість аналітиків, проблема полягає не стільки в протистоянні рухів «згори» та «знизу», скільки у самій сутності культури навчального закладу, яка за своєю природою завжди протистоятиме спробам запровадження «нового порядку», потребуватиме формування консенсусу, укладеного на добровільній, а не на примусовій основі, щодо моральних цілей і пріоритетів професійної діяльності.

3. *Перешкоди, пов'язані з педагогічним досвідом.* Теоретики визначають три типи перешкод на шляху розвитку культури організації, що навчається, пов'язаних із такими бар'єрами. Перша з них – це засвоєний педагогом або освітнім адміністратором досвід професійної діяльності, що перетворюється з часом на гальмо для запровадження інновацій. Такий порядок речей є природним явищем, пов'язаним із консервативним потенціалом будь-якого досвіду, в тому числі й позитивного. На подолання «консервації» досвіду насамперед і спрямована нова культура навчального закладу, яка включає в себе інструменти менеджменту знань, що дозволяють успішно інтегрувати елементи старого в нові освітні технології.

Іншою перешкодою аналізованого нами типу є феномен, що отримав назву «інституційний цинізм» [32, с. 6]. Він є прямим наслідком «какофонії» змін, що породжує ставлення до них, яке можна сформулювати висловом з Біблії: «Усе проходить, пройде й це». Відсутність в умовах швидко змінюваних реформаційних програм можливостей зосередити на них необхідні інтелектуальні, часові, матеріальні ресурси породжує в членів професійної громади «пасивно агресивний опір». Подолання інституційного цинізму можливе тільки шляхом забезпечення достатньої інфраструктури змін і включення в схему звітності закладу конкретних функціональних показників, що відображають результат запровадження реформаційної програми.

4. *Перешкоди, пов'язані з обмеженими ресурсами.* Однією з найбільш суттєвих перешкод, що стала на шляху успішного запровадження інноваційних процесів у соціальній сфері абсолютної більшості країн став дефіцит фінансових ресурсів. Особливо небезпечним явищем дослідники вважають скорочення фінансування системи професійного розвитку фахівців соціальної сфери, значущість якої особливо посилюється в період радикальних інновацій і реформаційних перетворень. Члени соціально-педагогічної громади вважають шкідливою практику, коли «в умовах бюджетних труднощів адміністратори намагаються зберегти «status quo» без будь-якого врахування професійних потреб персоналу» [23, с. 289]. У часи змін необхідним є збільшення інвестицій у професійний розвиток педагогічних працівників та адміністративного персоналу, що перетворюється на одну з головних умов ефективної діяльності організації.

Іншим ресурсом, дефіцит якого відчувається в соціальній сфері, є

ресурс часу. Ідеться про необхідність трансформації співвідношення часу на професійну діяльність і підготовку до неї. Теоретики змін однак не вимогах до збільшення обсягу часу на професійне спілкування фахівців, на колективну професійну рефлексію, яка є однією з провідних ознак культури організації, що навчається [12, с. 499].

5. *Перешкоди, пов'язані з ізолюваністю закладів освіти один від одного.* У сучасних умовах достатньо низьким залишається рівень партнерської взаємодії закладів освіти, обміну прогресивним досвідом. Подолання ізолюваності організацій, кожна з яких має свою оригінальну організаційну культуру, відмінну від інших, здійснюється шляхом створення інноваційних професійних мереж, членами яких стають не тільки окремі представники професійних громад, а й громади в цілому. Утворення таких мереж відбувається за умови об'єднання їх членів навколо спільної, значущої для всіх ідеї, зусиллями менеджера змін, що може «сформулювати системне розуміння нових завдань у межах усієї професійної спільноти» [22, с. 288].

6. *Перешкоди, пов'язані з обмеженою організаційною готовністю до запровадження нової культури.* Визначення рівня готовності до розвитку нової організаційної культури є відправною точкою тієї складної «подорожі», яка являє собою шлях до неї. Г. Маркс та К. Льюїс визначають організаційну готовність як «індекс активності участі всіх членів професійної громади у процесі прийняття рішень, розвитку їх професійних знань і вмінь, єдності їх професійних переконань та активності професійного співробітництва» [21, с. 37].

За результатами аналізу джерел у галузі теорії та практики соціальних інновацій, головними труднощами у формуванні достатнього рівня готовності до розвитку нової організаційної культури нами визначено такі:

1) дефіцит знань щодо сутності нової організаційної культури та необхідності її розвитку. Обмеженим є обмін інформацією в межах організацій та між ними, що зумовлює актуальність потреби розвитку інноваційних мереж, які включають фахівців, науковців, адміністраторів;

2) відсутність можливостей для спільного навчання фахівців та адміністративного персоналу на робочому місці. Саме процеси спільного навчання є джерелом формування єдиного розуміння цілей і шляхів розвитку організації. Дефіцит фінансування професійного розвитку персоналу є чинником, що поглиблює цю проблему;

3) дефіцит можливостей неперервного професійного розвитку персоналу, компонентами якого виступають вільний обмін інформацією та систематична колективна професійна рефлексія («автентичний каузальний аналіз того, що повинно бути вдосконалено в системі» [13, с. 14]).

9. *Компетентності, необхідні для залучення споживача соціально-педагогічних послуг до спільної інноваційної діяльності.* У контексті нашого дослідження слід розуміти парадоксальну логіку соціально-

педагогічної сфери як сфери надання послуг: споживач послуг є одночасно їх співвиробником себе як особистості, громадянина, учня, студента тощо. Розвиток суспільства знань та інформаційно-комунікаційних технологій зумовлює зростання інтересу до ролі співвиробників соціально-педагогічних послуг і компетентностей, необхідних для виконання цієї ролі.

Специфічна позиція споживача соціально-педагогічних послуг як одночасно і співвиробника, і продукту власної діяльності значно збільшує ступінь його впливу на змістові та процесуальні характеристики, якість послуги й інновації, що запроваджуються в її виробництво. Ми погоджуємося в даному контексті з Ч. Лідбітером, усесвітньо відомим автором концепції масової інновації, в тому, що активізація участі споживачів у інноваційному процесі зменшує розрив між тим, як виробники розуміють бажання споживачів, і тим, чого споживачі дійсно хочуть, знижуючи ризики інновацій [3].

Уважаємо за потрібне прокоментувати далі коротко сутність концепції масових інновацій, про яку йшлося вище. У своїй праці «Ми – думаємо: масові інновації, не масове виробництво» Ч. Лідбітер стверджує, що традиційний підхід до інновацій, у межах якого ідеї генеруються спеціально навченими людьми, що є винахідниками й дослідниками, та передаються в організації, де вони доводяться до стану готовності до запровадження, зазнає кардинальних змін в умовах розвитку сучасних ІКТ. Інтернет перевернув цей процес з ніг на голову і зсередини назовні, стимулюючи появу нових ідей за межами формальних організацій і забезпечуючи користувачам можливості впливу на розробку й реалізацію масштабних інноваційних проектів.

Таким чином, Ч. Лідбітер характеризує нову модель – «Ми – думаємо» («We – think») як принципово інший підхід до інновацій, який передбачає вільний обмін ідеями, взятими з широкого діапазону джерел, творчість як спільні зусилля, а не результат осяяння окремих особистостей. За такого підходу web-мережа є ключовим інструментом використання колективного інтелектуального потенціалу користувачів мережі й генерування творчості як масової активності мільйонів людей.

Згідно з даними європейського дослідження, що отримало назву «Innobarometer», тобто барометр розвитку інноваційних процесів, уже в 2009 р. понад 50% інноваційних компаній залучали користувачів Інтернету до розробки різних інноваційних процесів. Дослідження відзначають також зростання уваги європейських держав до активізації on-line-співпраці з громадянами як користувачами соціальних послуг у межах пошуку шляхів інноваційного розвитку та покращення якості діяльності соціальних служб [11].

Вартими осмислення є зміни в управлінні інноваційними процесами, що відбуваються в контексті запровадження моделі «We – Think», що дає як великі можливості, так і великі загрози:

- «We – Think» підкреслює можливість залучення інтелектуального потенціалу, зосередженого як у межах формальних організацій, так і поза ними, до розв'язання складних проблем;

- «We – Think» може мати потенційно дестабілізуючий характер для керівників і фахівців у організаціях, оскільки великі групи аматорів отримують можливість та право вільно пропонувати рішення з питань, що раніше були за межами широкого суспільного доступу й обговорення;

- «We – Think» не завжди може бути ефективним підходом. Історії успіху таких ініціатив, як Linux і Wikipedia можуть засліпити нас та привести до недооцінки того факту, що більшість он-лайн ініціатив зазнають невдачі.

Міркування щодо інших компетентностей, необхідних усім споживачам соціально-педагогічних послуг, дозволяють визначити такі їх складові: здатність здійснювати дослідження, освоювати й критично аналізувати інформацію, ефективно керувати ресурсами, оцінювати ризики та приймати збалансовані рішення у відповідальних ситуаціях, ефективно спілкуватися та знати, коли звернутися за професійною порадою.

Зростання партисипативного Інтернету, у якому користувачі мають можливість розвивати, оцінювати, коментувати й поширювати цифровий контент, налаштувати Інтернет-додатки, ставить нові вимоги до споживацьких навичок. Користувачі web-мережі повинні розуміти, як їх особиста інформація використовується операторами сайту та іншими комерційними організаціями; усвідомлювати умови, на яких сайти можуть бути використані, та правила, які регулюють їх внесок в онлайн-контент [25].

Навички «кваліфікованого споживача» не тільки дають особисту вигоду, але й сприяють розвитку ефективної конкуренції та добре функціонуючих ринків. Однак, дослідження експертів ОЕСР показали, що в багатьох країнах лише невелика частина людей мають навички, необхідні для укладання стандартних контрактів споживачів [24]. На часі просвіта споживачів, що повинна зробити свій внесок у розвиток і вдосконалення навичок і знань, необхідних для того, щоб здійснювати усвідомлений вибір, критично мислити й бути активними. Це в ідеалі неперервний процес, який формує та розвиває споживацькі навички протягом життя.

Отже, компетентності менеджера інноваційної діяльності утворюють певний «мікс», конкретне наповнення якого актуалізується такими чинниками, як:

- тип інновації;
- етап розвитку інноваційного процесу;
- сфера діяльності, у якій запроваджується інновація;
- інституційна стратегія інноваційного розвитку.

Відмінності, зумовлені названими вище чинниками, не є абсолютними, тобто більшість компетентностей, про які йшлося вище, є актуальними для всіх типів інновацій та на всіх етапах здійснення інноваційних процесів. Однак є і певна специфіка, яку ми розглянемо далі в межах монокритеріальних класифікацій компетентностей менеджера інновацій.

1. Компетентності у сфері управління інноваційною діяльністю згідно з типами інновацій. Відповідно до *Oslo Manualb* [28] існують такі типи інновацій: *продуктні, процесуальні, організаційні, маркетингові*.

Аналіз компетентностей, потрібних для запровадження різних типів інновацій, привів європейських дослідників – авторів роботи, виконаної в рамках проекту «PRO-INNO Europe» [19], ініційованого Європейською комісією, до висновків щодо існування як спільних компетентностей, необхідних для всіх типів інновацій, так і специфічних, характерних для окремих із них. Доведено, що комунікативні компетентності необхідні для забезпечення успіху всіх типів інновацій, а конструктивні – передусім, для розробки продуктних інновацій. Далі схарактеризуємо компетентності, що визначені як специфічні для окремих типів інновацій.

*Продуктні інновації.* Найбільш актуальними в даному контексті є компетентності у сфері організації наукового дослідження; технологічні та проектні уміння. З метою найкращого задоволення потреб споживачів інноваційного продукту зростає значення маркетингової компетентності, тобто навичок у сфері вивчення ринку відповідних (у нашому контексті освітніх) послуг, а також навичок спілкування з потенційними клієнтами та їх представниками (студентами та їх батьками). Зважаючи на колективний (розподілений) характер більшості сучасних інновацій, важливими є навички командної роботи.

*Процесуальні інновації.* Пошук нових шляхів виробництва продукту (у нашому випадку освітніх послуг) вимагає, як правило, певних технічних компетентностей, що повинні забезпечити успішну специфікацію та розгортання інновацій. Компетентності у сфері організаційного розвитку необхідні для перебудови виробничого процесу, в той час як навички взаємодії та управління взаємовідносинами потрібні для подолання опору змінам.

*Організаційні інновації.* Зміни, що запроваджуються в методах управління та в організаційних структурах вимагають здатності оцінювати наявні в організації можливості для змін, уможливити розробку нових організаційних підходів і формування позитивного іміджу змін. Важливими в цьому контексті є також лідерські й комунікативні навички.

*Маркетингові інновації.* Маркетинг освітніх послуг передбачає широке коло управлінських дій, що вимагають специфічних компетентностей. Так, здійснюється розробка та запровадження нових

способів надання користувачам послуг інформації про продуктні інновації, що зумовлює потребу у високому рівні технічних компетентностей, пов'язаних із розробкою нових операційних систем і засобів кібербезпеки організації. Важливими є такі технічні навички як веб-дизайн, аналіз даних, розробка контенту, а також мовні й комунікативні навички. Ідеться також про соціальні компетентності (*soft skills*), а саме: усне спілкування, рекрутинг клієнтів, розв'язання проблем, організація співпраці в команді тощо [19].

2. Компетентності управління інноваційною діяльністю, що є необхідними *на різних етапах* інноваційного циклу. Автори аналітичної доповіді «INNO-GRIPS-2007» визначають такі етапи інноваційного циклу та управлінські компетентності.

*Етап пошуку і відбору ідей.* На цьому початковому етапі інноваційного процесу особливо актуальними є навички пошуку, ідентифікації та відбору інноваційних ідей, здатність до «сканування горизонту», тобто бачення всіх можливих варіантів інноваційних рішень, інтерпретації даних, оцінки життєздатності нових ідей, доказу доцільності та обґрунтованості здійсненого вибору. Значимими також є знання й уміння застосовувати механізми захисту інтелектуальної власності.

*Етап тестування, стабілізації та комерціалізації інновації.* Компетентності, необхідні для реалізації цього етапу, пов'язані з виконанням таких аналітичних дій, як: оцінка витрат, вигод і ризиків, пов'язаних із тривалою перевіркою (тестуванням) інноваційної ідеї; оцінка преференцій і потреб клієнтів, а також їх спроможності скористатися сповна запропонованою інновацією; оцінка можливості відтворення запроваджуваної інновації за розумною ціною; оцінка можливих вигод від інновації; управління ризиками й формулювання стратегій діяльності, необхідної на даному етапі. Усі ці аналітичні процедури передбачають у свою чергу наявність технічних, інженерних, проектних і маркетингових компетентностей.

*Етап запровадження та поширення інновації.* Необхідними є компетентності, пов'язані з управлінням проектом, трансфером інноваційної технології, координацією процесу ціноутворення та ресурсозабезпечення, а також прогнозування результатів і наслідків змін [19].

Принципово відмінними є *інноваційні стратегії різних організаційних структур*. Австралійський дослідник П. Тонер відзначає принципову відмінність між інноваційною стратегією, орієнтованою на «інновації через власні наукові відкриття», та реальністю інноваційних стратегій організацій, орієнтованих тільки на запровадження й поширення чужих відкриттів. В останньому випадку новизна має частковий характер, тобто є новизною тільки для даної організації або фірми [34]. Якщо в першому випадку особливо актуальними для творців інновацій є дослідницькі



вміння, навички творчої та конструктивної діяльності, а для адміністраторів – навички управління проектами, то в другому випадку – навички адаптації до конкретних ситуацій. Як вважає П. Тонер, важливу роль і в першому, і в другому випадках відіграють навички управління проектами, логістики, розв'язання проблем, адаптації до конкретних ситуацій.

Ще один вимір характеристики компетентностей, необхідних для управління інноваціями, пов'язаний із їх поділом на *радикальні та часткові інновації*. Дослідження доводять, що для здійснення радикальних інновацій потрібні, передусім, високого рівня компетентності, що включають уміння синтезу, аналізу й трансферу знань; навички стратегічного аналізу, лобювання та ведення переговорів, визначення можливостей запровадження інноваційної ідеї, розвитку ринку, координації діяльності команди. Більш прості часткові інновації вимагають інженерних, конструкторських і технічних навичок; позиціонування продукту на ринку збуту та навичок у сфері ІКТ [34].

На завершення характеристики компетентностей у сфері управління інноваційною діяльністю, що включають у себе надзвичайно широке коло *знань, умінь, навичок, якостей особистості*, наведемо узагальнені вимоги до менеджера інноваційних процесів (див. табл. 12.4).

Таблиця 12.4

**Систематизована характеристика навичок управління інноваційною діяльністю у соціальній сфері**

<b>Групи спеціальних компетентностей</b>	<b>Зміст спеціальних знань, умінь і навичок, якостей необхідних менеджеру інноваційних процесів</b>
<i>1. Базові (ключові) компетентності та цифрова грамотність</i>	уміння отримувати доступ до інформації в сучасних умовах розвитку суспільства знань та інтерпретувати її; достатній рівень володіння сучасними технологіями, що дають доступ до засобів зв'язку та інформаційних мереж
<i>2. Академічні компетентності</i>	знання, уміння та навички, пов'язані з предметними галузями, у яких здобув спеціалізацію освітній менеджер
<i>3. Технічні компетентності (hard skills)</i>	специфічні навички, необхідні в конкретній професійній діяльності, які базуються на академічних знаннях про інструменти або процес, що становлять предмет професійної діяльності

4. Загальні компетентності	навички розв'язання проблем, критичного й творчого мислення, роботи в команді, здатність до навчання, уміння управляти складною ситуацією. Мають суттєву специфіку залежно від сфери професійної діяльності
5. Соціальні компетентності (soft skills)	навички взаємодії в команді й різнорідних групах; комунікативні та мотиваційні вміння; вольові якості, зокрема ініціативність; навички мультикультурної відкритості для розуміння й спілкування з представниками різних культур; сприйнятливості до інновацій; лідерські навички (якості)
6. Підприємницькі компетентності	уміння оцінювати впливи зовнішнього контексту діяльності організації; стан ринку послуг, на якому працює організація; профіль, ступінь і вірогідність ризиків у діяльності організації; готовність нести відповідальність як за позитивні, так і за негативні результати й наслідки інновацій; уміння балансувати інтереси конкуруючих сторін, керувати комерціалізацією інтелектуальної власності, просувати інноваційні товари та послуги на ринок
7. Творчі та конструктивні компетентності	комплекс умінь і навичок, який передбачає: 1) установлення зв'язку між різними контекстами, які зазвичай сприймаються як окремі, непов'язані між собою; 2) спроможність до самостійного визначення мети та способів її досягнення, в основу чого покладено певний досвід діяльності у відповідній галузі; 3) здатність до концентрації зусиль і самодисципліни з метою досягнення запланованого результату; 4) здатність до доцільної комбінації великої кількості структурних блоків, необхідних для розв'язання проблеми
8. Компетентності у сфері організаційного розвитку	здатність до перетворення навчального закладу на організацію, що навчається та подолання перешкод на цьому шляху (перешкоди пов'язані з такими чинниками: традиційна система цінностей навчального закладу; нелінійна природа змін; педагогічний досвід; обмежене ресурсне забезпечення, ізольованість навчальних закладів один від одного; обмежена готовність закладу до запровадження нової організаційної культури)
9. Компетентності у сфері управління масовими інноваціями	уміння залучити споживача послуг до участі в інноваційній діяльності щодо їх виробництва

**Висновки.** Сьогодні замовлення на навчання професійним навичкам менеджера інновацій усе більшою мірою виникає не лише в науково-дослідних інститутах, малих інноваційних фірмах, у торгових, промислових і фінансових структурах, воно є вимогою сучасного суспільства в цілому і стає важливою державною потребою та турботою. Уміння створювати й просувати на ринок інновації, в тому числі соціально-педагогічні, стає необхідним для формування та здійснення стратегічних цілей української

нації. Галузь управління інноваційною діяльністю традиційно має міждисциплінарний характер. Фахівець, якому доручено управляти інноваційним проектом, має бути компетентним відразу в декількох галузях знань. Для того, щоб ефективно здійснювати свою діяльність, сучасному менеджеру інновацій соціально-педагогічної сфери необхідно опанувати всю сукупність знань, накопичених людством у галузі управління, розглядаючи менеджмент не лише як інструментальний набір методів і підходів, але, передусім, як філософію соціального управління.

Робота менеджера інновацій у соціально-педагогічній сфері повинна враховувати деякі особливості пов'язані, перш за все, з тим, що в Україні система закладів, де може працювати соціальний педагог, остаточно не сформована, а зміст та напрями роботи соціального педагога, навіть у межах одного закладу, різняться проблематикою конкретних об'єктів. Окреслені чинники зумовлюють виокремлення деяких спеціалізацій і певні вимоги щодо підготовки соціальних педагогів у ВНЗ. Статус соціального педагога в Україні доводить необхідність розгляду питання щодо формування його готовності до роботи з об'єктами соціально-педагогічної діяльності в різних сферах, тому цілком усвідомленим для професійного загалу є попит у сучасному українському суспільстві й системі освіти не вузькоспеціалізованих працівників, що володіють деяким набором знань і навичок, а співробітників, що здійснюють ефективну інноваційну діяльність у процесі вирішення професійних проблем.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Бекус-Гончарова Н. Э. Университет как место социальной рефлексии / Н. Э. Бекус-Гончарова // Идея университета: парадоксы самоописания : сборник материалов третьей международной научно-практической конференции «Университетское образование: от эффективного преподавания к эффективному учению» (29–30 апреля 2002 г., Минск) Белорусский государственный университет. Центр проблем развития образования ; под ред. М. А. Гусаковского, А. А. Полонникова. – Мн. : БГУ, 2002. – 244 с.
2. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект = Emotional Intelligence / Д. Гоулман. – М. : «АСТ», 2009. – 480 с.
3. Лидбитер Ч. Мы – думаем: Массовые инновации, не массовое производство / Ч. Лидбитер. – М. : Акварариновая Книга, 2009. – 262 с.
4. Національна рамка кваліфікацій. Додаток до постанови Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2011 р. № 1341. «Про затвердження Національної рамки кваліфікацій» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-n#n37](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-n#n37).
5. Паршиков В. И. К вопросу о стратегии развития высшего профессионального образования : материалы Всероссийской научной конференции «Инновационный университет: философия – наука – управление» / В. И. Паршиков. – Новосибирск, 2013. – 312 с.
6. Arthur W. B. The Structure of Invention / W. B. Arthur // Research Policy. – 2007. – Vol. 36. – P. 274–287.
7. Bell M. Technological Accumulation and Industrial Growth: Contrasts between

Developed and Developing Countries / M. Bell, K. Pavitt // *Technology, Globalisation and Economic Performance* [D. Archibugi and J. Michie (eds.)]. – Cambridge University Press, 1997. – 322 p.

8. Bloom N. Measuring and Explaining Management Practices across Firms and Countries / N. Bloom, J. Van Reenen // *Quarterly Journal of Economics*. – 2007. – Vol. 122 (4), November. – P. 1351–1408.

9. Boyett J. Seven tips for managing organizational change [Electronic resource] / J. Boyett. – URL : <http://www.jboyett.com/managing.htm>.

10. Duncan R. Organizational learning: Implications for organizational design / R. Duncan, A. Weiss // *Research in organizational behavior* / [ed. by B. Staw]. – Greenwich, CT (USA) : JAI Press, 1979. – Vol. 1. – P. 75–123.

11. Flowers S. Prevalence of User Innovation in the EU: Analysis based on the Innobarometer Surveys of 2007 and 2009 / S. Flowers // *INNO-Metrics Thematic Paper*. – 2009, September. – 75 p.

12. Fullan M. Professional culture and educational change / M. Fullan // *School Psychology Review*. – 1996. – Vol. 25, № 4. – P. 496–500.

13. Glazer J. P. Walking the talk: Collaborating and thriving in an adversarial culture / J. P. Glazer // *International Electronic Journal for Leadership in Learning*. – 2001. – Vol. 5, № 2. – 19 p.

14. Green R. Fostering Young Entrepreneurial and Managerial Talent / R. Green, S. Liyanage, T. Pitsis [ets.] // Report prepared for the OECD by University of Technology Sydney. – Australia : Sydney, 2009, September. – 54 p.

15. Hanel P. Skills Required for Innovation: A Review of the Literature / P. Hanel // *Note de Recherche*. Centre interuniversitaire de recherche sur la science et la technologic. – Canada, 2008. – № 2. – 50 p.

16. Hargreaves A. Rethinking educational change: going deeper and wider in the quest for success [Electronic resource] / A. Hargreaves // *Rethinking educational change with heart and mind : 1997 ASCD Yearbook*. – Alexandria, VA (USA) : ASCD, 1997. – URL : <http://www.ascd.org/publications/books/1997hargreaves/1997.html>.

17. Haseman B. The Arts and Australia's National Innovation System 1994–2008: Arguments, Recommendations, Challenges / B. Haseman, L. Jaaniste // *CII ASS Occasional Papers*, Council for Humanities, Arts and Social Sciences. – 2008, November. – P. 45–68.

18. Hollanders H. Design, Creativity and Innovation: A Scoreboard Approach / H. Hollanders, A. van. Cruysen // *Pro Inno Europe/INNO METRICS*. – 2009, February. – 68 p.

19. INNO-GRIPS. Skills for Innovation. Mini Study 02. PRO-INNO Europe. – 2007, November. – 61 p.

20. Lai K. Entrepreneurship and Innovation Strategies in ICT SMEs in Enlarged Europe (EU 25) / K. Lai, T. Dunnewijk // *UNU-MERIT Working Paper*. – The Netherlands, 2008. – 78 p.

21. Marks H. Teacher empowerment and the capacity for organizational learning / H. Marks, K. Louis // *Educational Administration Quarterly*. – 1999. – Vol. 35, № 1. – 44 p.

22. Mohrman S. A. Top management viewed from below: A learning perspective on transformation / S. A. Mohrman // *The leader's change handbook: An essential guide to setting direction and taking action* / [ed. by J. Conger, G. Spreitzer, E. Lawler III]. – San Francisco, Ca : Jossey-Bass, 1999. – P. 271–300.

23. Newmann F. M. We can't get there from here / F. M. Newmann // *Phi Delta Kappan*. – 1998. – Vol. 80, № 4. – P. 282–290.

24. OECD. Consumer Policy Toolkit. – OECD. – Paris, 2010. – 8 p.

25. OECD. Empowering E-Consumers: Strengthening Consumer Protection in the Internet Economy : background report to the 2009 OECD conference on e-commerce. – Washington, 2009. – 49 p.

26. OECD. Skills for Innovation and Research. – OECD Publishing, 2011. – 211 p.
27. OECD. Tertiary Education for the Knowledge Society. – OECD. – Paris, 2008. – 724 p.
28. OECD/EC Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. – 3rd edition. – OECD/EC, 2005. – 191 p.
29. Payne J. The Changing Meaning of Skill / J. Payne // SKOPE Issues Paper. – ESRC-funded Centre on Skills, Knowledge and Organizational Performance. – 2004, October. – 7 p.
30. Rasmussen P. Creative and Innovative Competence as a Task for Adult Education / P. Rasmussen // Paper for the Third Nordic Conference on Adult Education. – Middelfart, 2009. – 24 p.
31. Senge P. The Fifth discipline. The art and practice of learning organizations / P. Senge. – New York : Doubleday/Currency, 1990. – 423 p.
32. Shaw S. Challenges of fostering a learning organization culture / S. Shaw, E. Soetaert // Papers of the League for Innovations' 2003 Conference. – 2003, March. – 25 p.
33. Shortland-Jones B. Leadership for cultural change: Developing a community of learners in teacher education / B. Shortland-Jones, A. Alderson, R. Baker // International Electronic Journal for Leadership in Learning. – 2001. – Vol. 5, № 10. – 15 p.
34. Toner P. Skills and Innovation – Putting Ideas to Work : Background paper on VET and Innovation for the NSW Board of Vocational Education and Training / P. Toner. – Sydney : New South Wales Department of Education and Training, 2007 – 60 p.