

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини
Факультет соціальної та психологічної освіти
Кафедра педагогіки та освітнього менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь магістр

на тему:

**«ПІДГОТОВКА МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ДО
ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В
ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ»**

Виконав: студент II курсу, 267 групи
Спеціальність: 073 Менеджмент
ОПП Управління закладом освіти
Ворончук Олег Валентинович

Керівник: доктор педагогічних наук,
професор Гагарін М. І.

Рецензент:
кандидат педагогічних наук,
доцент Терешко І. Г.

Умань – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	7
1.1. Теоретичні передумови підготовки майбутніх керівників до впровадження інноваційного менеджменту в закладах загальної середньої освіти.....	7
1.2. Особливості здійснення інноваційного менеджменту в закладах загальної середньої освіти.....	22
РОЗДІЛ 2. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	34
2.1. Стан процесу підготовки майбутніх керівників до впровадження інноваційного менеджменту в закладах загальної середньої освіти	34
2.2. Обґрунтування ефективних шляхів удосконалення процесу підготовки майбутніх керівників до впровадження інноваційного менеджменту в закладах загальної середньої освіти.....	46
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Сучасний соціально-економічний стан України характеризується суттєвими змінами в усіх сферах життєдіяльності й освіти зокрема. Стабільний і динамічний розвиток освіти безпосередньо пов'язаний із формуванням ефективної державної інноваційної політики.

Державна політика в галузі освіти спрямована на підготовку керівника-професіонала, який поєднує фундаментальні теоретичні знання та практичні вміння, гуманістичні переконання та здатність до інноваційної діяльності. Нині розвиток країни, закладів освіти будь-якого типу й форми власності зумовлений ефективним упровадженням інновацій у всі сфери діяльності. Інновації є породженням розвитку високих технологій і насиченості ними матеріального й нематеріального буття людини. Інноваційність – це ознака сучасності; основа модернізації; запорука ефективності, якості, результативності.

На зламі XX та XXI століть сформувалася наукова галузь – інноватика, зокрема педагогічна, яка суттєво прискорює процеси реформації. Інноватику розглядають як вчення про створення й упровадження інновацій.

Інноваційний менеджмент в освіті можна віднести до процесів, що динамічно розвиваються, потребують активного впровадження в умовах сучасних змін, проте залишаються не досить дослідженими компонентами управлінської системи.

Сучасний керівник закладу загальної середньої освіти повинен володіти низкою компетентностей, здатністю до ризику та інновацій, бути ерудованим і високоосвіченим. Реалізуючи свій інтелектуальний потенціал, керівник тим самим сприяє розвитку освітньої організації, поліпшенню якості життя педагогічних працівників, задоволенню їх потреб, ініціює інноваційні процеси в освітній діяльності.

Нормативні документи (Закон України «Про освіту» (2017), «Про загальну середню освіту» (2020), Професійний стандарт керівника

(директора) закладу загальної середньої освіти) визначають пріоритетом сучасного розвитку системи освіти в Україні компетентнісний підхід. Зокрема, у Професійному стандарті керівника (директора) закладу загальної середньої освіти до ключових віднесено інноваційну компетентність.

У процесі теоретичного обґрунтування удосконалення професійної підготовки майбутніх керівників важливе місце належить опорі на концептуально-методологічні засади досліджуваної проблеми, розроблені провідними ученими: концептуальні положення управління закладами середньої освіти розглянуто в роботах Б. Гаєвського, Л. Даниленко, В. Крижко, О. Коберника, В. Маслова, В. Пікельної, С. Сисоєвої та ін. Психологічні аспекти управління знайшли відображення в працях О. Брюховецької, О. Васильків, А. Гірняк, О. Кокун, І. Кулініча, В. Семиченко та ін. Філософський, соціологічний та управлінський аспекти висвітлено в роботах В. Андрущенка, В. Бондаря, Г. Єльнікової, В. Захарченко І. Зязюна, В. Кременя, В. Таран та ін.).

За останні роки до інноватики значно зріс інтерес науковців, які досліджували такі її аспекти, як: інновації в освіті, інноваційна діяльність педагога, формування готовності педагогів до інноваційної діяльності (В. Василенко, Л. Ващенко, І. Зязюн, Т. Дудар, О. Козлова, Н. Сас та ін.); інноваційна діяльність керівників закладів освіти (В. Говоруха, Л. Даниленко, Б. Літовченко, Т. Рожнова та ін.). Проблематика підготовки майбутніх педагогів, керівників закладів освіти до впровадження інноваційного управління стала однією із найбільш актуальних в умовах реформування системи освіти, поліпшення якості надання освітніх послуг.

Актуальність дослідження, недостатня теоретична розробленість порушеної проблеми, а також необхідність вдосконалення даного процесу зумовили вибір теми дослідження: **«Підготовка майбутніх керівників до впровадження інноваційного менеджменту в закладах загальної середньої освіти».**

Мета дослідження – здійснити аналіз стану досліджуваної проблеми та теоретично обґрунтувати ефективні шляхи удосконалення процесу підготовки майбутніх керівників до впровадження інноваційного менеджменту в закладах загальної середньої освіти.

Об’єкт дослідження – підготовка майбутніх керівників до впровадження інноваційного менеджменту в закладах загальної середньої освіти.

Предмет дослідження – шляхи удосконалення процесу підготовки майбутніх керівників до впровадження інноваційного менеджменту в закладах загальної середньої освіти.

Відповідно до мети дослідження поставлено такі **завдання**:

1. Здійснити теоретичний аналіз проблеми підготовки майбутніх керівників до впровадження інноваційного менеджменту в закладах загальної середньої освіти.

2. Дослідити особливості впровадження інноваційного менеджменту в закладах загальної середньої освіти.

3. З’ясувати сучасний стан процесу підготовки майбутніх керівників до впровадження інноваційного менеджменту в закладах загальної середньої освіти.

4. Обґрунтувати ефективні шляхи удосконалення процесу підготовки майбутніх керівників до впровадження інноваційного менеджменту в закладах загальної середньої освіти.

Методи дослідження:

– теоретичні: аналіз і систематизація нормативної документації, порівняння літературних джерел з проблеми дослідження; синтез та узагальнення фактичного матеріалу;

– емпіричні: – методи масового збирання емпіричного матеріалу (анкетування, бесіди); спостереження; педагогічний експеримент.

Експериментальна база дослідження. Експериментальне дослідження проводилося на базі факультету соціальної та психологічної освіти УДПУ

імені Павла Тичини.

Теоретичне значення дослідження полягає в тому, що розкрито сутність процесу підготовки майбутніх керівників до впровадження інноваційного менеджменту в закладах загальної середньої освіти; обґрунтовано шляхи удосконалення процесу підготовки майбутніх керівників до впровадження інноваційного менеджменту в закладах загальної середньої освіти.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що матеріали кваліфікаційної роботи можуть бути використані студентами та викладачами педагогічних закладів вищої освіти, в системі післядипломної освіти педагогічних кадрів в аспекті вдосконалення професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження доповідались автором та обговорювались на XIII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми підготовки сучасного педагога: теорія, історія, практика» (23 листопада 2023 р., м. Умань); на засіданнях кафедри педагогіки та освітнього менеджменту Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано тези «До проблеми впровадження інноваційного менеджменту в закладах освіти» та статтю «Особливості здійснення інноваційного менеджменту в закладах освіти» (Збірник наукових праць магістрантів факультету соціальної та психологічної освіти, Умань, 2023).

Структура роботи. Робота складається з вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (81 найменування), додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.

1.1. Теоретичні передумови підготовки майбутніх керівників до впровадження інноваційного менеджменту в закладах загальної середньої освіти

Термін «інновація» (англ. «innovation», лат. «innovatio» – оновлення) відрізняється широтою значень. Термін «інновація» як економічну категорію увів у науковий обіг 1911 року австрійський (пізніше – американський) вчений Алоїз Шумпетер (J. A. Schumpeter) [89]. Саме він уперше змалював інноваційний процес, дав визначення інноваціям і виокремив п'ять чинників інноваційного розвитку: використання нової техніки й технологічних процесів; застосування продукції з новими властивостями; використання нової сировини; зміни в організації виробництва та його матеріально-технічному забезпеченні; поява нових ринків збуту.

Більшість дослідників і практиків дають визначення терміну згідно з тлумачними словниками: інновація (лат. in в (y), novus – новий) – нововведення, цілеспрямована зміна, яка викликає перехід системи із одного стану до іншого. Стосовно педагогічного процесу інновація означає введення нового в цілі, зміст, форми й методи навчання та виховання; організацію спільної діяльності вчителя й учня. Інновації самі по собі не виникають, вони є результатом наукових пошуків, передового педагогічного досвіду як окремих учителів, так і цілих педагогічних колективів.

У літературі інновація розглядається як об'єктивна даність

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

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

У сучасній педагогічній науці існують різні трактування понять «інновація», «інновація в навчанні», зокрема:

– «інновація – оновлення, зміни, упровадження нового / новизни» (Н. Сас);

– «інновація – кінцевий результат творчої діяльності у вигляді нової чи вдосконаленої продукції, нового чи вдосконаленого технологічного процесу» (Т. Рожнова);

– «реалізоване нововведення, яке постійно вдосконалюється в процесі впровадження. У широкому розумінні «інновація» – це синонім успішного розвитку певної сфери діяльності на базі різноманітних нововведень» (С. Ніколаєнко);

– «комплексний процес створення, розповсюдження й використання нового практичного засобу для формування в того, хто навчається інноваційного мислення та інноваційної культури» (О. Лебідь).

Науково обґрунтована класифікація інновацій має ґрунтуватися навколо трьох питань: яка мета інновації? Яка форма реалізації інновації? Яка сфера застосування інновації?

Відтак, основні класифікаційні ознаки такі.

1. Цільова ознака:

– якщо інновації дають можливість розв'язати існуючу проблему, вийти зі складного становища, розв'язати певну кризу, то це інновації кризові;

– якщо за допомогою інновацій можна запобігти проблемам, складним становищам та кризовим явищам, то це інновації розвитку.

2. Зовнішня ознака вказує на форму інновації:

– інновація, яка являє собою продукт;

– інновація, яка являє собою процес (діяльність, технологію та ін.).

3. Структурна ознака вказує на сферу застосування інновації: виробнича; соціальна; фінансова; управлінська.

У класичній теорії менеджменту зазвичай розрізняють інновації залежно від їх предметного змісту:

– техніко-технологічні (стосуються вдосконалення організаційно-виробничих процесів);

– соціально-економічні (спрямовані на оновлення економічних і суспільних явищ);

– організаційно-управлінські (охоплюють різні сфери управлінської діяльності);

– комплексні (органічно поєднують два або всі види нововведень).

Управлінські інновації характеризують також:

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

З одного боку, культивация «інноваційних вірусів» інших культур, сфер діяльності часто є небезпечними. Це призводить до «сліпого» та безрезультатного запровадження інновацій без врахування специфіки освітньої організації, її умов та колективу. А з іншого боку, використання досягнень інших наук, кращого досвіду різних сфер діяльності уможливорює підвищення ефективності інноваційної діяльності в освітніх

організаціях. На жаль, такого роду наукових досліджень замало, враховуючи, що проблема управління інноваційною діяльністю в закладі освіти, впровадження інноваційного менеджменту є дуже актуальною та затребуваною.

Інноваційний менеджмент виник на підґрунті досягнень різних наук (управління, економіки, психології, педагогіки, соціології), які сформували теорії та накопичили позитивний досвід про творчу активність особистості, науково-технічний прогрес, методи, мотиви діяльності.

Інноваційний менеджмент розглядають у декількох аспектах: як науку та мистецтво управління інноваціями (І. Дичківська, П. Завлін та ін.); вид управлінської діяльності з прийняття рішень щодо інновацій (В. Василенко, М. Йохна, В. Стадник та ін.); апарат управління інноваціями (Б. Гаєвський та ін.); систему правил принципів, норм, ціннісних орієнтацій, що регулюють різні сфери інноваційної діяльності (В. Василенко, В. Захарченко).

В інноваційному менеджменті домінують методи соціально-психологічного ряду, евристичні та колегіальні (І. Ансофф, Б. Гейтс, Л. Карамушка, А. Морита). Відбувається зміна у загальних функціях, структурі та цілях управління (Л. Даниленко, О. Мармаза), з'являються особливі засоби та форми організації інноваційної діяльності (В. Василенко, Л. Ващенко). Чинне місце в інноваційному менеджменті належить проєктній діяльності (С. Ілляшенко, О. Мармаза та ін.).

Особливості інноваційного менеджменту в освітній галузі розкриваються в роботах Л. Ващенко, Л. Даниленко, Л. Калініної, О. Козлової та ін. Автори у своїх дослідженнях спираються на теоретико-прикладні здобутки інноваційного менеджменту виробничої сфери.

Управління сучасним закладом освіти повинно здійснюватися на засадах інноваційних стратегій відповідно до принципів сталого розвитку. Інноваційний менеджмент являє собою стійку сукупність дій з визначення цілей розвитку закладу, обґрунтування та прийняття рішень щодо

впровадження новацій, організації інноваційної діяльності, мотивації та стимулювання суб'єктів інноваційного процесу. Інноваційний менеджмент – це підсистема загального управління, метою якої є управління інноваційними процесами в організації. «Інноваційний менеджмент як система – сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю організації з метою оптимізації економічних результатів її господарської діяльності» [33, с. 13]. Він покликаний забезпечити реалізацію стратегічних цілей організації через інноваційні процеси.

Задачі інноваційного менеджменту:

1) організаційно-управлінські:

- створення якісно нової системи управління закладом освіти в режимі інноваційної діяльності;
- створення єдиного інформаційного поля про інновації для усіх учасників освітнього процесу;
- вироблення системи оцінювання ефективності інноваційних процесів;
- розроблення системи контролю, моніторингу, зворотного зв'язку під час інноваційної діяльності;

2) соціально-економічні:

- створення привабливого інвестиційного клімату;
- створення здорового конкурентного середовища;
- створення позитивного іміджу закладу освіти;
- приваблення потенційних клієнтів і споживачів освітніх послуг;

3) соціально-культурні:

- створення гуманного освітнього середовища та сприятливого клімату;
- підвищення рівня ділової активності, компетентності та професіоналізму членів педагогічного колективу;
- підвищення рівня інноваційної культури;

– демократичні засади у всіх сферах діяльності закладу освіти.

У запропонованій систематиці один і той самий об'єкт інноваційного управління може одночасно мати декілька класифікаційних ознак. Від конкретного об'єкта інновації залежить зміст запланованих внутрішньо-організаційних змін.

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

Управлінські нововведення – це нові знання, втілені у функціях, організаційних структурах процесів управління, нових управлінських технологіях. Управлінські інновації припускають зміну всієї організаційної структури або окремих її елементів, нововведення у формах, принципах і методах оплати та регламентації праці. Важливе значення надається новим концепціям розвитку корпоративної культури.

Науковці пропонують оцінювати новації за трьома основними критеріями: актуальність, корисність, реалістичність [54].

Актуальність пов'язана із можливістю й необхідністю розв'язати певну проблему саме зараз. Проблема означає невідповідність між реальним станом справ і бажаним, між об'єктивно існуючими потребами й можливостями їх задовольнити, між бажаними результатами й вибором способів їх досягнення. Проблема стає актуальною, коли постає необхідність розв'язати суперечність для досягнення певної мети діяльності й конкретних результатів.

Оцінювання актуальності проводять за 10-бальною шкалою: від 1 б. (низький рівень актуальності проблеми) до 10 б. (найбільше високий рівень актуальності проблеми). Обчислення здійснюють за формулою: $A = \frac{A_{\text{реальна}}}{A_{\text{максимальна}}} (100)$.

Корисність новації зумовлена такими показниками:

- а) інноваційний потенціал (Іп);
- б) надійність і вірогідність очікуваних результатів (Н);
- в) перспективність і подальший попит на інновацію (П).

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

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

У дослідженнях Г. Данилової запропоновано власну класифікацію освітніх інновацій.

1. Психолого-педагогічні: нововведення в навчальному процесі; нововведення у виховному процесі; нововведення в управлінському процесі.

2. Науково-виробничі: комп'ютеризація; телекомунікація; матеріально-технічне оснащення та ін.

Соціально-економічні: сучасні технології розвитку особистості; нововведення в правовому забезпеченні системи освіти; нововведення в економіці освіти [18].

Науковець Т. Дудар освітні інновації розглядає з чотирьох позицій:

а) організація діяльності закладу освіти загалом: режим роботи; тип установи;

б) організація праці вчителів: технології освітнього процесу; навантаження; творча діяльність; підвищення кваліфікації;

в) організація роботи учнів: рівень навчання; урахування

індивідуальних особливостей і потреб;

г) управлінська діяльність: організаційна структура; функції; технології [22].

Процес інноваційного управління полягає в пошуку, розробці та втіленні новацій в управлінні закладами освіти і є мотивованим, цілеспрямованим, усвідомленим, що має за мету переведення закладу освіти в новий якісний стан, у режим розвитку. Уведення новацій в управління закладом освіти – це, перш за все, функція управління штучними і природними процесами змін.

Під *процесом інноваційного управління* закладом освіти розуміємо сукупність послідовних дій, які ведуть до зміни станів його системи, спрямованих на досягнення визначеного результату.

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

Інноваційне управління може бути реалізоване на основі двох принципових підходів: реактивного та проактивного (превентивного). Реактивний підхід дозволяє реагувати на події, щоб адаптуватися до змін, пом'якшити їх наслідки. При цьому має місце часовий інтервал – відставання внутрішніх змін у відповідь на зовнішні впливи. Новації в управлінні, оригінальні управлінські рішення, технології ймовірніше за все будуть застосовуватися у сфері оперативного управління. Загрозою є те, що втрата часу може призвести до втрати конкурентних позицій закладу освіти. Проактивний (превентивний) підхід дає можливість передбачати події в зовнішньому середовищі, випереджати їх і самим ініціювати зміни. У цьому випадку роль менеджера полягає у проведенні постійних організаційних змін, що дозволяють управляти долею організації. Такий підхід дає змогу успішно керувати змінами.

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

Зокрема, процес інноваційного управління – це процес імовірнісний, а тому характеризується підвищеною невизначеністю й ризиками, недопустимістю жорсткого цілепокладання,

У законі України «Про інноваційну діяльність» та в положенні «Про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності» термін «інноваційне управління закладами освіти» тлумачиться через поняття «інновація» та «освітні інновації» відповідно [28]. Таким чином, під «інноваційним управлінням закладами освіти» розуміються:

- новостворені (застосовані) і/або вдосконалені організаційно-технічні рішення адміністративного характеру, що істотно поліпшують структуру та якість діяльності виробництва (у нашому випадку – закладів освіти);

- управлінські системи (системи управління), компоненти такої системи, що суттєво поліпшують результати освітньої діяльності.

Узагальнюючи розглянуті тлумачення поняття інноваційного управління закладами освіти, можна дати таке його визначення: *інноваційне управління в системі освіти* – специфічна діяльність відповідного управлінського рівня (всеукраїнського, регіонального, місцевого, окремого закладу освіти), яка має цілеспрямований характер і передбачає застосування, експериментальну перевірку ефективності і можливості застосування оригінальних управлінських рішень, нових управлінських принципів, функцій, технологій, організаційних структур, управлінських систем.

Інноваційне управління закладами освіти базується на теоретичних положеннях загального (системного) менеджменту, менеджменту

організацій.

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

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

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

- процес пошуку та розробки інноваційних змін;
- процес розробки управлінських рішень (підготовка і вибір з альтернатив);
- процес інституціалізації нових правил, норм поведінки, системи цінностей;
- процес уведення в дію нових управлінських практик.

Управління закладами освіти можуть відбуватися за рахунок змін декількох типів.

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

Модульні зміни – це здійснення декількох комплексних змін. Сукупність змін утворює модуль, який охоплює багато ділянок

життєдіяльності закладу освіти, у якому може виникати необхідність координації дій багатьох виконавців, значної частини педагогічного колективу і який ускладнює управління й вимагає більшої ресурсозабезпеченості (кадрової, матеріальної, інформаційної), ніж попередня.

Системні зміни передбачають повну реконструкцію закладу освіти, стосуються всіх компонентів його діяльності (цілей, змісту, організації, технологій та ін.), усіх структур, зв'язків, ланок, ділянок. Вони здійснюються або при зміні статусу закладу освіти, або як шлях радикального оновлення закладу освіти, який знаходиться в стані глибокої кризи, стагнації. Ці зміни становлять цілісну систему перетворень у масштабі усього закладу освіти, до яких долучається увесь педагогічний колектив.

Мінливість соціально-економічного життя нашої країни і світу в цілому, його динамізм, невизначеність і непередбачуваність зумовлюють якісно новий параметр вимог до управління закладами освіти – їх перманентність, постійне оновлення способів управління, націленість на неперервне цілісне оновлення освіти, її випереджувальний розвиток. Тому, вважаємо за доцільне виокремлення ще одного типу змін – перманентних. *Перманентні зміни* забезпечуються відповідною системою управління: пошуком, розробкою, утіленням інноваційних змін у діяльність закладу освіти та моніторингом їх ефективності.

До принципів інноваційного управління належать:

1. Принцип випередження. Інноваційне управління спрямоване на визначення шляху розвитку закладом освіти.

2. Принцип самовідтворення та саморегулювання управління. Він передбачає відтворення властивостей інноваційних елементів до самоорганізації та сприяння сталому зростанню і розвитку закладом освіти. Чим вищий рівень саморегулювання управління, тим вища якість процесу управління.

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

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

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

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

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

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

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

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

10. Принцип стратегічного партнерства. Стратегічне партнерство більш широко трактує взаємини, і не тільки з постачальниками, але і з контрагентами, з іншими партнерами, з усіма зацікавленими в кінцевих результатах інновацій в управлінні закладом освіти (викладачі, учні, батьки, громадськість). У такому виді діяльності необхідні альянси, стратегічні об'єднання, асоціації та ін. [67].

Під інноваційним управлінням інколи розуміють інноваційний менеджмент, та ці поняття не тотожні. У загальному вигляді процес управління трактується як «методи впливу суб'єкта управління на об'єкт управління за допомогою прямих і зворотних зв'язків в умовах впливу дестабілізуючих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища з метою досягнення запланованого результату», а менеджмент – як «наука про найбільш раціональну організацію й управління трудовим колективом з метою одержання запланованого ефекту».

Інноваційний менеджмент – це сукупність визначених організаційно-економічних методів і форм максимально ефективного управління всіма стадіями і видами інноваційних процесів у підприємствах і організаціях. Тобто, інноваційний менеджмент розуміють як управління інноваційною діяльністю підприємства чи організації.

Основними *функціями* інноваційного менеджменту виступають:

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

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

Функція організування покликана забезпечити упорядкування діяльності людей під час періоду впровадження інновацій, розподіл повноважень та відповідальності за окремі ланки роботи. Домінуючими стають такі види діяльності, як координація та стимулювання. Координація в інноваційному менеджменті дозволяє уникнути надмірного хаосу, аритмії у період розвитку організації. Стимулювання забезпечує високий рівень зацікавленості персоналу в інноваційній роботі та її результатах.

Функція контролювання дозволяє перевіряти хід впровадження інновації, результативність інноваційного підходу до діяльності. Основними засобами інноваційного контролю виступають моніторинг, експертиза, аналіз інформації.

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

Під час інноваційної діяльності зростає роль менеджера, а його особистісні якості та позиція, професійна майстерність, інноваційна компетентність, інноваційна культура визначають долю закладу освіти. Отже, успішність інноваційної діяльності зумовлюється інноваційним менеджментом.

Інноваційний менеджмент сприяє системній інноваційній діяльності,

створенню єдиного інформаційного поля про інноваційну діяльність, підвищенню інноваційної компетентності та інноваційної культури педагогів, формує сприятливий інвестиційний клімат і конкурентоспроможність закладу освіти.

Однак, у системі освіти не повною мірою реалізується потенціал інноваційного менеджменту, що зумовлює необхідність дослідити особливості його упровадження в сучасних закладах освіти.

1. 2. Особливості здійснення інноваційного менеджменту в закладах загальної середньої освіти

Запровадження інноваційного менеджменту, спричинене наявністю, а отже, необхідністю подолання зовнішніх та внутрішніх суперечностей у діяльності керівника закладу освіти. Зовнішніми суперечностями, що стимулюють застосування інноваційного менеджменту в закладах загальної середньої освіти, є невідповідність:

- між системою управлінської діяльності в освіті – і складними трансформаційними процесами, пов'язаними із реформуванням усіх ланок педагогічної діяльності;

- наявністю суспільних потреб в освіті, визначених законами України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про інноваційну діяльність», Положенням Міністерства освіти і науки України «Про здійснення інноваційної освітньої діяльності», – і відсутністю надійного забезпечення через брак розроблених змісту та методик інноваційної управлінської діяльності керівника.

Зовнішні чинники застосування інноваційного менеджменту закладами загальної середньої освіти вбачаються в глобалізації міжнародного середовища; у входженні національної системи освіти в європейський освітній простір; радикальних соціально-політичних і

економічних реформах в Україні, що вимагають упровадження нових механізмів в управлінні закладами освіти і систему освіти в цілому; в необхідності управлінських впливів, дій, рішень випереджального характеру; у розгляді освіти як послуги, орієнтованої на бізнес; у необхідності переорієнтації освітньої системи на принципи стійкого розвитку і стандарти (міжнародні та національні) системи менеджменту; у ринкових умовах, конкуренції; у формуванні освітньої системи, яка має бути в стані безперервного поліпшення [42].

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

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

На інноваційне управління закладом загальної середньої освіти впливають різні чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, тому, його слід розглядати як сукупне управління такими взаємопов'язаними процесами: виконання приписів та рекомендацій вищих органів управління освітою; упровадження в педагогічну практику нових досягнень

педагогічної науки та суміжних наук; освоєння передового педагогічного досвіду; вивчення та узагальнення педагогічного досвіду «всередині» закладу освіти; вивчення освітніх потреб учнів/студентів, побажань батьків і соціального оточення; висунення інноваційних ідей, розробка, експертиза та впровадження інновацій; підвищення інноваційного потенціалу закладу освіти як здатності освітян до інноваційної діяльності.

Інноваційний менеджмент у закладах освіти передбачає управління інноваціями. У дослідженнях Л. Буркової («Педагогічні інновації та їх діагностична експертиза : теоретичний аспект»), Н. Василенко («Підготовка керівників загальноосвітніх навчальних закладів до інноваційної діяльності»), Л. Даниленко («Теоретико-методичні засади управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах») інноваційна діяльність керівника закладу освіти розглядається як уміння управляти інноваторами та інноваціями у навчанні та вихованні учнів/студентів (які є предметом безпосередньої діяльності вчителів/викладачів). Вказані автори найближче підходять до розуміння необхідності застосування інновацій в управлінні закладами освіти.

Поняття суб'єкта управління закладами освіти (у нашому випадку – інноваційного управління) розкривається в Законі України «Про освіту» [27], відповідно до якого в Україні для управління освітою створюється система державних органів управління і органи громадського самоврядування, які є суб'єктами управління (інноваційного в тому числі): на всеукраїнському рівні – державні органи управління освітою, на регіональному – місцеві органи державної виконавчої влади та органи місцевого самоврядування в поєднанні з громадським самоврядуванням – зборами освітян різних рівнів (від районної, міської, обласної конференцій педагогічних працівників до з'їзду працівників освіти).

Завдання інноваційного управління закладами освіти: аналіз закономірностей розвитку інноваційних процесів, тенденцій, організаційно-економічних аспектів нововведень; розробка і реалізація

нової або значно зміненої стратегії закладу освіти; освоєння сучасних управлінських інноваційних технологій (економічних, психологічних, діагностичних, інформаційних); реалізація заходів для розвитку персоналу; створення нових організаційних форм управління; застосування управління на основі цільових програм і проєктів; «просування» інноваційного процесу, прогнозування можливих перешкод, визначення шляхів їх подолання; моніторинг використання ресурсів, виділених під виконання функцій інноваційного управління.

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

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

Об'єкти інноваційного управління закладом освіти класифікуються за такими ознаками:

- за видом ресурсів: матеріальні, нематеріальні, фінансові, технічні, часово-просторові, трудові;
- за елементом системи управління: мета, функції, методи, процедури, технології, організаційні структури;
- за функцією управління: аналізування, прогнозування, проєктування, планування, організація, мотивація, стимулювання, контроль;
- за інструментарієм управління: управлінське рішення, управлінська

технологія, організаційна структура.

Так, з одного боку, налагоджена діяльність закладу освіти, що забезпечений високо-професійними кадрами, гарними матеріально-технічними умовами, опирається нововведенням, які перешкоджають його стабільності та не завжди дають позитивні результати. З іншого боку, підтримати високі результати діяльності, конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг неможливо без інноваційних змін. Упровадження нового завжди несе в собі елемент ризику. Але ще більшим ризиком є відмова від інноваційної діяльності.

Інноваційна управлінська діяльність керівника закладу освіти визначається Н. Погрібною як сукупність специфічних управлінських принципів, функцій та технологій, у результаті застосування яких забезпечується постійний розвиток закладу освіти та підвищується його конкурентоспроможність [54].

Риси інноваційно налаштованого керівника: інтуїція; неординарність; вміння визначати тенденції розвитку освіти; особистий інтерес до всього нового; широта знань; гнучкість розуму; бажання постійно вчитися; комунікабельність; ініціативність; здатність брати на себе відповідальність; вміння працювати в команді; холоднокрровне ставлення до успіхів і невдач; особиста привабливість; наполегливість; рішучість.

За відомою класифікацією суб'єктів інновацій Е. Роджерса, педагогів-керівників можна розподілити таким чином:

– новатори – 2,5 %. Вони завжди відкриті до нового, мають авантюрний дух, активно спілкуються з різними групами вчителів, які цікавляться інноватикою й поза межами свого закладу;

– ранні реалізатори – 13,5 %. Вони більш інтегровані в об'єднання новаторів школи, кафедри; впливові, часто виступають лідерами думки, їх цінують як розумних людей, які впроваджують нові ідеї;

– попередня більшість – 34 %. У ролі лідерів бувають рідко,

упроваджують нове пізніше, бо їм треба більше часу, щоби зважитися на це;

– пізня більшість – 34 %. Ставляться до нового з певною мірою скепсису, упроваджують інновації під впливом зовнішнього середовища або в результаті оцінювання власних потреб;

– ті, хто сумнівається – 16 %. Вони зорієнтовані на традиції, дуже неохоче запроваджують щось нове, часто гальмують розвиток інноваційного середовища в закладі освіти [41].

Процес реформування освіти в Україні позначився такими особливостями, як відхід від одноманітності освітніх послуг, руйнування педагогічного бюрократизму, поширення інноваційних процесів, розвиток мережі закладів нового типу. Це зумовило оновлення функцій керівника закладу освіти, змісту його діяльності; створило ситуацію переосмислення статусу, ролі керівника та стилю управлінської поведінки; підсилило значення професійного саморозвитку. У теорії та практиці управління освітою описані та поширені декілька моделей сучасного керівника:

- керівник-учитель, який тяжіє до педагогічної роботи;
- керівник-господарник, який переймається, передусім, матеріально-технічними проблемами та веденням господарства;
- керівник-управлінець, який здійснює насамперед загальне керівництво закладом освіти, виконує основні управлінські функції;
- керівник-менеджер, який у своїй діяльності зорієнтований на наукові засади управління;
- керівник-дослідник, який займається дослідно-експериментальною роботою.

Останнім часом виділяють такі моделі, як: керівник-дослідник, керівник-експериментатор, керівник-інноватор. Ці моделі можна об'єднати в одну – інноваційний менеджер. Такий керівник має здатність і готовність до інноваційної діяльності, він є компетентним в управлінні інноваційними процесами в закладі освіти.

Проблема формування професійної компетентності керівника закладу останнім часом досить жваво вивчається та обговорюється у різних колах освітян, починаючи від міністерських аж до батьківської громадськості кожної конкретної установи.

Це зумовлено загальними висновками ЮНЕСКО й численних міжнародних комісій, які стверджують ідею «компетентності людини» замість традиційної «людські ресурси». Компетентність людини вважають більше значущою для прогресу, ніж економічне зростання. Відтак компетентнісний підхід покладають в основу сучасних технологій модернізації життєдіяльності, освіти, професіоналізму.

Постать керівника з точки зору його компетентнісного рівня цікавить: Міністерство освіти і науки, яке забезпечує якісну підготовку управлінця нової генерації та відповідає за його роботу перед державою і громадськістю; педагогічний колектив, який безпосередньо «віддається в руки» цієї людини-професіонала; учнів і батьків, які є основними замовниками освітніх послуг, гарантом яких виступає керівник закладу освіти.

Компетентність розглядається як загальна здатність і готовність особистості до діяльності; здібності й уміння; це система знань і вмінь, що відповідають структурі та змісту діяльності людини й засвідчують її теоретико-прикладну підготовленість

Науковець О. Борисюк вважає, що професійна компетентність керівника – це інтегральна професійно-особистісна характеристика, обумовлена готовністю та здатністю виконувати управлінські функції відповідно до прийнятих у соціумі на певний момент норм і стандартів. Компетентність керівника закладу освіти – це його здатність оперативно розв'язувати існуючі проблеми й виконувати завдання на основі знань і досвіду, що здобуваються в процесі освіти (Л. Васильченко, І. Гришина).

Проблему формування компетентного керівника досить активно досліджували І. Гоян, Г. Данилова, Т. Дудар та ін.). Останнім часом ми

стали свідками плідних пошуків у цьому напрямі таких науковців і практиків, як Л. Васильченко, О. Мармаза, Н. Сас та ін.

Серед п'яти ключових компетентностей сучасної людини, визначених Радою Європи, є компетентність, що пов'язана із володінням новими технологіями, усвідомленням їх сильних і слабких сторін, здатністю критично ставитися до різного роду нової інформації.

Професійна компетентність інтегрує такі види компетентностей, як:

- ключові, що пов'язані зі світоглядною позицією людини, філософією ставлення до життєдіяльності, вміннями перетворювати інформацію, поводитись у суспільстві;

- базові, що є першоосновою певної професійної діяльності (педагогічної, юридичної, медичної тощо);

- спеціальні, які відображають особливості конкретних професійних посад (учитель математики, учитель фізкультури, класний керівник, директор школи та ін.) у межах певної професійної діяльності – педагогічної.

Інноваційна компетентність відноситься до ключових компетентностей. Вона дозволяє розв'язувати проблеми вдосконалення змісту й методів професійної діяльності, підвищувати якість результатів шляхом формування нової світоглядної позиції й застосування ефективних технологій трансформації інформації.

Із набуттям чинності законів України «Про інноваційну діяльність» та «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» [увага до формування інноваційної компетентності посилилася. Із появою Положення Міністерства освіти і науки України «Про порядок здійснення інноваційної діяльності в системі освіти» загострилось питання підготовленості керівника закладу до управління інноваційним середовищем.

Разом із тим залишається недостатньо дослідженою проблема інноваційної компетентності керівника в освіті. Хоча це досить важливий

аспект у роботі сучасного управлінця: бути адекватним на інноваційному полі діяльності сучасного закладу освіти. Здебільше зусилля теоретиків і практиків зосереджено на вивченні сутності інноваційних процесів в освіті й особливостей інноваційної роботи вчителя.

Модернізація системи освіти актуалізує проблему готовності керівника закладу освіти до управління інноваційним середовищем, висуває вимоги, що передбачають нові напрями підготовки управлінця, які спрямовують його власний творчий розвиток і формують уміння управляти розвитком організації. Під впливом інноваційних процесів змінюються всі елементи педагогічної системи: цілі й завдання, зміст освіти, технології, стосунки, результати діяльності, сама людина. Відомо, що інноваційна діяльність характеризується нестабільністю, нестійкістю, низьким рівнем передбачуваності. Відтак керівник мусить навчитися діяти в ситуації невизначеності й постійних змін. Формування готовності керівника до проектування інноваційної діяльності передбачає розвиток відповідної компетентності.

Згідно з теорією діяльності людини можна виокремити основні компоненти діяльності сучасного керівника: когнітивний, креативний, мотиваційний, процесуальний. Сучасні дослідники власне інноваційної діяльності педагогів (Л. Ващенко, Л. Даниленко, І. Дичківська, В. Захарченко, О. Козлова та ін.) наголошують на таких її складниках, як: особистісний, мотиваційно-діяльнісний, креативний, рефлексивний, когнітивний, інформаційно-пізнавальний, програмувальний, продуктивний, емоційно-чутливий та ін.

У нашому поданні матеріалу виходимо з припущення, що інноваційна компетентність керівника закладу освіти складається із особистісного, когнітивного та діяльнісного модулів.

Вимоги до особистості керівника, який працює в інноваційному режимі, можна розкрити за допомогою низки критеріїв і показників:

- 1) мотиваційно-творча спрямованість, що передбачає бажання

працювати з педагогами-інноваторами, бажання застосовувати освітні інновації та брати участь в інноваційних проєктах різного рівня, бути готовим відстоювати управлінське рішення щодо застосування освітніх інновацій;

2) творчий потенціал, який виявляється в вмінні моделювати соціальні системи, здатність висувати оригінальні (нестандартні) рішення, уміння генерувати висунуті ідеї та думки, уміння здійснювати експериментально-пошукову діяльність;

3) світогляд керівника, що формується такими засобами, як поінформованість про досягнення розвитку різних наукових галузей; користування послугами бібліотек, відвідування театрів, музеїв, виставок; наукове світосприйняття;

4) морально-правовий компонент: моральні норми поведінки, чесність, порядність, схильність до ризику й випробовувань, дотримання законодавчих норм щодо інноваційної діяльності, працелюбність;

5) комунікативність, підґрунтям якої є вміння тактовно поводитись у будь-яких ситуаціях, поважне ставлення до оточуючих і їх думок, уміння швидко знаходити спільну розмову, інтереси, використання комп'ютерної техніки для ефективного спілкування на відстані;

6) самоорганізація, яка складається із діловитості, оперативності, рефлексивності, постійного самовдосконалення, впевненості у своїх діях, цілеспрямованості, презентабельності.

Для керівника, який прагне управляти інноваційними процесами в закладі освіти, досить важливим є когнітивний модуль компетентності. Як пам'ятаємо, ще філософ В. Гете застерігав від діяльнісного невігластва. Краще нічого не впроваджувати, ніж нашкодити своєю некомпетентною поведінкою. Когнітивний модуль можна описати за допомогою таких характеристик:

1) системність знань із педагогіки, що передбачає усвідомлення цілісності педагогічного процесу, законів і закономірностей розвитку;

наукові засади організації освітнього процесу, розуміння в ньому ключової ролі педагога, застосування в педагогічній діяльності індивідуального підходу, гуманістичних технологій;

2) системність знань із психології утворюється з усебічності знань про особистість та її розвиток, застосування психологічних знань для організації освітнього процесу, усвідомлення ролі психології в педагогіці й управлінні, систематичного проведення психолого-педагогічних спостережень і досліджень;

3) системність знань із менеджменту складається з усвідомлення еволюції законів розвитку менеджменту, організації управління на наукових засадах, концептуальності в управлінні, запровадження сучасних технологій організації управлінської діяльності, постійної актуальності підвищення компетентності керівника;

4) системність знань з освітньої інноватики – це знання та вільне оперування поняттями педагогічної інноватики, дотримання наукових засад управління інноваційними процесами, відстеження розвитку освітніх інновацій і формування оновленого банку даних про них, створення умов для формування інноваційного середовища в закладі освіти.

Діяльнісний модуль інноваційної компетентності керівника закладу освіти інтегрується із чинників, які розкривають основний зміст його інноваційної діяльності:

1) мотивація персоналу, що передбачає бажання ініціювати й підтримувати освітні інновації, здатність визначити провідні мотиви діяльності людини та розробити дієву систему стимулювання;

2) аналітико-прогностична функція управління – уміщує вміння глибоко аналізувати стан освітньої системи й визначати проблеми, здатність відстежувати тенденції та закономірності розвитку, уміння виявляти перспективи та прогнозувати зміни, уміння розробляти цільовий проект;

3) організаційно-координаційна функція – передбачає вміння

упорядковувати й узгоджувати діяльність людей, здатність розподіляти обов'язки, визначати відповідальність та права, уміння забезпечувати ресурсами будь-які плани та програми діяльності, уміння своєчасно запобігати відхиленню від стандартів і норм;

4) контроль-оцінна діяльність – полягає в умінні проводити моніторинг, реалізовувати експертну процедуру, визначати критерії та показники оцінки діяльності людей і встановлювати якість виконаної роботи, у здатності своєчасно запобігати відхиленню від запланованого;

5) володіння засобами інноваційного менеджменту – означає вміння здійснювати маркетинг інновацій, упроваджувати технологію бенчмаркінгу й реалізовувати бренд-стратегію, уміння організувати процедуру фрондування інноваційного ринку й реалізовувати процедуру дифузії інновацій.

Таким чином, проблема інноваційної компетентності керівника, запровадження інноваційного менеджменту в закладах освіти пов'язана з необхідністю цілеспрямованої підготовки майбутніх менеджерів освіти, визначенні шляхів удосконалення даного процесу.

РОЗДІЛ 2

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

2.1. Стан процесу підготовки майбутніх керівників до впровадження інноваційного менеджменту в закладах загальної середньої освіти

На нашу думку, дослідження готовності майбутніх керівників здійснювати інноваційну діяльність, впроваджувати інноваційний менеджмент необхідно проводити на основі цілісного вивчення особистості та професійної компетентності.

Науковці визначають професійну підготовку загалом як процес, у результаті якого формується готовність випускника до здійснення професійної діяльності. Наприклад, О. Дубасенюк пропонує таке визначення: «Професійна підготовка – це неперервний і керований процес набуття особистісно-суб'єктивного досвіду професійної діяльності для формування професійної компетентності» [21, с. 129].

У психологічній і педагогічній науці немає єдиного підходу щодо розгляду феномена «готовність», «підготовка». На основі теоретичного аналізу науково-педагогічної літератури дослідниками (О. Макаренко), встановлено, що готовність визначається, як «психічний стан», як «особистісне», «структурне утворення», «властивість» або «якість» особистості; вчені переважно диференціюють поняття «готовність» і «підготовка», розглядаючи підготовку як процес, а готовність – як результат даного процесу.

Науковці окреслюють поняття «готовність», виходячи, насамперед, з галузі, у якій воно розглядається. Так, готовність розглядається в науковій

літературі досить різнобічно:

- як категорія теорії діяльності, тобто певний стан особистості, підготовленої до діяльності (С. Немченко);
- як результат процесу професійної підготовки фахівця у закладі вищої освіти (Н. Романенко);
- як активний стан особистості в діяльності (О. Кокун);
- як певний стан свідомості майбутнього фахівця в ситуації відповідальних професійних дій чи підготовки до них (І. Коновальчук);
- як цілісне поєднання всіх сторін особистості – пізнавальної, емоційної, мотиваційної (О. Антонова);
- як суб'єктивний стан особистості, котра вважає себе здатною й підготовленою до певного виду діяльності (І. Хоржевська).

Готовність – це інтегральна характеристика професійних, особистісних, ділових якостей фахівця. С. Кірсанова представляє готовність майбутніх керівників до професійної діяльності як сукупність таких складників:

- знань, які дають можливість вільно орієнтуватися в професійному комунікативному та інформаційному середовищі;
- умінь пошуку, збору, збереження, переробки необхідної професійної інформації, умінь цілеспрямованого виробництва інформації під час взаємодії;
- цінностей, які схвалює суспільство;
- креативного використання засвоєних знань, умінь та навичок;
- громадянської позиції педагогів.

Нова система управлінських відносин базується на необхідності сприйняття керівниками закладів загальної середньої освіти людини, як головної мети, усвідомлення головного принципу: реальна перевага організації полягає у використанні здібностей своїх співробітників.

Готовність до інноваційної діяльності це особливий особистісний стан, який передбачає наявність у майбутніх керівників мотиваційно-

ціннісного ставлення до професійної діяльності, володіння ефективними способами досягнення педагогічних цілей, здатності до творчості та рефлексії.

Вчена І. Дичківська готовність до інноваційної педагогічної діяльності розглядає як структуру із мотиваційного, когнітивного, креативного, рефлексивного компонентів, які взаємообумовлені та пов'язані між собою.

1. Мотиваційний компонент готовності до інноваційної діяльності виражає усвідомлене ставлення керівника до інноваційних технологій і їх ролі в розв'язанні актуальних проблем освіти.

2. Когнітивний компонент об'єднує сукупність знань про суть і специфіку інноваційних педагогічних технологій, їх види й ознаки, а також комплекс умінь із застосування новацій у власній педагогічній діяльності.

3. Ознаками креативності автор вважає здатність до створення нового, уміння творчо розв'язувати професійні проблеми, імпровізувати, розвивати креативність дітей.

4. Рефлексивний компонент готовності до інноваційної діяльності реалізується завдяки таким рефлексивним процесам, як саморозуміння й розуміння іншого, самооцінювання й оцінювання іншого, самоінтерпретація й інтерпретація іншого.

Цей перелік компонентів готовності керівників до інноваційної діяльності можна доповнити авторськими підходами Н. Васильченко, Л. Ващенко, Л. Даниленко, О. Козлової, Є. Макогон, В. Сластьоніна, В. Уриського та інших. Так, В. Уриський пропонує такі компоненти, як-от:

1) мотиваційно-ціннісний: характер ставлення до інноваційної діяльності, прагнення до розв'язання нестандартних ситуацій, здатність до ризику й відповідальності за результати діяльності, планування інноваційної діяльності, морально-психологічна готовність до інноваційної діяльності;

2) змістовно-операційний: креативність, здатність до творчої

діяльності, загальнопедагогічна й методична підготовка до інноваційної діяльності; прагнення до оволодіння новими професійними знаннями, методами й засобами; позитивний досвід педагогічної роботи;

3) оцінно-рефлексивний компонент: рефлексивна культура, ієрархія уявлень про інноваційну діяльність.

Натомість О. Козлова [41] виокремлює складові готовності значно ширше:

1) мотиваційна готовність:

– готовність до змін: творчо-перетворювальне ставлення до дійсності, відхід від нормативів, усвідомлення необхідності в інноваційній діяльності, позитивне сприйняття власного минулого досвіду в контексті інноваційної діяльності, узгодженість власних цілей із проблемами інноваційної діяльності, готовність до участі в проектуванні нових освітніх систем;

– сприйнятливність до нововведень: відкритість внутрішнього світу особистості культурі, суспільству, здатність до подолання стереотипів у педагогічній діяльності, готовність до подолання творчих невдач, рівень включення в інноваційні рішення, самостійність у прийнятті рішень, подолання психологічних бар'єрів;

2) технолого-педагогічна підготовленість:

– теоретико-методологічна обізнаність: наявність глибоких теоретичних знань і вмінь з предмета; уміння співвідносити з базовими знаннями свою практику, вдосконалювати на основі базових знань власну практичну діяльність, наукова обґрунтованість; включення нових ідей у практику, концептуальність; можливість розповсюдження й використання розроблених ідей; органічне поєднання інноваційної діяльності та особистої культури;

– технологія прийняття рішення: уміння використовувати способи виконання аналітико-рефлексивних, конструктивно-прогностичних, організаційно-діяльнісних, оцінювально-інформаційних, корекційно-

регулювальних педагогічних завдань; уміння здійснювати вибір інноваційної проблеми й теми; володіння евристичними методами розв'язання проблеми; володіння методикою складання авторських програм, навчальних планів, моделювання та конструювання елементів уроку; володіння способами модернізації, систематизації засобів навчання;

– технологія пошукової діяльності: уміння оперувати категоріями (мета, завдання, проблема, задум, гіпотеза, інструментарій дослідження); уміння складати розгорнуту програму експерименту; застосування засобів діагностики, корекції просування учнів у навчанні й розвитку; володіння методикою педагогічного експерименту;

3) ставлення до педагогічної діяльності:

– ціннісне ставлення до педагогічної діяльності; розуміння й оцінка цілей і завдань педагогічної діяльності; усвідомлення цінностей педагогічних знань; визнання цінності суб'єкт-суб'єктних стосунків; задоволення педагогічною працею;

– професійне самовдосконалення: прагнення до самореалізації, до втілення в професійну діяльність намірів і способу життя; інтегративність видів педагогічної культури; усвідомлення свого індивідуального стилю з позицій педагогічної культури; творче перетворення середовища розвитку колективу; ступінь узагальнення результатів роботи (на рівні школи, району, регіону, країни);

– комунікативна культура: уміння встановлювати гуманістичні особистісно орієнтовані стосунки з учнями, батьками, колегами; уміння терпляче ставитися до інших точок зору, вести діалог; уміння застосовувати компромісні рішення; орієнтація на визначення позитивних якостей, сильних сторін, значущості іншого; уміння контролювати власний емоційний стан; наявність установки на реалізацію здібностей кожного учня, встановлення комфортного мікроклімату в педагогічному процесі; повага до самого себе; уміння використовувати власні сильні сторони в організації і реалізації педагогічного процесу.

Відповідно до проблеми дослідження, проаналізовано особливості освітнього процесу на факультеті соціальної та психологічної освіти УДПУ імені Павла Тичини (спеціальність 073 Управління закладами освіти) з метою з'ясувати стан процесу підготовки майбутніх керівників до впровадження інноваційного менеджменту в закладах загальної середньої освіти.

Опитування респондентів дало змогу встановити, що стан професійної підготовки до впровадження інноваційного менеджменту в закладах загальної середньої освіти оцінюють різними шляхами:

- на основі зіставлення рівня власних домагань з об'єктивними результатами педагогічної діяльності;
- через самостійну оцінку, що здійснюється шляхом порівняння себе, своїх творчих успіхів з професійною діяльністю інших студентів;
- через феноменологічне пізнання свого «Я» на основі співставлення власних дій і можливостей у плані не лише того, «що я можу», але й «як я можу».

Використання емпіричних методів дослідження: опитування, бесіди, спостереження за освітнім процесом, аналіз психолого-педагогічного дослідження дав змогу визначити рівні підготовки майбутніх керівників до впровадження інноваційного менеджменту в закладах загальної середньої освіти: початковий, середній, високий.

Так, високий рівень характерний майбутнім керівникам закладів освіти, у яких наявні позитивно орієнтовані професійні плани щодо побудови образу сучасної школи, яскраво виражена сформованість професійно важливих якостей для ефективної діяльності в умовах інноваційного середовища, здатність до самоорганізації та самоменеджменту, розвинені стратегії життєвих перспектив та морально-ціннісних орієнтацій. Майбутній керівник знає і розуміє загальні основи управління в галузі освіти (принципи, методи, форми тощо) та види, засоби й форми нововведень у закладах загальної середньої освіти,

загальні основи професійно-комунікативної діяльності, види та методи аналізу, процес та етапи аналітичної діяльності, специфіку використання різних методів аналізу в професійній діяльності. Він володіє уміннями і навичками здійснювати наукове обґрунтування явищ, феноменів, ситуацій психолого-педагогічного та управлінського характеру; розробляти науково-методичні рекомендації, використовувати провідні технології інформаційно-комунікативного обміну, організовувати та керувати комунікаційними процесами в закладах освіти; створювати умови та використовувати різні технології для подолання комунікативних бар'єрів; розробляти, реалізовувати та управляти проектами в установах освіти; використовувати неординарні підходи щодо прийняття рішень у професійній діяльності; застосовувати технології управління персоналом, організаційним розвитком, процесом упровадження інновацій. Здатний оцінювати результати впровадження інновацій, розробляти пропозиції та рекомендації щодо покращення/модернізації/удосконалення досягнень закладу освіти, професійної діяльності персоналу, іміджу та перспектив розвитку освітньої установи.

Середній рівень характеризується сформованістю у майбутнього керівника закладів освіти позитивного ставлення до розвитку школи, прагнення до покращення ефективності управлінської діяльності, під час якої керівник завжди готовий до отримання нових професійних знань, умінь та навичок, виявляє навички самоаналізу особистої поведінки. Майбутній керівник знає і розуміє загальні основи управління в галузі освіти (принципи, методи, форми тощо) але недостатньо орієнтується у видах, засобах й формах нововведень у ЗЗСО; частково володіє уміннями і навичками здійснювати наукове обґрунтування явищ, феноменів, ситуацій психолого-педагогічного та управлінського характеру, однак не завжди може спрогнозувати фактори впливу, умови та ситуацію; розробляє пропозиції та рекомендації щодо покращення/модернізації/удосконалення досягнень закладу освіти, професійної діяльності персоналу, іміджу та

перспектив розвитку освітньої установи але допускає недоліки при аналізі проблеми.

Низький рівень характеризується негативним ставленням до інноваційних процесів, управлінської діяльності, слабким усвідомленням сучасних компонентів структури освітньої діяльності, відсутністю критичного мислення, схильністю до однотипних дій, нездатністю змінити дії чи стосунки, коли це вимагають об'єктивні умови (високий рівень ригідності), підвищеним критичним ставленням до майбутніх колег, учнів; не володіє методами управління, має поверхові знання про управлінську діяльність та інноваційний менеджмент; не намагається розробляти пропозиції та рекомендації щодо покращення/модернізації/удосконалення досягнень закладу освіти, професійної діяльності персоналу, іміджу та перспектив розвитку освітньої установи.

Респондентам було запропоновано оцінити, готовність до інноваційної діяльності за п'ятибальною шкалою карти педагогічної оцінки здібностей керівника до інноваційної діяльності за кожним показником [66].

I. Мотиваційно-творча спрямованість особистості:

- допитливість, творчий інтерес;
- прагнення до творчих досягнень;
- прагнення до лідерства ;
- прагнення до отримання високої оцінки творчої діяльності з боку колег;
- особиста значимість творчої діяльності;
- прагнення до самовдосконалення.

II. Креативність:

- продукування більшого числа рішень: варіативність педагогічної діяльності;
- незалежність суджень (не соромиться висловлювати свою думку);
- фантазія, уява (інтелектуальна легкість у поводженні з ідеями);

– здатність відмовитись від стереотипів у педагогічній діяльності, подолати інерцію мислення;

– прагнення до ризику;

– чутливість до проблем у педагогічній діяльності;

– критичність мислення, здатність до оціночних суджень;

здатність до самоаналізу, рефлексії.

III. Оцінка професійних здібностей майбутніх керівників до здійснення інноваційної діяльності:

– здатність особистості до оволодіння методами творчої діяльності;

– володіння методами педагогічного дослідження;

– здатність до створення авторської концепції, технології діяльності;

– здатність до планування експериментальної роботи;

– здатність до організації педагогічного експерименту в школі;

– здатність до корекції, перебудову діяльності;

– здатність акумулювати та використовувати досвід творчої діяльності інших вчителів;

– здатність до співпраці та взаємодопомоги у творчій діяльності;

– здатність творчо вирішувати конфлікти.

IV. Індивідуальні особливості особистості:

– темп творчої діяльності;

– працездатність особистості у творчій діяльності;

– рішучість, впевненість в собі;

– Відповідальність;

– переконання в соціальній значимості творчої діяльності;

– чесність, правдивість;

– здатність до самоорганізації.

У дослідженні, також, було використано анкету «Ставлення майбутніх керівників закладів освіти до інноватики»

1. На що Ви очікуєте від своєї участі в інноваційній діяльності:

- отримання додаткової оплати;
- кращі результати своєї роботи;
- особисте задоволення своєю працею;
- суспільне визнання.

2. Які, на Ваш погляд, зміни, інновації потрібні в сучасних закладах загальної середньої освіти:

- в управлінні закладом освіти;
- у змісті навчання, виховання;
- у технології навчання, виховання;
- у режимі роботи закладу освіти.
- Ваш варіант.

3. Що, на Ваш погляд, є перешкодою в розробці й запровадженні нововведень:

- брак часу;
- відсутність обґрунтованої стратегії розвитку закладу освіти;
- відсутність допомоги;
- відсутність лідерів, новаторів у закладі;
- розбіжності, конфлікти в колективі;
- брак необхідних теоретичних знань;
- слабка поінформованість про нововведення в освіті;
- відсутність чи недостатній розвиток дослідницьких умінь;
- відсутність стимулювання;
- відсутність курсів перепідготовки з конкретних педагогічних інновацій.

Експериментальне дослідження передбачало використання методики Н. Васильченко «Ставлення вчителів до інноваційної діяльності», адже керівники закладів освіти є зазвичай і вчителями предметниками.

Згідно методики було потрібно обрвати та підкреслити одне твердження до запропонованих позицій.

1. Застосування нових освітніх методів, засобів, методик у освітньому

процесі, на ваш погляд, зумовлене: педагогічною модою, вимогою керівництва. вимогами «конкурентної боротьби», необхідністю підвищення якості освітнього процесу.

2. На ваш погляд, вибір нових технологій для використання на уроках це: особиста справа вчителя, рішення методичного об'єднання, рішення адміністрації школи, рішення колективу.

3. Коли починати використання нових технологій на уроках: щойно почув, прочитав, після самостійного вивчення, після узгодження з колегами. після узгодження з адміністрацією, після перепідготовки за обраною технологією, за наявності джерела фінансування?

4. Чого ви чекаєте від своєї участі в інноваційній діяльності: отримання додаткової оплати, кращих результатів своєї роботи, особистого задоволення своєю працею, суспільного визнання?

5. Які, на ваш погляд, зміни потрібні у сучасній школі: в управлінні школою, у змісті навчання, виховання, у технології навчання й виховання, у режимі роботи школи?

6. Що є перешкодою в розробці й впровадженні нововведень; брак часу, відсутність обґрунтованої стратегії розвитку школи, відсутність допомоги, відсутність лідерів, новаторів у школі, брак необхідних теоретичних знань, розбіжність, конфлікти в колективі, слабка поінформованість про нововведення в освіті, відсутність чи недостатній розвиток дослідницьких умінь, відсутність стимулювання?

Рівень підготовки майбутніх керівників досліджувався також за допомогою методики: «Мозкова атака», серії дослідницьких бесід і дискусій на виявлення рівня усвідомлення студентами поняття «інновації», «інноваційний менеджмент», «шляхи впровадження інноваційного менеджменту» та ін.

Методика «Мозкова атака» дозволила виявити рівень розуміння студентами поняття «інноваційного менеджменту», усвідомлення його сутності. Методика колективної генерації ідей або мозкової атаки

передбачала реалізацію таких етапів: на початку студентів було поділено на мікрогрупи по 3–4 особи, кожна з яких пропонувала своє визначення інноваційного менеджменту, пояснювала, як вона його розуміє, якими характеристиками наділяє. Визначення повинно було бути лаконічним і змістовним. Після обговорення представник від кожної з груп знайомить з варіантом визначення, що було висунуто мікрогрупою. Ключові характеристики, що на думку студентів, розкривають зміст понять, записувалися на дошці або на великих аркушах паперу.

Для отримання більш об'єктивної інформації щодо обізнаності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти із поняттям інноваційного менеджменту, його складовими, проведено дослідницькі бесіди, дискусії, які, по-перше, дозволили уточнити інформацію, отриману в результаті мозкової атаки, а по-друге, виявити особливості уявлень студентів про зміст інноваційного менеджменту. Результати, одержані внаслідок проведення зазначених діагностичних процедур, дали змогу виявити знання про досліджуваний феномен і проаналізувати ступінь усвідомлення респондентами такої категорії, як інноваційного менеджменту.

Загалом, більшість студентів показали середній рівень знань про основні характеристики інноваційного менеджменту. На нашу думку, майбутні керівники закладів загальної середньої освіти загалом знають і розуміють сутність інноваційного менеджменту, можуть визначити його складники. Проте, варто звернути увагу на певну обмеженість цього переліку, що зобов'язує посилити роботу у відповідному напрямку.

Остаточний розподіл за рівнями був здійснений лише після завершення всіх діагностичних процедур, оскільки виокремлені показники доповнюють загальну картину і в реальному житті проявляються комплексно. Під час проведення кожної діагностичної методики, спрямованої на вивчення особливостей прояву конкретного показника, прямо чи опосередковано розкривається характер й інших показників.

Аналіз здобутих результатів експерименту засвідчив, що на думку 26,7 % респондентів, залучених до дослідження, підготовка майбутніх менеджерів ЗЗСО до впровадження інноваційного менеджменту здійснюється на високому рівні;

- 44,3 % – на середньому;
- 29 % – на низькому рівні.

Отже, результати експерименту свідчать, що сучасний стан процесу підготовки майбутніх керівників до впровадження інноваційного менеджменту в закладах освіти потребує покращення.

2. 2. Обґрунтування ефективних шляхів удосконалення процесу підготовки майбутніх керівників до впровадження інноваційного менеджменту в закладах загальної середньої освіти

Ефективність підготовки майбутніх керівників до управлінської діяльності значною мірою залежить від комплексного впливу на особистість.

З метою вдосконалення процесу підготовки майбутніх керівників закладів освіти до впровадження інноваційного менеджменту розроблено шляхи удосконалення даного процесу, а саме:

- ознайомлення з антиінноваційними бар'єрами (зовнішніми або внутрішніми перешкоди, які заважають здійсненню інноваційної діяльності) та механізмами їх подолання;

- для якісної підготовки майбутніх керівників до інноваційного управління закладом загальної середньої освіти важливо оновлювати знання з освітнього менеджменту, інноваційної діяльності та управління, необхідне засвоєння майбутніми керівниками змісту понять «освітня інновація», «інноваційний менеджмент», принципи, форми, методи його здійснення. Окрім цього важливо озброїти управлінців новинками

педагогічної науки, інноваціями освітнього менеджменту, опрацювати та засвоити основні етапи пошуку та розробки інноваційних змін в управлінні закладом освіти.

Розглянемо окреслені шляхи більш детально.

Бар'єри та захисні механізми в педагогів щодо інноваційної діяльності виконують конструктивно-деструктивну роль.

Конструктивна роль протидії надає можливість ще раз пересвідчитись у доцільності нововведення й умовах для запровадження. Нерідко протидія зумовлена неготовністю закладу освіти до інноваційної діяльності. Часто сама новація не перевірена на надійність, не відпрацьована теоретично, не вивірена технологія запровадження. Критика змушує більше ретельно думати про можливості адаптації ідеї до освітнього процесу. Подекуди опір педагогів або їх пасивність пов'язані із побоюваннями, що інновація буде мати небажані соціально-психологічні наслідки. Таким чином, антиінноваційні бар'єри виконують позитивні функції: захищають від псевдоінновацій; сприяють створенню з боку адміністрації сприятливих умов для інноваційної діяльності; актуалізують проблему систематичного підвищення інноваційної компетентності, інноваційної культури педагогів; сприяють розвитку системи стимулювання інноваційної діяльності; спонукають до конструктивних дискусій, визначення складних і суперечливих елементів інноваційної технології.

Етика педагогічних інновацій ставить певні обмеження перед педагогами. Головною заповіддю має бути: «Не нашкодь!» Інновації не можуть руйнувати здоров'я дітей, самих педагогів. Вони мають бути валеологічними. Вони не повинні гальмувати процеси становлення особистості, її соціалізації, бути відірвані від життя. Питання культурозбережувальної функції є важливим елементом етики освітніх інновацій. Культивування «інноваційних вірусів» інших культур руйнує нашу ментальність, наші ціннісні архетипи, унікальність народного організму.

Відтак сучасні інновації вимагають підвищеної уваги до світогляду учнів.

Нововведення завжди несуть у собі елементи ризику, непередбачуваності. Тому вони, як правило, ускладнюються різними бар'єрами та проявами опору. Опір – це природна реакція окремих людей, груп на зміни, які є для них через певні причини загрозливими. Тому опір має свою логіку, і здолати їх тільки закликами неможливо. Умовно можна визначити три основні причини опору: невизначеність, витрати, непереконливість. Фактори, що перешкоджають інноваційним процесам, дуже різні, це такі:

1) *соціальні*: відсутність у суспільстві ясних і чітких стратегічних цілей в освітній галузі; недостатня увага до проблеми освіти, закладів освіти з боку державної структури, суспільства, батьківської громадськості; низький інноваційний потенціал мікросередовища закладу освіти; низький рівень соціальної захищеності працівників освітніх закладів; низький рівень престижу педагогічної діяльності та статусу вчителя в суспільстві;

2) *економічні*: незадовільне фінансування закладу освіти; низька зарплата вчителів; погана матеріально-технічна база; слабе навчально-методичне забезпечення; брак коштів для підвищення кваліфікаційного рівня, курсової перепідготовки, участі в конференціях, семінарах із питань інноватики;

3) *педагогічні*: недостатньо високий рівень розвитку інноваційної педагогіки; поганий зв'язок інноваційної педагогіки й педагогічної практики; відсутність надійного механізму трансляції інноваційних ідей у шкільну практику; відсутність системного підходу до проєктування та реалізації інноваційних ідей; відсутність продуманості у виборі інновацій із урахуванням особливостей закладу; низький інноваційний потенціал закладу освіти, педагогічного несформованість основних компонентів інноваційної діяльності; відсутність умов для творчого саморозвитку; відсутність належного інформаційного забезпечення керівників щодо

розвитку інноваційної педагогічної діяльності; низький інноваційний потенціал адміністрації закладу освіти; складність, радикальність новації; відсутність підтримки колег, несприятливий соціально-психологічний клімат у педагогічному колективі; побоювання вчителів щодо збільшення навантаження, прискіпливого контролю з боку адміністрації, «ревнощів» із боку колег; зростання відповідальності перед учнями та їх батьками; втрати авторитету через можливі індивідуальні поразки, ускладнення; зниження самооцінки, самоповаги; звичка працювати традиційно; недовіра до агента інноваційних змін, його статусу, компетентності; відсутність розуміння та підтримки інноваційної діяльності педагога з боку адміністрації; перешкоди в інноваційній діяльності з боку адміністрації школи;

4) *психологічні*: психологічне неприйняття нововведення, відторгнення його основної ідеї; негнучкість мислення; низький рівень креативності; установки, ціннісні орієнтації, що виключають інноваційну діяльність; інновації не входять до системи цілепокладання особистості; психологічна неготовність до засвоєння нового, незрілість.

Основні *форми прояву протидії* інноваціям – це сукупність певних елементів поведінки; судження, висловлювання; емоційні реакції (боязкість, невпевненість, небажання, роздратування); фрустрація (обман, марні сподівання) – психічний стан, викликаний неподоланими труднощами в розв’язанні значущих для людини завдань. Прояви протидії можна проілюструвати так:

- ніхто не говорить «ні», але й не спішить робити по-новому;
- люди не спішать використовувати інновацію, відтягають час і роботу на потім;
- відмова укладається в тези: «Я би хотів, але не маю відповідної підготовки (знань, умов, можливостей)»; «Я це обов’язково буду робити, проте зараз не дозволяє здоров’я (не хочуть діти, проти батьки та ін.)»;
- уникнення обговорення проблеми власних інноваційних змін після

обговорення в колективі;

– затягування обговорення (надайте додаткову інформацію, уточніть обов'язки, визначте стимули);

– неконструктивна критика, пошук помилок у минулому проектується на нову діяльність;

– навмисне неправильне тлумачення.

Як це не парадоксально, але інколи саме керівники створюють бар'єри для розвитку інноваційної діяльності педагогів. Можна умовно виокремити найпоширеніші типи адміністрації шкіл залежно від ставлення до інноваційних змін:

1) консервативний: керівник орієнтується на нормативну педагогічну діяльність, звичні способи роботи; до нового ставиться з недовірою;

2) декларативний: на словах підтримує інноваційну діяльність, насправді є прибічником незначних змін, що не вимагають додаткових витрат, часу, сил;

3) той, хто сумнівається: боїться інноваційних змін у закладі, не має власної чіткої точки зору щодо інноватики;

4) прогресивний: постійно шукає нові підходи, технології, способи оновлення життєдіяльності закладу;

5) одержимий: підвищення якості освітнього процесу пов'язує з експортом в освітнє середовище різних новацій і постійно їх пропонує, при цьому не завжди думає про їхню ефективність.

Основні блокіратори вчителя з боку адміністрації:

1) на мотиваційному рівні:

– «немає достатнього досвіду роботи за традиційною системою, аби впроваджувати нове»;

– «це – малознайоме: невідомо, що може статись»;

– «усе це дурниці»; працювали за старими програмами, і все було гарно»;

– «будуть проти батьки, а нам це не потрібно»;

- «нашим дітям це не потрібно»;
- «у відділі освіти нам про це не говорили (цього не рекомендували)»;

2) на рівні ціле-реалізації:

- як тільки вчитель відходить від стандарту, до нього йдуть на уроки з нормативними перевірками;
- у вчителя починають прискіпливо перевіряти поурочні плани, виконання програми; учителя переконують, що не треба нічого змінювати («як би чогось не вийшло»);

3) на рівні самооцінки:

- «не переоцінюйте свої можливості»;
- «не треба стрибати вище голови»;
- «треба ще набратися досвіду»;
- «не треба бути розумнішим за інших».

Однак, наявність харизматичного лідера, керівника, який особисто зацікавлений в інноваційній діяльності, значно полегшує проведення змін.

Таким чином, одна з основних проблем, яка постає перед керівником, – це передбачити, попередити, подолати опір педагогів інноваційній діяльності. Керівник має знайти аргументи, щоб нейтралізувати судження на кшталт: «Це мені не вдасться», «Я це й так давно роблю», «На мій вік досить», «Мені більше за всіх треба?» Від керівника вимагається вміння розпізнати, що саме криється за подібними думками педагогів, щоб нейтралізувати можливі прояви опору.

Стійке негативне ставлення педагогічного колективу до інноваційної діяльності, до змін у різних сферах життя закладу засвідчує управлінські помилки й недоліки роботи керівника. Стратегія подолання бар'єрів містить такі компоненти, як:

- відкрите обговорення змін, обґрунтування їх доцільності;
- висвітлення виховних, розвивальних освітніх можливостей

інновацій;

- надання педагогам вичерпної інформації про педагогічну інновацію;

- організація просвітницької діяльності: проведення лекцій, семінарів, педагогічних читань, конференцій, консультування педагогів;

- формування професійних умінь і компонентів інноваційної діяльності (мотиваційного, креативного, проектного, рефлексивного тощо);

- залучення педагогів до участі в розроблянні планів упровадження новацій;

- своєчасна допомога й підтримка;

- переговори й угоди про спільну діяльність;

- кооптація (надання пріоритетної ролі тому, хто чинить опір);

- спонукання, переконання;

- власний приклад творчої діяльності.

Наступний шлях удосконалення процесу підготовки майбутніх керівників до впровадження інноваційного менеджменту передбачає зокрема, ознайомлення та засвоєння характеристик інновації, чинників, якими може оперувати система управління закладом освіти. Управлінські рішення супроводжують усі етапи пошуку, розробки та втілення новацій в управлінні закладом освіти. Інноваційне управління вимагає забезпечення його інституційного оформлення, інтеграції і закріплення в організаційній культурі закладу освіти.

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

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

- нормативних та розпорядчих документів, які об'єднують закони, кодекси, статuti, договори, інструкції, приписи, а також накази,

розпорядження, постанови, програми, проекти тощо і які фіксують у відносно експліцитному вигляді нормативи, стандарти, правила і процедури;

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

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

Систему професійних знань випускника – майбутнього керівника закладу освіти з інноваційного управління – утворюють відомості про:

- сучасні тенденції розвитку інноваційних теорій;
- основи інноваційного управління закладами освіти (поняття, суб'єкт, об'єкти, мета, завдання, рівні, види, інструменти тощо);
- вироблення та прийняття нових правил діяльності, прийняття інноваційного управлінського рішення, застосування інноваційних управлінських технологій, створення інноваційної управлінської структури та інфраструктури;
- методичні основи розробки і впровадження управлінських інновацій;
- інноваційне управлінське рішення : методи розробки, критерії вибору, стратегії прийняття інноваційних управлінських рішень;

– інноваційні управлінські технології (інноваційне стратегічне планування, технологія управління якістю освіти на засадах тотального управління якістю, програмно-цільове управління діяльністю навчальних закладів, проектне управління діяльністю закладів освіти, процесне управління діяльністю закладів освіти);

– інноваційні організаційні форми управління навчальними закладами: крос-функціональна організаційна форма, спеціалізовані (з інноваційного управління) структури та інфраструктура в управлінні навчальним закладом, мережева організаційна структура організації і управління закладами освіти);

– розвиток індивідуальної та групової сприйнятливості до нового, формування інноваційного середовища закладу освіти;

– інституалізація та просування інновацій;

– запобігання ризикам, пов'язаним з інноваціями;

– моніторинг результативності управлінських нововведень.

Майбутній керівник має володіти специфічною логікою інноваційного управління у розуміння якої включені такі уявлення: – «я знаю, як знайти сферу управління, яка потребує інноваційних змін»; – «я розумію, які процедури мені потрібно здійснити»; – «я володію інформацією про технології, за допомогою яких я можу управляти закладом освіти повному».

Критеріями розуміння випускником професійної діяльності можна вважати сформований понятійний апарат, володіння когнітивними алгоритмами (уміння визначити структуру та логічну послідовність виконання професійних функцій).

Швидкість змін у сфері інформації, педагогічних, управлінських технологій і, відповідно, професійних знань з кожним роком зростає, отже, зміст когнітивних компетентностей потрібно не просто регулярно нарощувати, але багато в чому міняти. Традиційного навчання, спрямованого на формування когнітивних компетентностей для

вдосконалення поточної діяльності з урахуванням динаміки розвитку ситуації, замало. Отже, необхідно сформувати у майбутніх керівників закладів освіти готовність до роботи з тими завданнями і умовами, які тільки ще зароджуються і мають потенційний характер, але ефективність їх вирішення в недалекому майбутньому буде визначати успішність керівника, педагогічного колективу і закладу освіти. Таким чином, майбутньому керівнику, у перспективі мають бути властиві компетентності, що забезпечують:

- ефективність поточної діяльності закладу освіти, аналізу та управління динамікою розвитку слабо структурованих ситуацій;

- готовність до успішного вирішення нових завдань завтрашнього дня, що дозволяє прогнозувати перспективні завдання та моделювати діяльність у найближчому майбутньому, зокрема механізми передбачення потреб у навчанні і постійного підвищення кваліфікації.

Основні компетентності – результати навчання з інноваційного управління мають виявлятися у випускника магістратури у володінні виокремленими нами такими основними трудовими функціями:

1) Розробка інноваційних управлінських рішень:

- визначення проблеми, яка вимагає інноваційного управлінського рішення;

- обрання моделі пошуку інноваційного управлінського рішення;

- застосування методів оцінки альтернативних управлінських рішень;

- застосування інноваційних механізмів;

- використання техніки виконання рішень.

2) Застосування інноваційних управлінських технологій:

- формування інноваційної стратегії розвитку закладу освіти;

- застосування технології управління якістю освіти на засадах тотального управління якістю (Total Quality Management – TQM);

- застосування алгоритму вдосконалення освітньої технології;

- застосування програмно-цільового управління навчальним закладом;

- використання допоміжних процесів;

- застосування процесного підходу до управління закладом освіти;

- застосування алгоритму перманентного інноваційного управління закладами освіти.

3) Застосування інноваційних організаційних структур та інфраструктури в управлінні закладом освіти:

- створення крос-функціональних (проблемних) груп, які займаються вирішенням окремих завдань;

- створення спеціалізованих підрозділів з управління інноваційною діяльністю;

- створення мережевої організаційної структури управління закладом освіти.

4) Управління розвитком інноваційного потенціалу суб'єкта та агентів інноваційного управління закладом освіти:

- розвиток інноваційного потенціалу, інноваційної активності, сприйнятливості до нового в керівника закладу освіти;

- застосування засобів стимулювання інноваційної активності управлінської команди;

- управління розвитком інноваційного середовища закладу освіти.

У свою чергу, кожна з основних трудових функцій являє собою об'єднані в алгоритм компетентності нижчого порядку. Критерієм сформованості основних трудових функцій (основних компетентностей – результатів навчання з інноваційного управління) у навчальному процесі підготовки майбутніх керівників є успішне виконання проблемних, ситуаційних завдань. До комунікативної складової компетентності з інноваційного управління входять :

- володіння навичками взаємодії з людьми, уміння працювати у групі, знайомство з різними соціальними ролями;

- уміння переконувати людей у своїй правоті, повести їх за собою;
- розвиток лідерських якостей майбутнього керівника, готового і здатного приймати ефективні управлінські рішення і стимулювати педагогічний колектив на їх виконання;
- забезпечення взаємодії всіх учасників інноваційного процесу;
- делегування повноважень (у разі необхідності), пов'язаних з управлінням інноваціями, окремій особі (наприклад, уведення посади заступника керівника з інноваційного розвитку, обов'язки якого поширювалися б на: організацію діяльності інноваційної ради; формування системи інформаційного забезпечення інноваційного процесу; консультування з актуальних проблем інноваційного процесу (індивідуальне чи групове, консультує сам або організує консультації спеціалістів, у тому числі за межами закладу освіти); вивчення потреби у підвищенні інноваційної компетентності педагогів, їх попереднє оцінювання тощо);
- здатність формувати команду, творчу групу розробників інновацій на різних рівнях інноваційного управління, діагностувати стан групи, стимулювати творчу активність.

Майбутній керівник у результаті підготовки до інноваційного управління має бути здатним до професійної рефлексії і завжди прагнути вдосконалювати свою діяльність:

- урахувувати велику кількість змінних, що охоплюють аспекти інноваційного управління
- матеріальні (використання ресурсів), а також функціональні (організація діяльності) та смислові; користуватися ціннісним підходом і відповідними механізмами вирішення проблем, що виникають;
- аналізувати власні знання, уміння, навички; виокремлювати переваги та недоліки (у порівнянні з досягненнями однокурсників та власними попередніми досягненнями); розробляти програми саморозвитку та ін.;

- сприяти професійному розвитку (постійному оновленню знань, якісному зростанню навичок, знань і вмінь) окремих інноваторів та / або груп, команд інноваторів;

- самостійно підвищувати рівень знань із теорії та технологій інноваційного управління;

- вивчати та узагальнювати нове в науці та практиці інноваційного управління.

На основі активної рефлексії має відбуватися розвиток інноваційних якостей особистості майбутнього керівника, таких як:

- оригінальне бачення світу, здатність по-новому побачити відоме, гнучкість мислення, яка поєднана з пізнавальним інтересом і веде до використання в інтересах суспільства не використаних раніше можливостей людини;

- здатність успішно працювати навіть в умовах відсутності у своїй базі знань готових алгоритмів, проявляючи творче мислення в нестандартних ситуаціях;

- здатність не тільки до оволодіння принципово новими знаннями, але і до оволодіння принципово новими методами, способами і прийомами управління кваліфікованими фахівцями, їх взаємозв'язками і кумулятивними ефектами спільної діяльності;

- прагнення перевершувати своїх колег (керівників) у здатності до реагування на зміни освітніх потреб, своєчасно забезпечувати необхідні освітні послуги відповідної кількості та якості.

Майбутнім суб'єктам з інноваційного управління мають бути властиві такі важливі якості, як: самостійність, самоповага, надійність, усвідомлена відповідальність, почуття обов'язку, свідомо орієнтація на інноваційні цінності. Для майбутнього керівника мають бути значущими такі інноваційні цінності:

- сприяння розвитку суб'єктного потенціалу учня / студента (забезпечення умов його особистісного зростання);

- наднормативна активність, орієнтація на довгострокову перспективу, відкритість новому;
- соціальна значущість управлінських нововведень за умови усвідомлення їх можливих негативних наслідків для природи, суспільства, миру на землі;
- власний інноваційний потенціал (знання, уміння, досвід, особистісні якості та ін.)
- установка на його розвиток і використання для успішної творчої (продуктивної) діяльності у професійній і соціальній сфері.

Майбутній керівник має вміти працювати з процесами передбачуваного інноваційного розвитку – людини, соціуму, освіти, власної особистості і діяльності. Тоді він буде здатний:

- створювати освітнє середовище, у якому його майбутній учень/студент, колега, підлеглий зможе вільно виявити себе як суб'єкт духовного життя, моральних відносин;
- розробляти і застосовувати сучасні технології управління, засновані на інформаційно-комунікаційному, діалогічному, проектному та інших підходах;
- створювати умови і здійснювати психолого-педагогічну підтримку особистісного розвитку учня / студента / підлеглих, їх здібностей, моральних якостей, процесів соціалізації.

Безумовно, це не остаточний перелік характерологічних ознак з інноваційного управління керівника освітнього закладу, але, на нашу думку, необхідний і достатній для позначення інноваційного управління як інтегральної характеристики майбутніх керівників закладів освіти.

Інноваційний пошук як реалізація творчого потенціалу суб'єктів управління закладами освіти виступає і як невід'ємна (атрибутивна) властивість практики управління, і як специфічний механізм створення і освоєння нововведень. Сучасні інноваційні процеси у всіх складових системи освіти набувають якісно нового характеру, що виражається в їх

інтеграції з науково-педагогічною та науково-управлінською діяльністю і в новому статусі – науково проєктованих і науково супроводжуваних процесів розвитку. Важливим є процес розробки і прийняття управлінського рішення щодо нововведення:

- вироблення альтернатив;
- прогнозування наслідків кожної альтернативи;
- уточнення критеріїв відбору альтернативи;

– вибір альтернативи, яка найбільшою мірою відповідає мінімальним стандартам ефективності. Не маючи переконливих даних про те, що управлінське нововведення буде працювати, менеджери закладів освіти шукають зовнішнього визнання його корисності, прагнучи підвищити внутрішню довіру до інновації. Виділяють ряд джерел зовнішнього визнання. Це викладачі (інститутів післядипломної педагогічної освіти, працівники методичних кабінетів різного рівня), що виступають як теоретики, котрі визнають управлінські інновації. Вони систематизують нові управлінські практики для використання їх у процесі навчання.

Розглянемо *основні етапи пошуку та розробки інноваційних змін* в управлінні закладом освіти. Вони відповідають класичному пошуку інновацій.

1 етап. Збирання і систематизація ідей:

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

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

– збирання інформації про потенційні можливості закладу освіти стосовно розробки й освоєння нових управлінських процедур, технологій,

організаційних форм, визначення ступеня і розмірів ризику;

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

II етап. Відбір виявлених ідей і розробка інноваційних ідей:

– визначення можливостей реалізації інноваційних ідей:

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

– розгляд відповідності інновації стратегії розвитку закладу освіти.

III етап. Аналіз економічної ефективності запланованої інновації:

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

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

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

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

– терміни впровадження інновації;

– аналіз і оцінка рентабельності інновації.

IV етап. Розробка інновації: – розробка конкретної інноваційної програми з визначенням обов'язків за підрозділами закладу освіти; – попереднє проведення необхідних випробувань (апробація в підрозділі, перевірка дієвості механізму управління тощо).

ВИСНОВКИ

Виконане дослідження дає підстави зробити наступні висновки:

1. Інноваційний менеджмент виник на підґрунті досягнень різних наук (управління, економіки, психології, педагогіки, соціології), які сформували теорії та накопичили позитивний досвід про творчу активність особистості, науково-технічний прогрес, методи, мотиви діяльності. Інноваційний менеджмент розглядають у декількох аспектах: як науку та мистецтво управління інноваціями; вид управлінської діяльності з прийняття рішень щодо інновацій; апарат управління інноваціями; систему правил принципів, норм, ціннісних орієнтацій, що регулюють різні сфери інноваційної діяльності.

2. Інноваційне управління закладами освіти базується на теоретичних положеннях загального (системного) менеджменту, менеджменту організацій.

Інноваційне управління в системі освіти – специфічна діяльність відповідного управлінського рівня (всеукраїнського, регіонального, місцевого, окремого закладу освіти), яка має цілеспрямований характер і передбачає застосування, експериментальну перевірку ефективності і можливості застосування оригінальних управлінських рішень, нових управлінських принципів, функцій, технологій, організаційних структур, управлінських систем.

Інноваційна управлінська діяльність керівника закладу освіти визначається як сукупність специфічних управлінських принципів, функцій та технологій, у результаті застосування яких забезпечується постійний розвиток закладу освіти та підвищується його конкурентоспроможність.

Особливості підготовки майбутніх керівників до впровадження інноваційного менеджменту в закладах загальної середньої освіти потребують уміння управляти інноваторами та інноваціями у навчанні та вихованні учнів/студентів (які є предметом безпосередньої діяльності

вчителів/викладачів).

3. З'ясовано сучасний стан процесу підготовки майбутніх керівників до впровадження інноваційного менеджменту в закладах загальної середньої освіти.

Використання емпіричних методів дослідження: опитування, бесіди, спостереження за освітнім процесом, аналіз психолого-педагогічного дослідження дав змогу визначити рівні підготовки майбутніх керівників до впровадження інноваційного менеджменту в закладах загальної середньої освіти: початковий, середній, високий.

Так, високий рівень характерний майбутнім керівникам закладів освіти, у яких наявні позитивно орієнтовані професійні плани щодо побудови образу сучасної школи, яскраво виражена сформованість професійно важливих якостей для ефективної діяльності в умовах інноваційного середовища, здатність до самоорганізації та самоменеджменту, розвинені стратегії життєвих перспектив та морально-ціннісних орієнтацій. Майбутній керівник знає і розуміє загальні основи управління в галузі освіти (принципи, методи, форми тощо) та види, засоби й форми нововведень у закладах загальної середньої освіти, загальні основи професійно-комунікативної діяльності, види та методи аналізу, процес та етапи аналітичної діяльності, специфіку використання різних методів аналізу в професійній діяльності. Він володіє вміннями і навичками здійснювати наукове обґрунтування явищ, феноменів, ситуацій психолого-педагогічного та управлінського характеру; розробляти науково-методичні рекомендації, використовувати провідні технології інформаційно-комунікативного обміну, організовувати та керувати комунікаційними процесами в закладах освіти; створювати умови та використовувати різні технології для подолання комунікативних бар'єрів; розробляти, реалізовувати та управляти проектами в установах освіти; використовувати неординарні підходи щодо прийняття рішень у професійній діяльності; застосовувати технології управління персоналом,

організаційним розвитком, процесом упровадження інновацій. Здатний оцінювати результати впровадження інновацій, розробляти пропозиції та рекомендації щодо покращення/модернізації/удосконалення досягнень закладу освіти, професійної діяльності персоналу, іміджу та перспектив розвитку освітньої установи.

Середній рівень характеризується сформованістю у майбутнього керівника закладів освіти позитивного ставлення до розвитку школи, прагнення до покращення ефективності управлінської діяльності, під час якої керівник завжди готовий до отримання нових професійних знань, умінь та навичок, виявляє навички самоаналізу особистої поведінки. Майбутній керівник знає і розуміє загальні основи управління в галузі освіти (принципи, методи, форми тощо) але недостатньо орієнтується у видах, засобах й формах нововведень у ЗЗСО; частково володіє вміннями і навичками здійснювати наукове обґрунтування явищ, феноменів, ситуацій психолого-педагогічного та управлінського характеру, однак не завжди може спрогнозувати фактори впливу, умови та ситуацію; розробляє пропозиції та рекомендації щодо покращення/модернізації/удосконалення досягнень закладу освіти, професійної діяльності персоналу, іміджу та перспектив розвитку освітньої установи але допускає недоліки при аналізі проблеми.

Низький рівень характеризується негативним ставленням до інноваційних процесів, управлінської діяльності, слабким усвідомленням сучасних компонентів структури освітньої діяльності, відсутністю критичного мислення, схильністю до однотипних дій, нездатністю змінити дії чи стосунки, коли це вимагають об'єктивні умови (високий рівень ригідності), підвищеним критичним ставленням до майбутніх колег, учнів; не володіє методами управління, має поверхові знання про управлінську діяльність та інноваційний менеджмент; не намагається розробляти пропозиції та рекомендації щодо покращення/модернізації/удосконалення досягнень закладу освіти, професійної діяльності персоналу, іміджу та

перспектив розвитку освітньої установи.

Аналіз здобутих результатів експерименту засвідчив, що на думку 26,7 % респондентів, залучених до дослідження, підготовка майбутніх менеджерів ЗЗСО до впровадження інноваційного менеджменту здійснюється на достатньому рівні;

- 44,3 % – на середньому;
- 29 % – на низькому рівні.

Отже, результати експерименту свідчать, що сучасний стан процесу підготовки майбутніх керівників до формування толерантності у взаєминах між учасникам освітнього процесу потребує покращення.

4. З метою вдосконалення процесу підготовки майбутніх керівників закладів освіти до впровадження інноваційного менеджменту розроблено шляхи удосконалення даного процесу, а саме:

- ознайомлення з антиінноваційними бар'єрами (зовнішніми або внутрішніми перешкоди, які заважають здійсненню інноваційної діяльності) та механізмами їх подолання;

- для якісної підготовки майбутніх керівників до інноваційного управління закладом загальної середньої освіти важливо оновлювати знання з освітнього менеджменту, інноваційної діяльності та управління, необхідне засвоєння майбутніми керівниками змісту понять «освітня інновація», «інноваційний менеджмент», принципи, форми, методи його здійснення. Окрім цього важливо озброїти управлінців новинками педагогічної науки, інноваціями освітнього менеджменту, опрацювати та засвоєти основні етапи пошуку та розробки інноваційних змін в управлінні закладом освіти.

Узагальнюючи результати експериментальної роботи, зазначимо, що в процесі дослідження нам вдалося реалізувати поставлену мету і завдання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущенко В. П. Світанок Європи : Проблема формування нового учителя для об'єднаної Європи ХХІ століття. 3-тє вид. Київ: Знання України, 2015. 1099 с.
2. Андрушків М. Б., Бойко О. Б. Управління інноваційною діяльністю. Магістерський курс: підручник /за заг. ред. С. М. Ілляшенка. Суми: Університетська книга, 2015. 1148 с.
3. Аксіологічний потенціал державного управління освітою. Навч. посібник / В. В. Крижко, І. О. Мамаєва. Київ: Освіта України, 2005. 224 с.
4. Баєва О. В. Практикум з менеджменту: навч.-практ. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. Київ: МАУП, 2004. Ч. 1. 158 с.
5. Балл Г. О. Гуманістичні засади педагогічної діяльності. *Педагогіка і психологія*. 1994. № 2. С. 3–11.
6. Барліт О. О. Основи стратегічного менеджменту в освіті : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Мелітополь: Видавничий будинок ММД, 2009. 256 с.
7. Бех І. Д. Гуманістична педагогіка як нова інноваційна парадигма. *Науковий вісник Миколаївського державного педагогічного університету*. Вип. IV. Миколаїв МДГГУ, 2011. 294 с.
8. Білецька І. О., Коберник О. М. Педагогіка партнерства та її реалізація в творчій спадщині В. Сухомлинського. *Наукові записки*. Випуск 171. Серія: Педагогічні науки. Кропивницький: «КОД», 2018. С. 34–39.
9. Борисюк О. М. Сутність та структура управлінської компетентності керівника. *Проблеми екстремальної та кризової психології*. 2014. Вип. 16. С. 11–21.
10. Брюховецька О. В. Психологія професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів : монографія. 2018. Київ: Інтерсервіс. 360 с.
11. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент: навч. пос. Київ:

Центр навчальної літератури, 2009. 440 с.

12. Васильченко Л. В. Управлінська культура і компетентність керівника. Харків: Вид. група «Основа», 2007, 176 с.

13. Вознюк О. В. Інтегративний підхід до професійного розвитку особистості педагога в умовах цивілізаційних змін *Науковий часопис НПУ імені М. М. Драгоманова*. Київ, 2010. Вип. 12 (22). С. 17–20.

14. Гаєвський Б. А. Основи науки управління : навчальний посібник. Київ: МАУП, 1997. 112 с.

15. Гірняк А. Н., Васильків О. В. Психологічні бар'єри у взаємодії викладача й студентів та шляхи їх ефективного подолання. *Психологічні перспективи*. 2019. Вип. 33. С. 79–90.

16. Гоян І. М. Мотиваційна основа професійного росту особистості. *Збірник наукових праць : філософія, соціологія, психологія*. Івано-Франківськ: Вид-во Прикарпатського нац. ун-ту ім. В. Стефаника, 2010. Вип. 15, ч. 1. С. 88–98.

17. Готовність до адаптивного управління сучасного менеджера в умовах конкуренції на ринку праці / Романовський О. Г., Чеботарьов М. К., Воробйова Є. В., Резнік С. М., Панфілов Ю. І., Костиря І. В. за заг. ред. О. Г. Романовського. Харків: НТУ«ХП», 2018. 166 с.

18. Данилова Г. С. Педагогічний професіоналізм у контексті акмеології. *Педагогічна освіта : теорія і практика. Психологія і практика*: зб. наук. праць. Київ: КМПУ ім. Б. Грінченка, 2006. № 5. С. 74–80.

19. Дехтяр Є. С. Психолого-педагогічні основи поняття колективної взаємодії. URL <http://klasnaocinka.com.ua/ru/article/psikhologo-pedagogichni-osnoviponyattya-kolektivn.html> (дата звернення: 13.05.2022).

20. Діденко М. С. Професійно значимі якості особистості менеджера організацій: теоретичний аспект / *Міжнародний науковий форум: соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент*. 2013. Вип. 13. С. 201–211.

21. Дубасенюк О. А., Семенюк Т. В., Антонова О. Є. Професійна

підготовка майбутнього вчителя до педагогічної діяльності: монографія.

Житомир, 2003. 193 с.

22. Дудар Т. Г. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Тернопіль: Економ. думка, 2018. 250 с.

23. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.

24. Енциклопедія освіти. Акад. пед. наук України. Київ: Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.

25. Єльнікова Г. В. Основи адаптивного управління. Харків: Основа, 2004. 121 с.

26. Закон України «Про вищу освіту». Харків: Право, 2014, 164 с.

27. Закон України «Про освіту». *Відомості Верховної Ради України*. 2017. 25 вересня.

28. Закон України «Про професійний розвиток працівників» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (дата звернення: 12.09.2022).

29. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика а в умовах трансформації : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури. 2012. 456 с.

30. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. посіб. Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. 278 с.

31. Лунячек В. Е. Педагогічний менеджмент. Харків: «Магістр», 2014. 511 с.

32. Мармаза О. І. Інноваційний менеджмент в освіті: сутність, функції, засоби. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах: зб.наук. пр./ [редкол.: Т. І. Сущенко (голов. ред.) та ін.]. Запоріжжя: КПУ, 2014. Вип.36 (89). С. 309–316.

33. Мармаза О. І. Інноваційний менеджмент. Харків: ТОВ «Планетапринт», 2016. 197 с.
34. Мармаза О. І. Концептуальний підхід до змісту поняття «цілепокладання» в стратегічному управлінні. Імідж сучасного педагога. 2013. № 8–9. С. 79–81.
35. Мармаза О. І. Конструктивно-деструктивна роль бар'єрів у інноваційній діяльності. Розвиток інноваційного середовища навчального закладу: матеріали науково-практичної конференції. Харків: ХНПУ. 2009. С. 12–19.
36. Мармаза О. І. Проспект-карта студента з «Інноваційного менеджменту»: навчально-методичний посібник. Харків.: Видав група «Основа», 2009. 69 с.
37. Назаренко Л. М. Інноваційні підходи до управління розвитком ЗНЗ. *Нові технології навчання*. Збірник наукових праць. Випуск № 86. Частина II. 2015. С. 238–242.
38. Інноваційні технології навчання та виховання: Навчальний посібник / О. М. Коберник, О. В. Бялик. Умань: ПП Жовтий, 2010. 210 с.
39. Коберник О. М. Креативні технології навчання: Навчальний посібник. Умань, ВПЦ «Візаві», 2016. 272 с.
40. Коберник О. М., Гагарін М. І. Менеджмент в освіті. 3 вид. Умань: ВПЦ «Візаві», 2017. 242 с.
41. Козлова О. Г. Інноваційна культура: сутнісні характеристики : Монографія. Суми : СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2007. 140 с
42. Кокун О. М. Психологія професійного становлення сучасного фахівця: монографія. Київ: ДП «Інформ.-аналіт. Агентство», 2012. 200 с.
43. Концепція нової української школи. URL: mon.gov.ua/usi-novivni/novini/2016/08/18/»nam-potriben-ne-tyuningsistemi/ (дата звернення: 24.04.2022).
44. Концепція розвитку педагогічної освіти від 16 липня 2018 р.

№ 776. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-koncepciyi-rozvitku-pedagogichnoyi-osviti>

45. Кулініч І. О. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 292 с.

46. Лебідь О. В. Формування готовності майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу до стратегічного управління в умовах магістратури: теоретико-методичний аспект: монографія. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2017. 416 с.

47. Назаренко Л. М. Інноваційні підходи до управління розвитком ЗНЗ. *Нові технології навчання*. Збірник наукових праць. Випуск № 86. Частина II, 2015. С. 238–242.

48. Національний освітній глосарій: вища освіта / авт.-уклад.: І. І. Бабин, Я. Я. Болюбаш, А. А. Гармаш та ін. Київ: Плеяди, 2011. 100 с.

49. Немченко С. Г. Теоретичні і методичні засади підготовки керівника загальноосвітнього закладу до рефлексивного управління у педагогічних університетах : монографія. Бердянськ, 2017. 408 с.

50. Ніколаєнко С. М. Теоретико-методологічні основи управління інноваційним розвитком системи освіти України : монографія. Київ : Київ. нац. тор. екон. ун-т, 2008. 419 с.

51. Новий освітній простір: рекомендації. URL: <http://dfrr.minregion.gov.ua/foto/upload/%D0%9D%D0%9E%D0%9F.pdf> (дата звернення: 20.06.2022).

52. Новий тлумачний словник української мови. Вид. друге, виправлене. / Уклад. В. В. Яременко, О. М. Сліпущко. Київ: Видавництво «Аконіт», 2003. 926 с.

53. Онаць О. М. Самореалізація інноваційного управлінського потенціалу керівника ЗНЗ. *Шлях освіти*. 2012. № 3. С. 24–29.

54. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В., Мормуль М. Ф., Осадча Н. В. Прийняття управлінських рішень. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 2016. 380 с.

55. Підготовка і захист випускної кваліфікаційної роботи: метод. посіб. / [В. В. Бойченко, Н. В. Безлюдна, М. І. Гагарін [та ін.]; за ред. М. В. Кудли Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини. Вид. 2-ге, переробл. Умань: ВПЦ «Візаві», 2021. 131 с.

56. Подольчак Н. Ю., Карковська В. Я. Аудит і оцінювання управлінської діяльності. Львів: Львівська політехніка, 2016. 128 с.

57. Протасова Н. Г. Андрагогічна ідея і післядипломна освіта : постановка проблеми. *Шлях освіти*. 1998. №3. С. 13–15.

58. Професійна освіта: словник: навч. посіб. / уклад. С. У. Гончаренко та ін.; за ред. Н. Г. Ничкало. Київ: Вища школа, 2000. 380 с.

59. Професійна підготовка майбутніх менеджерів освіти на засадах компетентнісного підходу: колективна монографія / [В. В. Бойченко, О. В. Бялик, Н. В. Дудник та ін.]; [за ред. О. М. Коберника]. Умань: Візаві, 2018. 330 с.

60. Професійний розвиток педагога Нової української школи в умовах формальної і неформальної освіти: збірник спецкурсів / Авторський колектив; заг. ред. проф. Т. М. Сорочан. –Київ: Агроосвіта, 2018.

61. Професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/zatverdzheno-profesijnij-standart-kerivnika-direktora-zakladu-zagalnoyi-serednoyi-osviti>

62. Психологічна енциклопедія / Упорядник Степанов О. М. Київ: «Академвидав». 2006. 272 с.

63. Рожнова Т. Є. Особливості моделювання управління професійно-технічним навчальним закладом в умовах інноваційних процесів. Теорія та методика управління освітою: електронне наукове фахове видання ДВНЗ: «Університет менеджменту освіти». 2010. вип. 3 URL: <http://www.nbuuv.gov.ua/e-journals>

64. Романовський О. Г. Психологія управління : Навчальний

посібник. Харків: НТУ «ХПІ», 2001. 161 с.

65. Романенко Н. А. Підготовка майбутнього менеджера освітнього закладу: сучасні аспекти. Наука і освіта. 2010. № 1–2. С. 196–201.

66. Сас Н. М. Модель професійної підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління. *Українська професійна освіта* / Полтав. нац. пед. ун-т імені В. Г. Короленка. Полтава, 2017. Вип. 1. С. 62–73. URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/handle/123456789/7919>. (дата звернення: 14.04.2022).

67. Сас Н. М. Підготовка майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління: стан та перспективи. Монографія. Полтава : ПНПУ імені В.Г. Короленка, 2014. 336 с.

68. Семиченко В. А. Психологічні аспекти професійної підготовки і післядипломної освіти педагогічних кадрів. *Післядипломна освіта в Україні*. 2001. №1. С. 54–57.

69. Сисоєва С. О. Сфера освіти як об'єкт наукового дослідження. Освітологія: витоки наукового напрямку: монографія / за ред. В. О. Огнев'юка. Київ: Едельвейс, 2012. 336 с.

70. Соціальна педагогіка: словник-довідник / за заг. ред. Т. В. Алексеєнко. Вінниця: Планер. 2009. 542 с.

71. Сухомлинський В. О. Система роботи директора школи. Київ: Рад. школа, 1959. 118 с.

72. Таран В. О. Соціальна філософія: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 272 с.

73. Теорія і методика професійної освіти: навч. посіб. Київ: Знання, 2012. 390 с.

74. Трофімов Ю. Л. Психологія : підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Либідь, 2003. 558 с.

75. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика :

колективна монографія [Безлюдна Н.В., Бойченко В.В., Бялик О.В., Гагарін М.І. та ін.] / за заг. ред. О. Л. Кірдан. Умань : Візаві, 2020. 290 с.

76. Управління сучасним навчальним закладом: Словник-довідник / упор. М. В. Елькін, В. М. Приходько, М. І. Приходько, Н. І. Селіверстова, О. В. Пономаренко. за ред. М. І. Приходько. Мелітополь: ТОВ «Видавничий будинок ММД», 2008 р. 160 с.

77. Формування професійної компетентності майбутнього педагога: теорія і практика: колективна монографія / [за ред. В. В. Бойченко]. Умань. ВПЦ «Візаві», 2020. 302 с.

78. Френдзюк О. М. Самооцінка на шляху до життєвого успіху студентської молоді. *Управління в освіті : зб. матер. V міжнар. наук.-практ. конф.* Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. С. 326–328.

79. Хоржевська І. М. Професіоналізм та професійний розвиток особистості. Наукові праці. Державне управління. URL: irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe.

80. Цимбалюк І. М. Підвищення професійної кваліфікації: психологія педагогічної праці. Київ: ВД «Професіонал», 2004. 150 с.

81. Oxford Dictionary of English / [ed. Catherine Soanes]. [2-nd Edition (Kindle Edition)]. Oxford University Press, 2010. 745 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні етапи пошуку та розробки інноваційних змін в управлінні закладом освіти.

1 етап. Збирання і систематизація ідей:

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

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

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

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

II етап. Відбір виявлених ідей і розробка інноваційних ідей:

– визначення можливостей реалізації інноваційних ідей:

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

– розгляд відповідності інновації стратегії розвитку закладу освіти.

III етап. Аналіз економічної ефективності запланованої інновації:

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

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

- визначення витрат (інвестицій) на розробку і впровадження інновації, джерел її фінансування;
- наявність необхідних ресурсів для впровадження інновації: фінансових, кадрових, матеріально-технічних;
- терміни впровадження інновації;
- аналіз і оцінка рентабельності інновації.

IV етап. Розробка інновації: – розробка конкретної інноваційної програми з визначенням обов'язків за підрозділами закладу освіти; – попереднє проведення необхідних випробувань (апробація в підрозділі, перевірка дієвості механізму управління тощо).

