

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**ФАКУЛЬТЕТ ПЕДАГОГІКИ, ПСИХОЛОГІЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ
КАФЕДРА ПЕДАГОГІКИ ТА МЕТОДИКИ ПОЧАТКОВОЇ ОСВІТИ**

**ПІДГОТОВКА ДИРЕКТОРА ДО ІННОВАЦІЙНОГО
УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ЗАКЛАДОМ В УМОВАХ
ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ**

**Кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

Виконала:

*студентка 6 курсу, 631 групи
спеціальності 013 «Початкова освіта»*

СКАВУЛЯК ГАННА РУСЛАНІВНА

Керівник: канд. пед. наук, доц. **Нікула Н.В.**

*До захисту допущено
на засіданні кафедри
протокол № 4/1 від 16 листопада 2021 р*

Зав. кафедрою _____ проф. Романюк С.З.

ЧЕРНІВЦІ – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	7
1.1. Проблема інноваційного управління освітнім закладом у науковій літературі	7
1.2. Сутність інноваційного управління закладом загальної середньої освіти	13
1.3. Дослідження стану готовності директора до інноваційного управління закладом загальної середньої освіти	24
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА ПІДГОТОВКИ ДИРЕКТОРІВ ДО ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ЗАКЛАДОМ В УМОВАХ ПІСЛЯДИЛОМНОЇ ОСВІТИ	41
2.1. Модель підготовки директорів до інноваційного управління освітнім закладом у системі післядипломної освіти	41
2.2. Вдосконалення змісту підготовки директорів до інноваційного управління закладом загальної середньої освіти	51
2.3. Реалізація умов інноваційного управління закладом загальної середньої освіти	62
2.4. Застосування сучасних підходів до інноваційного управління закладом загальної середньої освіти	70
Висновки до розділу 2	71
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	93

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Становлення і розвиток України, як демократичної держави, зародження нової української школи, модернізація національної системи освіти, сприяють активній діяльності закладів загальної середньої освіти, що спричиняє потребу якісного управління із використанням сучасних інноваційних підходів.

У Національній доктрині розвитку освіти серед основних пріоритетів державної політики визначено розробку та здійснення освітніх інновацій, які якісно змінюють мету, зміст, форми, структуру, методи, засоби, технології навчання, виховання та управління. З цією ціллю заклади загальної середньої освіти активно включаються до інноваційної діяльності, значно зростає кількість педагогічних інновацій, що впроваджуються педагогічними працівниками в навчально-виховну й управлінську діяльність. Відповідно до цього постає проблема інноваційного управління діяльністю закладів загальної середньої освіти.

Впровадження якісного інноваційного управління залежить від професіоналізму й компетентності директорів нової генерації, які здатні мислити та діяти системно в умовах кризового стану суспільства, приймати правильні управлінські рішення в усіх сферах їхньої діяльності, ефективно використовувати наявні ресурси. Керівникам доводиться не просто вивчати результати навчально-виховного процесу, а й досліджувати ринок освітніх послуг, чинники, які впливають на розвиток регіону (демографічна ситуація, галузі економіки, географічні особливості, традиції та ін.). Певні корективи в управлінську діяльність керівників закладів загальної середньої освіти вносить ринок праці, який вимагає різних досліджень, впровадження нових форм взаємодії і співробітництва та вдосконалення управлінської компетентності в умовах післядипломної освіти.

Стан дослідження теми. Різноманітні аспекти проблеми управління діяльністю закладів загальної середньої освіти досліджувались багатьма науковцями. Вагомими для нашого дослідження є наукові праці вчених, які займалися дослідженням проблеми педагогічної інноватика сучасності (І. Підласий, Л. Даниленко, В. Паламарчук, В. Сластьонін, О. Савченко тощо), загальні та специфічні особливості інноваційної педагогічної діяльності (В. Загвязинський, В. Дивак, В. Кан-Калик, Л. Подимова, С. Клепко та інші), теоретичні аспекти інноваційних процесів у сфері виховання (М. Вовк, І. Зязюн, І. Бех, О. Лавріненко та інші), проблеми нововведень в освітніх закладах (Н. Горбунова, М. Кларін, М. Поташник та інші), класифікація педагогічних інновацій (Л. Машкіна, О. Козлова, Л. Даниленко, К. Макагон О. Попова, та інші), проблеми педагогічного менеджменту (І. Жерносек, В. Крижко, Г. Єльнікова, Л. Онищук, Т. Федірчик Є. Павлютенков, та інші), окремі аспекти загального й інноваційного менеджменту (Ф. Хміль, Ф. Хедоурі А. Гальчинський та інші), окремі аспекти психології педагогічного менеджменту (Н. Коломінський, Л. Карамушка), менеджмент освітніх інновацій (Л. Даниленко) та інші.

Деякі аспекти впровадження новацій в управлінську діяльність розробляють Т. Вуджек, Т. Афасижев, О. Грищенко, Г. Кунц, С. О'Доннел, М. Курба, К. Лосєв, В. Лазарєв, В. Ніколко, М. Поташник, В. Петрусинський, С. Рєпін, В. Тешев, М. Робсон, В. Трофімов, Ф. Уллах, Л. Трофімова та інші. Аналіз специфіки інновацій управління навчальними закладами в Україні започаткований у працях наступних дослідників: Н. Василенко, О. Мармаза, Л. Даниленко, Н. Погрібна та інші.

Незважаючи на наявність значної кількості наукових праць і належне розроблення вченими різних аспектів досліджуваної проблеми, слід зазначити, що проблема інноваційного управління закладом загальної середньої освіти і досі залишається актуальною та потребує подальших теоретичних та експериментальних досліджень.

Зростання актуальності обраної проблеми, а також доцільність її висвітлення в педагогічній теорії і практиці визначили тему нашої магістерської роботи: *«Підготовка директора до інноваційного управління освітнім закладом в умовах післядипломної освіти»*.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні системи підготовки директора до інноваційного управління освітнім закладом в умовах післядипломної освіти.

Для досягнення зазначеної мети нами поставлено такі **завдання**:

1. Проаналізувати проблему інноваційного управління у поглядах учених.
2. Розкрити сутність інноваційного управління закладом загальної середньої освіти .
3. Здійснити констатувальне дослідження стану готовності директорів до інноваційного управління закладом загальної середньої освіти.
4. Теоретично обґрунтувати систему підготовки директора до інноваційного управління в умовах післядипломної освіти.

Об'єкт дослідження – інноваційне управління закладом загальної середньої освіти.

Предмет дослідження – система підготовки директора до інноваційного управління освітнім закладом в умовах післядипломної освіти.

Методи дослідження. Щоб досягнути мети та розв'язати поставлені задачі ми використали такий комплекс методів наукового дослідження: *теоретичні методи*: аналіз та узагальнення наукової літератури, для вивчення поглядів учених на проблему інноваційного управління; *емпіричні методи такі як*: анкетування, метод самооцінки, констатувальний експеримент для встановлення рівня готовності директорів здійснювати інноваційне управління освітнім закладом; *статистичні методи* застосовувались для кількісного аналізу одержаних результатів та їх узагальнення отриманих результатів.

Теоретичне значення дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні поглядів учених на інноваційне управління закладом загальної середньої освіти; аналіз сутності поняття «управління», «інноваційне управління»; розкриття структурних компонентів готовності директора до здійснення інноваційного управління закладом загальної середньої освіти; теоретичному обґрунтуванні системи підготовки директорів до інноваційного управління ЗЗСО в умовах післядипломної освіти.

Практичне значення одержаних результатів полягало в розкритті моделі, аналізі змісту підготовки директорів до інноваційного управління закладом загальної середньої освіти, які можуть використовуватись у системі післядипломної освіти та використовуватись відділами освіти, центрами забезпечення якості освіти, методичними центрами та методичними кабінетами, директорами освітніх закладів для вдосконалення рівня готовності здійснення інноваційного управління освітнім закладом. Також матеріали магістерської роботи можуть бути корисними здобувачам освіти під час вивчення дисципліни «Управління в системі освіти», «Інноваційні підходи до управління освітнім закладом» з метою покращення знань освітнього менеджменту.

Апробація результатів дослідження. Матеріали дослідження обговорювалися у Чернівецькому національному університеті на кафедрі педагогіки та методики початкової освіти під час науково-методологічного семінару.

Структура магістерської роботи. Робота складається із таких елементів: вступ, два розділи, підрозділи, висновки до кожного розділу, загальні висновки, списки використаних джерел, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

1.1. Проблема інноваційного управління освітнім закладом у науковій літературі

Потреба в перебудові сталої адміністративної системи управління часів радянської доби в 90-роки ХХ століття актуалізувала потребу розробки вітчизняними науковцями теорії та методології управління загалом і теоретичних основ інноваційного управління закладом загальної середньої освіти зокрема, що зумовлено «інноваційним бумом», який спостерігався в системі загальної середньої освіти. Українські науковці, освітяни, управлінці сьогодні активно вивчалися закономірності управління та інноваційного управління закладом загальної середньої освіти й особливості інноваційної діяльності керівників різних рівнів. Ці проблеми досліджено Л. Бурковою, Л. Ващенком, Л. Даниленком, Л. Онищук, Н. Федоровою, та ін., які застосовували різні види аналізу для обґрунтування інноваційних управлінських явищ та процесів, які базувалися на принципах системного спостереження за суттєвими змінами, що відбуваються в сфері управління та насичували його інноваційним змістом та характером. Також досліджено принципи виокремлення інноваційних явищ та процесів тих чи інших об'єктів; принципи об'єднання структурних компонентів процесу дослідження в одне ціле; принцип виміру в часі та просторі інноваційних явищ чи процесів, згідно яких здійснювалося вивчення.

Аналіз наукових джерел досліджуваної проблеми дав змогу встановити, що: дослідження як вітчизняних так і зарубіжних науковців, зокрема Т. Бойделла, Б. Гершунського, Л. Ващенко, В. Гольцева, Н. Карданської, Є. Павлютенкова, С. Паркінсона, І. Пригожина, Е. Смирнова, та інших

засвідчують про наявність різних інтерпретацій категорійного апарату управління, зокрема «предмет науки управління», «система управління», «управління інноваційним розвитком», «ефективність управління», «функції управління», «стратегічне управління», «інноваційне управління» та сучасних підходів до вивчення актуальних управлінських аспектів.

Інноваційні процеси, які відбулися в системі загальної середньої освіти в 90-і роки минулого століття за словами Л. Онищук, потребували оперативного втручання та організації ряду наукових досліджень з питань управління та внесення інноваційних змін щодо окремих його підходів. Дослідження розвитку закладу загальної середньої освіти та адаптації теорії та методології управління часів радянської доби до нових управлінських реалій та інноваційних розробок у теорії та методології освітнього управління. Критично осмислюючи науковий доробок радянських учених, враховуючи конкретну освітню та управлінську ситуацію та нові завдання, які були поставлені перед системою загальної середньої освіти в зазначений період, українські науковці активно долучались до досліджень та розробок теорії освітнього управління та інноваційних його підходів які застосовуються нині у закладах загальної середньої освіти (Маслов, 1990).

Узагальнивши результати дослідження питань інноваційного управління закладу загальної середньої освіти та аналізу філософської, педагогічної, літератури освітнього менеджменту було встановлено, важливість наукового доробка О. Богданова, який є автором прогностичних інноваційних ідей щодо багатofункціональної та багатопланової діяльності на засадах багатоцільових технологій (Попов (ред), 1984). Не менш актуальними в освітньому управлінні є механізми, які визначають рівень децентралізації чи централізації управління що є інноваційним у сфері управлінської діяльності (Попов (ред), 1984)..

Актуальним сьогодні є науковий доробок ученого М. Вітке щодо проблем людських взаємовідносин в управлінні, які значно випередили

подібні наукові розробки американських учених – М. Фоллетта, Е. Мейо, Ф. Ретлісбергера (Вітке, 1995). Сьогодні досліджуючи проблеми становлення колегіальних управлінських взаємовідносин, науковці свідомі того, що останні більш складними, аніж загальна управлінська діяльність. Саме тому сьогодні, в освітньому управлінні недостатньо доказових наукових результатів щодо проведення досліджень змін управлінських взаємовідносин на будь-якому рівні управління.

У контексті наукового вивчення теоретичних засад управління закладом загальної середньої освіти І. Жерносек, зазначає, що сьогодні заслуговують на увагу проблеми науки про організацію життєдіяльності людини. Одним із вихідних її положень є положення про самосвідомість суб'єктів управління як принципу управлінської діяльності, реалізація якого залежить від самовиховання, самопізнання і саморегуляції (Жерносек, 2000).

Сьогодні Є.Павлютенков, І. Жерносек, Т. Макарова та ін, наголошують на важливості використанням сучасного комплексного підходу до вивчення нормативної складової управлінської діяльності у процесі теоретичного аналізу проблеми інноваційного управління закладом загальної середньої освіти на сучасному етапі. Адже комплексність є важливою об'єктивною властивістю сучасного менеджменту освіти. Її появі та розвитку сприяють різні наукові процеси, як: взаємодія, взаємозв'язок, взаємозумовленість різних управлінських систем. Застосування комплексного підходу щодо теоретичного вивчення проблеми інноваційного управління закладом загальної середньої освіти, як зазначає Л. Онищук потребує детальної розробки методичних рекомендацій щодо планування, стимулювання та організації інноваційного управління закладом загальної середньої світи (Онищук, 2006).

Важливим завданням сьогодні є забезпечити наукову організацію праці з найменшими затратами часу та матеріальних ресурсів та раціонально вдосконалити структуру управлінського апарату, спростити діловодство,

створення сучасних інноваційних форм обліку та звітності, організації управлінського моніторингу тощо. Л. Онищук зазначає, що результати управлінської практики виявили, що для ефективного управління закладом загальної середньої освіти слід визначити та обґрунтувати систему суспільної думки, колективного та масового інтересу, соціальних ідеалів, які виступають об'єктом управлінського впливу. Ці явища визначають характер та особливості управління закладом загальної середньої освіти, його місце й роль суб'єкта управління як менеджера та члена суспільства зокрема (Онищук, 2006).

Здійснюючи характеристику сучасного стану управління закладом загальної середньої освіти Л. Онищук наголошує на те, що функції управління їх зміст були й надалі залишаються важливою складовою теорії управління. На засадах функціонального аналізу процесу управління як сукупності економічних, організаційних та технологічних функцій українськими науковцями було розроблена концепція інноваційного управління закладом загальної середньої освіти, зокрема чітко розкриває цю концепцію Н. Сас у своєму науковому дослідженні (Сас, 2013).

Аналіз джерельної бази дає підстави виокремити ряд науковців які розкривають застосування функціональний підхід щодо управління закладом загальної середньої освіти та вказав на ряд труднощів, які виникають в управлінській діяльності керівників різних рівнів. Варто зазначені, що вони зумовлені недостатнім обґрунтуванням інтегративної функції управління, зокрема адміністрування за автором А. Файолем та керівництво за Г. Поповим, головним призначенням якої є об'єднання у єдиний управлінський цикл функцій планування, організації, мотивації тощо та уникнення диспропорції між окремими функціями внутрішньо шкільного управління (Тяпков & Малиновська та ін., 1991).

У контексті заявленого науковці, зокрема Д. Пузіков, К. Гораш, В. Зоц, О. Мушка, В. Лелюх, О. Прохоренко наголошують, що проблема реалізації

директором інтегративної функції виникає не лише при інноваційному управлінні закладом загальної середньої освіти, а й при використанні керівниками окремих функцій. Наприклад, між окремими елементами функції планування, яку вищезазначені автори розглядають як різновид загального керівництва в системі всіх функцій управління (Онищук, 2009.)

Д. Пузікова, В. Варава, М. Миньківська своїх наукових доробках розглядають комплексний підхід до вирішення проблеми управління в цілому та зокрема управління закладом загально середньої освіти. Згідно їх теоретичних досліджень такий підхід визначає єдність управлінських функцій та дозволяє виділити в його характеристиці функцію керівництва та побудувати цілісну узагальнену модель класифікації видозмінених інноваційних функцій. У процесі її обґрунтування науковці (Д. Пузіков, К. Горащ, В. Зоц, О. Мушка, В. Лелюх, О. Прохоренко), використовують такі принципи класифікації функцій, як:

- основний управлінський, який функції виокремлює за часовою ознакою і розуміє їх як етапи процесу управління. Також науковці описують так зване «попереднє» управління яке полягає у цілепокладанні, прогнозуванні, плануванні; розглядають і оперативне управління, що проявляється в організації, координації, розпорядженні, мотивації; здійснення контролю (аналіз, облік, корегування);

- специфічний управлінський, який сприяє виокремленню функцій, що виконують суб'єкти управління різних рівнів а сам: державних органів, громадських організацій тощо; або виокремлюють функції, які пов'язані з управлінням кадрами, заробітною платою тощо;

- технологічний управлінський, який допомагає виокремити функції на основі отриманої інформації, аналізу, прийняття рішення тощо.

Отже, аналіз поглядів учених на досліджувану проблему дає можливість стверджувати про відсутність належної уваги дослідників до проблем теорії управління, зокрема інноваційним управлінням закладу загальної середньої

освіти мало негативний вплив на розвитку науки управління та призвело до зниження темпів роботи з удосконалення практичної діяльності суб'єктів управління різних рівнів, яка на етапі реформування системи загальної середньої освіти втратила своє теоретичне підґрунтя.

Виходячи з цього українські науковці та практики повинні дослідити актуальні теоретичні та практичні аспекти інноваційного управління закладом загальної середньої освіти, зокрема Л. Онищук зазначає що: «повинні сформулювати ключові напрями досліджень з означеної проблеми; розробити систему методологічних термінів і понять, що характеризують інноваційні процеси в системі загальної середньої освіти; обґрунтувати комплексний підхід до аналізу управління інноваційним розвитком загальноосвітнього навчального закладу» (Онищук, 2015).

Сьогодні науковці (В. Зоц, О. Мушка, В. Лелюх, О. Прохоренко, В. Варава) науку управління розглядають як міжгалузеву, як таку, що застосовується у філософії, соціології, суспільствознавстві, психології, педагогіці та інших науках. Наука управління, взаємодіючи з іншими науками, забезпечує інтегральний підхід до дослідження проблем інноваційної управлінської діяльності, що пов'язана з упровадженням різних інновацій в освітній процес закладу загальної середньої освіти. Не виключають науковці сьогодні й інші аспекти управління та вивчають як єдине ціле закономірності організації та функціонування означеної системи і складну, багатовимірну управлінську діяльність суб'єктів управління різних рівнів. Саме тому, розвиток теорії управління і теорії інноваційного управління закладом загальної середньої освіти здійснюється в єдності з прикладними та загальнотеоретичними дослідженнями.

Л. Онищук зазначає, що за часів незалежності України різко посилився практичний аспект досліджень у сфері управління, однак, щодо інноваційного управління, то ми не знаходимо системних теоретичних та практичних досліджень. Автор зазначає що їх відсутність замінювалась застосуванням

методу «спроб і помилок», без належного проведення емпіричних досліджень, у практиці призводило до прийняття неефективних управлінських рішень.

Л. Ващенко, Л. Даниленко, Л. Калініна, Т. Лукіна, Г. Щекатунова та ін. присвятили праці вивченню та використанню закономірностей, принципів, систематизації і узагальненню досвіду управлінської діяльності. Відповідно зазначається теоретичні засади управління та такі структурні елементи, як: «загальна теорія управління, теорія інформації та інформатизації управління інноваційним розвитком загальноосвітнього навчального закладу в тому числі; теорія дослідження як загальних, так і часткових дій суб'єктів управління (методологія підготовки рішень); теорія алгоритмів або теорія логіко-математичного моделювання (використовується в процесі підготовки та реалізації рішень); теорія технічних засобів управління (включаючи й обчислювальні машини)» (Онищук, 2009).

Таким чином, проблема інноваційного управління закладом загальної середньої освіти завжди розглядалася у наукових дослідженнях. Однак варто зазначити, з розвитком різних підходів управління, розвитком закладу загальної середньої освіти, ця проблема залишається актуальною.

1.2. Сутність інноваційного управління закладом загальної середньої освіти

З метою цілісного розуміння об'єкта нашого дослідження проаналізуємо поняття «інноваційне управління закладом загальної середньої освіти». Відповідно, розкриємо сутність понять, які лежать в його основі, зокрема це «управління», «інновація».

Аналізуючи наукову літературу з питань управління можемо зустріти різноманітні погляди стосовно визначення цього поняття. Розкриємо сутність деяких формулювань.

Автор О. Мармаза *управління* визначає як особливий вид діяльності, який направлений на забезпечення оптимального функціонування та розвитку систем, ефективного і продуктивного досягнення організацією поставлених цілей і завдань (Мармаза, 2003). М. Поташник та В. Лазарєв під управлінням розуміють спеціально організовану діяльність суб'єктів, що забезпечує оптимальне становлення, функціонування та розвиток школи (Поташник, 1991).

Сьогодні поняття управління розглядається з сторони процесуального підходу як інформаційний процес, який полягає у прийнятті та реалізації конкретних управлінських рішень (Крижко, Павлютенков, 2000, с. 102). З позиції системного підходу досліджуване поняття розуміється як цілеспрямований вплив на систему, якою управляють з ціллю її динамічного розвитку та досягнення поставлених задач (Жерносек, 2001).

Під час здійснення наукового пошуку, розуміється, що теорія управління освітньою системою, закладами освіти розроблена гірше, ніж теорія управління виробництвом. Однак, на основі здійсненого теоретичного аналізу наукової літератури зустрічаємо визначення поняття «управління школою», воно є наближеним до об'єкта нашого дослідження. Так, *управління школою*, М. Поташник розглядає як особливу діяльність, в якій суб'єкти за допомогою планування, організації, керівництва та контролю забезпечують організованість спільної діяльності учнів, педагогічних працівників, батьків, обслуговуючого персоналу, її спрямованість на досягнення освітніх цілей розвитку школи (Поташник, Лазарєв, 1995).

Знаходимо в педагогічній літературі науковий феномен «педагогічний менеджмент», але, щоб розуміти його суть, розкриємо спершу поняття «менеджмент». Менеджмент, у довідковій літературі, визначається як система мотивації, планування, організації і контролю з метою досягнення визначених цілей (Бусел, 2005, с. 967). Як наука, менеджмент спрямований на встановлення причинно-наслідкових зв'язків управлінської діяльності,

виявлення факторів і оптимальних умов, за наявності яких співпраця суб'єктів управління є ефективнішою (Крижко, Павлютенков, 2000). Педагогічний менеджмент - це комплекс взаємопов'язаних принципів, методів, форм організації та прийомів управління освітніми системами, спрямований для підвищення їх ефективності, враховуючи специфіку й особливості закладів загальної середньої освіти (Крижко, Павлютенков, 2000).

Після аналізу поняття управління та менеджмент, варто зазначити, що менеджмент, розглядають як теорію та практику ефективного управління, мистецтво управління. Проте значної розбіжності для проведеного дослідження сутнісний аналіз цих понять не має, тому ми будемо використовувати термін «управління» і будемо розглядати її як ефективну цілеспрямовану діяльність. У цьому випадку поняття «управління» використовується по відношенню до систем, але коли мова йде про організацію людської діяльності, то використовується поняття «керівництво». Тобто управляють системами, процесами, створюючи умови для праці людей, а керують роботою людей з метою досягнення поставлених цілей.

Сьогодні поняття «інновація» (у перекладі з англ. *innovation*) це: «термін, яким позначається нова ідея, новостворений продукт у будь-якій галузі (техніки, технології, управлінні, освіті) шляхом досягнень науки і передового досвіду; оновлення, новизна, зміна» (Ващенко, 2001, с. 3).

У словниках «інновація» тлумачиться як: «результат довготривалої діяльності, що спрямовується на удосконалення науково-технічного та соціального прогресу, сприяє якісному та кількісному росту середовища, у якому вона реалізується, підвищує ефективність та сприяє отриманню конкурентоспроможних переваг; об'єкт впровадження, в результаті чого утворюється щось нове – новація» (Гончаренко, 1997).

У науковий обіг це поняття вперше входить у ХІХ ст. та застосовується для позначення нових елементів у техніці. Зазначається у джерелах, що першим його використав Й. Шумпетер позначивши цим терміном «наукове

відкриття», «технічний винахід», або дослідник позначав цим терміном нову функцію виробництва (Ларіна, 2005, с. 56).

Аналіз різноманітних джерел показує, що поняття «інновація» застосовується у різних галузях та відповідно поділяється за об'єктом: технологічна інновація, маркетингова, технічна, управлінська та інші. Згідно об'єкта нашого дослідження вважаємо, що необхідно проаналізувати поняття «інновація» з педагогічного погляду.

Процесом створення, розповсюдження та застосування засобів (нововведень), які спрямовані на вирішення педагогічних проблем, що до тепер розв'язувались по-іншому, визначає «інновацію» О. Савченко (Савченко, 1997, с. 356). О. Попова окреслює «інновацію» як створення певних новацій, вона вважає їх одночасно й процесом, й результатом інноваційної діяльності (Попова, 2001). У деяких педагогічних джерелах поняття, досліджується визначається як кінцевий продукт креативного пошуку нетрадиційних та новітніх рішень різних проблем педагогічної теорії й практики (Лазарєв, Поташник, 1993, с. 5). Автором Л. Ващенко інновації визначаються як: «комплексний, цілеспрямований процес створення, розповсюдження і використання новації...» (Ващенко, 2005, с. 45).

Як зміст й організацію нового тлумачить інновацію Т. Шамова, тоді, як нововведення визначає як організацію нового (Шамова, Капустин & Третьяков, 2002, с. 207). Науковцем В. Паламарчук «інновація» розглядається як результат творчого пошуку окремої особистості або колективу, за результатами якого відкривається принципово нове у науці та практиці, це, ніби, народження, формування і впровадження нових ідей. Дослідник зазначає, якщо педагогом відкрито нове, то він є новатором, а якщо трансформовано наукову ідею у практичну діяльність, то він стає інноватором (Паламарчук, 1994, с. 6).

Заслуговує на увагу ідея Л. Даниленко стосовно визначення феномену «інновація»: «це оновлюючий процес, що спрямований на вдосконалення

педагогічної науки і практики» (Даниленко, 2002, с.45). Вона також зазначає, що інновація виступає кінцевим продуктом застосування нового у педагогічному та управлінському процесах як з метою їх вдосконалення, так і з умовою їх постійного оновлення.

Інноваційне управління навчальними закладами як галузь інноваційного менеджменту лишень починає розвиватися. Дослідження особливостей інноваційного управління навчальними закладами в Україні розпочали такі науковці і практики, як Н. Василенко, В. Гриценко, Л. Даниленко, О. Мармаза, А. Крижанівський, Н. Погрібна, Н. Свободнова. У наукових доробках учених рокрито значення поняття, цілей, завдань інноваційного управління, процесу і принципів інноваційного управління як професійної діяльності директора закладу загальної середньої освіти, зосереджено увагу на різницях смислових навантажень понять «інноваційне управління навчальними закладами» й «управління інноваціями (менеджмент інновацій) в освіті».

Відповідно до теорії «відкритих новацій» Г. Чесборо (2006), напрацювання авторів є внутрішнім джерелом розвитку теорії інноваційного управління закладами освіти. Також варто звертатись до розроблення інноваційного управління в інших галузях (наприклад, в державному управлінні, управлінні економічною сферою та інші) як до зовнішнього джерела розвитку теорії інноваційного управління закладом загальної середньої освіти.

Поглибленому розумінню інструментів інноваційного управління закладами освіти сприяли пошуково-дослідні напрацювання О. Гриценко, Л. Трофімової, В. Трофімова, М. Кубри, які присвячені описам інноваційних управлінських рішень; М. Гриньової, Т. Рожнової та ін., в яких зосереджено увагу саме на інноваційних управлінських технологіях; праці К. Лосєва, О. Раєвнєвої, спрямовані на впровадження інноваційних структур й інфраструктури в управління закладами освіти.

На підставі узагальнення вищеназваних праць ми поняття *«інноваційне управління закладом загальної середньої освіти»* розумітимемо як це специфічну діяльність управління закладом загальної середньої освіти, яка має цілеспрямований характер та передбачає застосування, експериментальну перевірку ефективності та можливості застосування оригінальних управлінських рішень, нових управлінських функцій, принципів, технологій, управлінських систем, організаційних структур, чи їхніх компонентів. Значення інноваційного управління полягає у втіленні новацій в управлінській діяльності (із збереженням загальних закономірностей інноваційної діяльності й відтворенням особливостей управлінської діяльності).

Під інноваційним управлінням інколи розуміють інноваційний менеджмент (Т. Дудар, Ю. Вертакова, В. Захарченко, С. Ільєнкова та ін.), але ці поняття не є тотожні.

Поняття інноваційного менеджменту, розуміється як: «сукупність організаційно-економічних методів та форм управління всіма стадіями та видами інноваційних процесів підприємств й організацій з максимальною ефективністю» (Сас, 2013). Згідно із визначенням, інноваційний менеджмент потрібно тлумачити як управління інноваційною діяльністю підприємства або організації.

Основна робота закладів загальної середньої освіти полягає у проведенні освітнього процесу, звідси випливає, що інноваційний менеджмент у закладах загальної середньої освіти – це управління інноваціями у освітньому процесі, суб'єктами якими є педагоги. Саме про управлінські інновації (суб'єкти яких є керівники навчальних закладів) не йдеться (Ващенко, 2001).

Суб'єктами інноваційного управління закладу загальної середньої освіти є директори шкіл.

Ми вважаємо, що метою інноваційного управління є неперервний рух у розвитку суб'єктного, освітнього, матеріально-технічного та управлінського потенціалів закладу загальної середньої освіти, які спрямовані на досягнення відповідності рівня освіти випереджальним потребам суб'єктів освітнього процесу.

Опис завдань інноваційного управління відноситься до дискусійних питань педагогічної науки. У роботах учених та практиків наголошено на складності, різноплановості та взаємозалежності управлінських проблем в умовах постійних конкуренції, змін, викликів і ризиків нової соціально-економічної дійсності, яким потрібні нові ідеї та підходи, вони розвивають перспективи пошуку найкращих інновацій управлінської діяльності (Гільбух, Дробноход, 1994).

Спираючись на узагальнення праць І.Жерносека, О. Мармази, Л. Даниленка, Трофімової та ін., виділяють наступні завдання інноваційного управління закладами загальної середньої освіти:

- аналіз розвитку управлінської системи, опис її складників, які потребують удосконалення;
- розроблення, ухвалення та реалізація інноваційних управлінських рішень;
- освоєння сьогочасних управлінських інноваційних технологій;
- втілення заходів для розвитку персоналу;
- створення новітніх організаційних форм управління;
- пропагування інноваційного процесу;
- прогнозування можливих перешкод та шляхів їх подолання;
- моніторинг використання ресурсів, що передбачені для виконання функцій інноваційного управління.

Дослідження інноваційного управління дають можливість сформулювати загальні характеристики інноваційного управління закладом освіти. Зокрема, такі як: інноваційне управління ґрунтується на теоретичних

положеннях загального менеджменту, менеджменту організацій, яке підпорядковане закономірностям інноваційної діяльності, одночасно має свою специфіку в змістовому, організаційному та впровадjuвальному аспектах, яка зумовлена галузевими особливостями (управління освітніми закладами). Особливо це стосується побудови проблемно-тематичного поля сучасного управління, його дослідження і реконструкції змісту сучасної практики (досвіду) управління, ідентифікації й обґрунтування його ознак; дослідження й обґрунтування ефективності посередницької позиції управлінця у випадках невизначеності, оволодіння функціями організації ситуацій розуміння, проектування, функціями аналізу та експертизи; дослідницького забезпечення постановки та вирішення проблем управління в закладі загальної середньої освіти, проведення його системного аналізу, у тому числі проведення дослідницьких інтерв'ю, експертних опитувань для постановки проблем розвитку організації, складання кейсів та масштабування проблем управління (Демятов, Коберник, Тевлін, 2003).

Використовуючи інновації в управлінській діяльності, необхідно враховувати її особливості (мета та завдання, функції системи управління закладом загальної освіти не змінюються у довільному порядку, їхні модифікації обмежені, вони визначаються нормативно-правовими актами чи рішеннями вищих органів); стабільність мети та функцій керівників освітніх закладів є необхідною для реалізації їхніх повноважень, новацій, які не враховують особливості управлінської діяльності мають шанс поставити під сумнів утілення статутних цілей навчального закладу, до того ж, змінити цілі неможливо в односторонньому порядку, тому що для цього необхідні спеціальні повноваження.

Упровадження управлінського нововведення може відбуватися безпосередньо в освітньому процесі, в розподілі ресурсів, в первинних та вторинних виробничих відносинах та в управлінні кадрами; у зв'язку з цим впровадження управлінського нововведення необхідно проаналізувати на

рівні колективу освітнього закладу, певного підрозділу та конкретного працівника.

Управлінські нововведення – це нові знання, які втілені у функціях, у нових управлінських технологіях, організаційних структурах процесів управління, які можуть являти собою, наприклад, впровадження новітніх методів організації роботи, структурування завдань, розподіл ресурсів і визначення винагороди.

Управлінські інновації прогнозують загальну зміну організаційної структури чи окремих її елементів, нововведення у формах, принципах та методах оплати й регламентації праці; важливого значення відводиться новим концепціям розвитку корпоративної культури (Сас, 2013).

Інноваційна управлінська діяльність відбувається не тільки в просторі ідей та дій окремого управлінця чи його управлінських рішень, а й стає дійсно інноваційною тільки тоді, коли набуває групового виміру, тобто охоплює діяльність всього колективу працівників та має здатність до трансляції досвіду:

1) У процесі використання управлінських новацій необхідно працювати і над організаційними, технологічними чинниками, і над людським фактором; необхідна інтеграція організаційних змін із технологічними нововведеннями розвитку персоналу (до прикладу, проектування ефективних процесів потрібно узгоджувати з підготовкою працівників та організаційною структурою управління).

2) Вирізняють два рівні інноваційного управління закладом загальної середньої освіти, такі як операційний та стратегічний. Операційна інноватика (впровадження локальних управлінських інновацій) обслуговує поточне та короткотривале управління закладом загальної середньої освіти, тобто досягнення цілей школи, яка стабільно працює в реальному часі; її призначення – підтримка та збереження сталих умов діяльності закладу загальної середньої освіти. Стратегічна інноватика призначена розв'язувати

глобальні завдання закладу загальної середньої освіти для його виживання у довготривалій перспективі та сприяти досягненню цілей. Тут ми стикаємося з проєктивною функцією інноваційного управління. Так як стратегічна інноватика потребує чималих ресурсів, проєктувальники, втілювачі тривалих змін змагаються у споживанні ресурсів з поточними стабільними процесами.

3) Інноваційне управління може бути впроваджене на основі двох принципових підходів: реактивного й проактивного (превентивного). Реактивний підхід дає можливість реагувати на події, для того, щоб адаптуватися до змін та пом'якшити їхні наслідки. Тоді наявний часовий інтервал – це відставання внутрішніх змін у наслідок зовнішніх впливів. Інновації в управлінні, креативні управлінські рішення, технології застосовуватимуть у сфері оперативного управління. Загрозою може стати те, що втрата часу призведе до втрати конкурентних позицій освітнього закладу. Проактивний (превентивний) підхід допоможе передбачати події в зовнішньому середовищі, дозволить випереджати їх та самостійно ініціювати зміни. У цьому випадку роль менеджера – це проведення постійних організаційних змін, які дають змогу керувати «долею» організації. Саме такий підхід сприяє успішному управлінню змінами (Ващенко, 2001).

4) Управлінські нововведення більш вигідні й дешеві, ніж технічні, технологічні, тому що не потребують значних коштів на купівлю обладнання та капіталовкладень у зміну планування освітніх приміщень. Тому реалізація управлінських нововведень набагато важча від нововведень технологічних, так як управлінські нововведення пов'язані зі зміною ділової культури, звичок, поведінки та уявлень персоналу про управління й діяльність закладу загальної середньої освіти (Сас, 2013).

На сучасному етапі виокремлюють такі *управлінські інновації*:

– за типом зміни (розглядається доповнення практики управління певним відсутнім елементом, ліквідація негативної практики управління, заміна

одного елемента управлінської системи – іншим, більш досконалішим, реалізація управлінських інновацій);

- за способом реалізації (планові, систематичні, стихійні, періодичні, спонтанні, випадкові);
- за масштабом перетворень (змінюється діяльність однієї чи кількох сфер, ланок діяльності або ж всього закладу загальної середньої освіти);
- за ступенем розробленості (модифікуюче управління, корегувальне, модернізаційне, революційне, радикальне);
- за потенціалом нововведення (очікуваний корисний ефект та його обґрунтування);
- за джерелом інновацій (зміна державної політики у сфері освіти; відтворення регіональних особливостей; поява наукових розробок для їх апробації й втілення; внутрішньо організаційних можливостей, потреб та завдань);
- за очікуваною тривалістю впровадження (тривалі, середньої тривалості, короткочасні);
- за обсягом фінансових витрат на впровадження; за трудомісткістю впровадження та за рівнем реалізації (на рівні колективу навчального закладу чи його певного підрозділу та на рівні конкретного працівника) (див. додаток А).

На сучасному етапі виділяють такі управлінські технології:

- застосування інноваційного стратегічного планування ;
- програмно-цільове управління закладом загальної середньої освіти;
- тотальне управління якістю діяльності закладу освіти;
- проектний підхід до управління закладом загальної середньої освіти;
- процесний підхід до управління діяльністю закладу загальної середньої освіти;

– впровадження управлінського процесу на основі мережевого графіка (Сас, 2013).

Також, сьогодні існує ряд принципів інноваційного управління закладом загальної середньої освіти, зокрема: стратегічне партнерство, неперервність інновацій, єдності, спеціалізації та універсалізації процесу управління освітнім закладом, модельованості, взаємозалежності тощо, які подані нами у додатку Б.

Таким чином, можемо зробити висновок, що інноваційне управління сьогодні є новою, проте досить цікавою та непростю ланкою управлінської діяльності. Яка потребує сформованості у директора закладу загальної середньої освіти ряду компетентностей, які ми проаналізуємо у наступному підрозділі.

1.3. Дослідження стану готовності директора до інноваційного управління закладом загальної середньої освіти

Аналіз сутності поняття інноваційне управління закладом загальної середньої освіти показує свою складність, різноаспектність, що актуалізує проблему готовності директорів реалізовувати інноваційне управління у закладі загальної середньої освіти. Відповідно завданням нашої наукової роботи є дослідити готовність директорів закладів загальної середньої освіти до інноваційного управління.

Саме тому нами проведено *констатувальне дослідження*, мета якого є вивчити стан готовності директорів до інноваційного управління закладів загальної середньої освіти.

Експериментальною базою дослідження стали директори закладів загальної середньої освіти Сторожинецької ОТГ та Великокучурівської ОТГ. *Учасниками дослідження* були директори закладів загальної середньої освіти (33 чол).

Для проведення констатувального експерименту нами розроблено діагностичний інструментарій дослідження, який включає критерії, показники, рівні, методики дослідження. Проаналізуємо кожен складову запропонованого інструментарію

У довідкових джерелах термін «критерій» розуміється як: «підстава для оцінки, визначення чогось, мірило» (Бусел, с. 588). Поняття «показник» виступає вулчим поняттям, таким, яке деталізує критерій і пояснюється як: «ознака чого-небудь» (Бусел, с. 1024).

Для виокремлення критерій та показників готовності директорів до інноваційного управління закладом загальної середньої освіти проаналізуємо наукові праці, в яких розкриваються критерії професійної компетентності директорів освітніх закладів.

Дослідниця Н. Сас (2013) аналізуючи різноманітну управлінську діяльність директора школи виокремлює загальні управлінські компетентності такі як: планування, організація, мотивація, регулювання, контроль; та спеціальних управлінські компетентності які полягають у застосуванні різних закономірностей інноваційного управління; та специфічні до яких автор відносить втілення інновації в управлінську діяльність: «інноваційні управлінські рішення; інноваційні управлінські технології; інноваційні організаційні структури та інфраструктура; розвиток індивідуальної та групової сприйнятливості до нового; формування інноваційного середовища навчального закладу» (Сас, 2003, с. 218).

У наукових працях знаходимо також перелік важливих посадових функцій, які описують основні компетентності директора школи та забезпечують інноваційне управління закладом загальної середньої освіти., що представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

***Перелік професійних функцій та компетенцій директора щодо
реалізації інноваційного управління закладом загальної середньої освіти
(узагальнено за Н.Сас)***

№	Найменування основних посадових функцій – основних компетентностей – результатів навчальної діяльності
1.	Розроблення інноваційних управлінських рішень.
1.1	З'ясування проблеми, що вимагає інноваційного управлінського рішення.
1.2	Вибір моделі пошуку інноваційного управлінського рішення.
1.3	Застосування методів оцінювання альтернативних управлінських рішень.
1.4	Використання інноваційного механізму.
1.5	Застосування техніки виконання управлінських рішень.
2.	Використання інноваційних управлінських технологій.
2.1	Формування інноваційної стратегії розвитку навчального закладу.
2.2	Застосування технології управління якістю освіти на засадах тотального управління якістю.
2.3	Використання алгоритму вдосконалення освітньої технології.
2.4	Застосування програмно-цільового управління навчальним закладом як інноваційної технології.

2.5	Використання допоміжних процесів.
2.6	Застосування процесного підходу до управління навчальним закладом.
2.7	Використання алгоритму перманентного інноваційного управління навчальним закладом.
3.	Застосування інноваційних організаційних структур та інфраструктур в управлінні навчальним закладом.
3.1	Створення крос-функціональних (проблемних) груп, що виконують окремі завдання.
3.2	Організація спеціалізованих підрозділів з управління інноваційною діяльністю.
3.3	Створення мережевої організаційної структури управління навчальним закладом.
4.	Управління розвитком інноваційного потенціалу навчальним закладом.
4.1	Розвиток інноваційного потенціалу, інноваційної активності, сприйнятливості до нового в керівника навчального закладу.
4.2	Застосування засобів стимулювання інноваційної активності управлінської команди.
4.3	Управління розвитком інноваційного середовища навчального закладу.

Наукові праці, які розкривають управлінську компетентність директорів закладів загальної середньої освіти знаходимо такі її критерії: когнітивний компонент (який містить загальну культуру директора, інформаційну та управлінську грамотність; здатність аналізувати управлінські ситуації, порівнювати, узагальнювати, проектувати, моделювати, тощо.); операційний компонент (до якого відносять професійно-управлінські уміння; здатність практично реалізовувати управлінську діяльність та розв'язувати управлінські проблемні ситуації); поведінково-діяльнісний компонент: містить аналітичний та прогностичний критерій (появляється в мотиваційному

ставленні до здійснення управлінської діяльності; діяти відповідно до принципів та правил гідної поведінки керівника; здатність налагоджувати партнерську міжсуб'єктну взаємодію в управлінській діяльності).

Науковець В. Пінчук виокремив когнітивний компонент (до якого відносить сукупність теоретичних знань); операційно-діяльнісний компонент (куди включає різноманітні уміння директора щодо реалізації управлінської діяльності); акмеологічний компонент (полягає в прагненні до розвитку та самовдосконалення; мотиваційному й особистісному ставленні до об'єкта та суб'єкта управлінської діяльності та засобів управлінської діяльності); рефлексивний компонент (проявляється в управлінській рефлексії; осмисленні, самоаналізі, саморефлексії й самооцінці керівником управлінської діяльності та її результатів, уточненні шляхів її організації, визначення оптимальних шляхів удосконалення) (Пінчук, 1998).

Аналіз джерельної бази дає підстави виокремити наступні критерії готовності директора до інноваційного управління закладом загальної середньої освіти: **особистісно-мотиваційний, когнітивний та функціональний**, що відображено на 1.1.

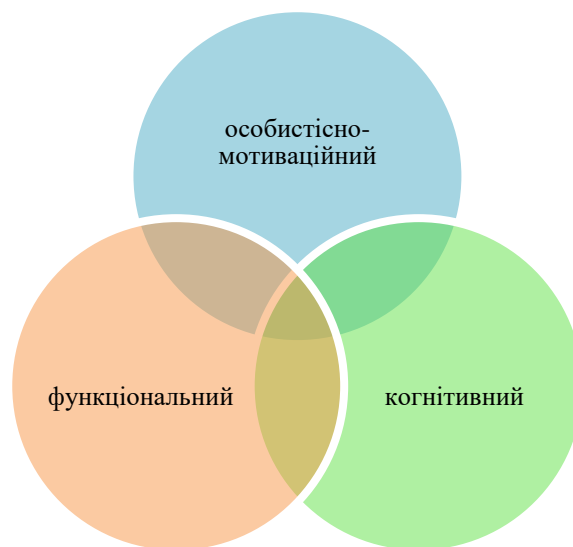


Рис.1.1. Критерії готовності директора до інноваційного управління закладу загальної середньої освіти

Проаналізуємо зміст кожного критерію та визначимо його показники.

Так, *особистісно-мотиваційний критерій* відображає особистісну сторону директора школи та її вплив та прояв під час управлінської діяльності, що може проявлятися у емпатії, комунікативність, вміння налагодити партнерську взаємодію тощо. Мотиваційна складова цього критерію включає спрямованість та мотивацію особистості директора на ефективне управління та спрямовується на інноваційне управління, яке б характеризувалось досягненням успіху та високих результатів діяльності освітнього закладу як системи. *Показниками* цього критерію є: позитивна професійна мотивація, спрямованість на успіх в управлінській діяльності, бажання використовувати елементи інноваційного управління для забезпечення якості освітнього процесу та високих результатів діяльності школи; прояв організаційних якостей директора, комунікативні здібності, вміння налагодити партнерську взаємодію спрямовану на позитивну атмосферу під час праці.

Когнітивний критерій готовності директора до інноваційного управління закладом загальної середньої освіти відображає систему теоретичних знань директора не лише фахових, але й суміжних наук, таких як педагогіка, психологія, економіка, підприємництво, освітній менеджмент тощо, які забезпечать ефективну управлінську діяльність на засадах компетентнісного підходу. *Показниками* цього критерію є:

- знання методів: здійснення аналізу зовнішніх та внутрішніх змін, чинників розвитку освітнього закладу, методів прогнозування, методів пошуку та обробки інформації, аналізу проблемної управлінської ситуації;
- знання принципів, технологій та моделей пошуку управлінського рішення;
- знання та розуміння специфіки управлінського циклу; технології та інноваційної техніки організації та контролю виконання управлінських рішень;

- знання організаційних, кадрових, педагогічних та психологічних засад відбору та розподіл доручень між виконавцями;
- знання правового, організаційного, кадрового, психологічного, матеріального, технічного, фінансового забезпечення виконання управлінських рішень;
- знання технології інноваційного управління; особливостей стратегічного планування; методології розробки стратегічного плану; принципів інноваційного стратегічного планування; методології формування інноваційної стратегії;
- знання організаційних форм інноваційних відносин; методів управління інноваціями; методів фінансування інновацій; методів оцінювання ефективності результатів інноваційного управління; знання та розуміння порядку формування та використання інноваційних фондів;
- знання методів морально-психологічного впливу на інноваційну активність.

Виходячи із зазначених показників ми бачимо важливість сформованості когнітивного критерію готовності директора до інноваційного управління.

Функціональний критерій відображає діяльнісну сторону інноваційного управління та розкривається через реалізацію функцій управлінського циклу директора закладу загально середньої освіти: аналіз, планування, організація, регулювання, коригування. Для ефективної реалізації зазначених функцій у процесі інноваційного управління директор повинен володіти на практиці уміннями та навичками, які виступають *показниками* цього критерію:

- вміння здійснювати аналіз проблеми та стану діяльності закладу загальної середньої освіти на основі порівняння базових характеристик з іншими закладами освіти або з моделлю розвитку освітньої установи;

- уміння формувати установку спрямовану на посилення сильних сторін освітнього закладу та перетворення слабких сторін у сильні;
- уміння визначати місію, візію та мету освітнього закладу;
- вміння формулювати цілі та завдання для реалізації визначеної місії та мети, розробляти конкретні заходи для виконання завдань;
- вміння окреслити стратегію розвитку освітнього закладу; створити програму впровадження нововведень;
- вміння визначати проблемну ситуацію та вирішувати її;
- вміння реалізовувати інноваційні методи, форми, підходи управління освітнім закладом;
- вміння створювати дерево рішень; володіти методами SWOT-аналізу; будувати інтелект-карти, алгоритм «Mind management» тощо;
- будувати перспективний план розвитку освітнього закладу та розробляти інноваційний механізм з дотриманням пропорційності його компонентів;
- вміння створювати аналітичну записку, описувати ситуації, які склалася, висвітлювати необхідні введення змін;
- вибудовувати стратегічний план розвитку освітнього закладу, здійснювати моніторинг та експертизу результатів упровадження змін тощо.;

Вищезазначені критерії та показники лягли в основу констатувального дослідження готовності директорів до інноваційного управління освітнім закладом.

Наступними складовими діагностичного інструментарію є *рівні* готовності: адаптивний, репродуктивний, інтегративний. Проаналізуємо їх.

Адаптивний рівень готовності директора до реалізації інноваційного управління характеризується низьким рівнем сформованості професійної мотивації та спрямованості на якісне здійснення інноваційного управління з

метою забезпечення розвитку освітнього закладу. Не яскраво проявляються особистісні якості керівника, зокрема такі як організаційні здібності, комунікативні вміння налагодити партнерську взаємодію, емпатія, толерантність тощо. Щодо когнітивного критерію то він характеризується низьким рівнем прояву та без ознак інноваційності управлінської діяльності. Функціональний критерій проявляється у прояві умінь організувати та застосовувати інноваційні технології, підходи, методи управління на низькому рівні.

Репродуктивний рівень готовності директора до реалізації інноваційного управління характеризується достатнім рівнем сформованості професійної мотивації та спрямованості на якісне здійснення інноваційного управління спрямоване на забезпечення розвитку освітнього закладу. У керівника проявляються особистісні якості, як організаційні здібності, так і комунікативні вміння які допомагають налагодити партнерську взаємодію, є прояв емпатії та толерантності. Когнітивний критерій характеризується достатнім рівнем прояву інноваційності управлінської діяльності є репродуктивно-відтворюючим. Функціональний критерій проявляється в уміннях організувати та застосовувати окремі інноваційні методи управління.

Інтегративний рівень готовності директора до реалізації інноваційного управління характеризується високим рівнем сформованості професійної мотивації та спрямованості на якісне здійснення інноваційного управління та спрямоване на забезпечення розвитку освітнього закладу. У керівника яскраво проявляються позитивні професійно-значущі особистісні якості, як організаційні здібності, так і комунікативні вміння які забезпечують високий рівень керівництва персоналом на засадах партнерської взаємодії. Когнітивний критерій сформований на високому рівні характеризується інноваційністю управлінської діяльності. Функціональний критерій яскраво виражений в уміннях організувати та застосовувати різні сучасні

технології, засоби, підходи, інноваційні методи управління, що сприяє розвитку освітнього закладу та забезпечує його конкурентоспроможність.

Для виявлення рівня сформованості кожного критерію нами підібрано **комплекс науково-апробованих методик** дослідження:

- сформованість *особистісно-мотиваційного критерію* ми перевірили за допомогою *методики «Оцінка самоконтролю в спілкуванні»* (за М. Снайдером) та *методики «Мотивація професійної діяльності»* (А.А. Реан);
- сформованість *когнітивного критерію* ми перевірили за допомогою авторського *опитувальника «Знання організації інноваційного управління»*;
- функціональний критерій перевірено за допомогою *самооцінювання «Уміння інноваційно управляти»*.

Діагностичний інструментарій нашого констатувального дослідження представлено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Діагностичний інструментарій констатувального дослідження

Критерій	Показник	Методика
<i>особистісно-мотиваційний</i>	позитивна професійна мотивація, спрямованість на успіх в управлінській діяльності, бажання використовувати елементи інноваційного управління для забезпечення якості освітнього процесу та високих результатів діяльності школи; прояв організаційних якостей директора, комунікативні здібності, вміння налагодити партнерську взаємодію спрямовану на позитивну атмосферу під час праці	<i>методика «Оцінка самоконтролю в спілкуванні»</i> <i>(за М. Снайдером)</i> <i>методика «Мотивація професійної діяльності»</i> <i>(А.А. Реан);</i>

<i>Когнітивний</i>	знання методів, принципів, технологій та моделей пошуку управлінського рішення	<i>опитувальника «Знання організації інноваційного управління»;</i>
<i>Функціональний критерій</i>	уміння визначати місію, візію та мету освітнього закладу, вміння реалізовувати інноваційні методи, форми, підходи управління освітнім закладом;	<i>самооцінювання «Уміння здійснювати управління». Адаптована методика К. Ангеловскі «Рефлексія інноваційного управління»</i>
Рівні	<i>адаптивний</i>	<i>репродуктивний</i>
		<i>інтегративний</i>

Проаналізуємо результати проведеного констатувального дослідження. Так, досліджуючи рівень сформованості особистісно-мотиваційного критерію нами застосовано методику «Оцінка самоконтролю в спілкуванні» (за М. Снайдером) (див. додаток В), яка сприяла вивченню особистісних якостей директора школи, зокрема його комунікативних здібностей, емпатії, самоконтролю та вміння налагоджувати взаємовідносини на засадах педагогіки партнерства. Згідно цієї методики директорам було запропоновано перелік тверджень на які вони мали відповісти вірно це твердження для них чи не вірно. Після чого результати ми підраховували відповідно до шифрувальника запропонованого автором методики, о забезпечувало її надійність.

Використання методики «Мотивація професійної діяльності» (А.А.Реан) (див. додаток Г) сприяла вивченню сформованості мотиваційної сфери директорів шкіл до професійної управлінської діяльності, яка спрямована на успіх також вивчали бажання керівника здійснювати інноваційне управління

закладом загальної середньої освіти яке б забезпечило якість системи якою управляють.

Узагальнені результати дали можливість з'ясувати рівень сформованості особистісно-мотиваційного критерію готовності до інноваційного управління закладом загальної середньої освіти, зокрема інтегративний рівень проявили 18,3% респондентів; у 39,5% опитуваних виявився репродуктивний рівень; 42,2% проявили адаптивний рівень.

Досліджуючи когнітивний критерій сформованості готовності директора до інноваційного управління закладом загальної середньої освіти ми розробили авторську анкету «Знання організації інноваційного управління» (див. додаток Д), керуючись основними компетентностями якими має володіти директор закладу загальної середньої освіти та виходячи із запропонованих та визначених нами показників готовності його до ефективної реалізації інноваційного управління в умовах сучасних освітніх змін та трансформацій.

Аналіз отриманих результатів засвідчує те, що директори шкіл переважно володіють загальними теоретичними знаннями щодо освітнього менеджменту, принципів, методів, функцій управління. Заслуговує на увагу те, що керівники на інтегративному рівні володіють знаннями щодо нормативної бази освіти України, стежать за її новинками, нововведеннями та намагаються реалізовувати їх.

Важливо для нашого дослідження є те, що значна кількість директорів зазначила, що не до кінця розуміють сутність власне інноваційного управління проте бажають отримати знання, які зможуть реалізувати при управлінській діяльності та надати їй характеру інноваційності.

Аналізуючи запитання: «Чи задоволені Ви станом організаційно-методичного забезпечення інноваційного управління ЗЗСО» (анкета) значна частина респондентів (67,2%) вказали, що незадоволені станом організаційно-методичного забезпечення цього процесу, лише 32,8% зазначили що частково

задоволені. Переважна більшість директорів вважають що вони є не достатньо поінформованими, щодо координації інноваційних процесів в школах («ні» – 10,3%, «частково» – 81,1%, «так» – 1,6%). Відповіді щодо діяльності методичних кабінетів в здійсненні інноваційної діяльності: 94,2% відповіли «так», тоді як 5,8% – «частково». На запитання відповідності рівня організаційного та методичного забезпечення інноваційного управління щодо впровадженням інновацій лише 29% опитаних відповіли «так», «частково» – 56%, та «ні» – 15% директорів. Важливою функцією в роботі закладів післядипломної освіти є координаційна (68% відповіли «так», 32% – «частково»); на друге місце вони поставили консультативна («так» – 59%, «частково» – 31%, «ні» – 10%), інформаційна функція респонденти вважають не настільки необхідною (44% відповіли «так», 39,6% – «частково», 16,4% – «ні») і виявилась діагностична функція посіла останнє місце (42,6% дали відповідь «так», 37,4% – «частково», не вважають її пріоритетною - 20%).

Узагальнені результати щодо виявлення рівня сформованості когнітивного критерію готовності директорів до інноваційного управління освітнім закладом продемонстрували такі дані: 23,8% опитаних виявили інтегративний рівень когнітивного критерію; 34,6% директорів проявили репродуктивний рівень та 41,6% продемонстрували адаптивний рівень.

Дослідження рівня сформованості функціонального критерія готовності до інноваційного управління закладу загальної середньої освіти перевірявся з використанням опитувальника методом самооцінювання «Уміння інноваційно управляти» (див. додаток Е) та адаптованої методики К. Ангеловскі «Рефлексія інноваційного управління» (див. додаток Є) який відображає функціональну діяльність директора закладу загальної середньої освіти та уміння застосовувати на практиці форми методи, підходи інноваційного управління.

Аналіз отриманих результатів свідчить про те, що директори добре володіють та реалізують функції управлінського циклу, зокрема: аналіз,

планування, організація, регулювання, контроль. Однак самооцінювання свідчить про те, що директорам ближче знайомі способи реалізації традиційного управління закладом освіти аніж інноваційного та зазначають потребу і бажання отримати такі уміння і навички.

Вцілому ми отримали такі результати: інтегративний рівень виявили у 19,5% директорів; 43,6% респондентів проявили репродуктивний рівень, який переважно свідчить по традиційні способи управління та 36,8% засвідчили адаптивний рівень сформованості функціонального критерію готовності директорів до інноваційного управління закладом загальної середньої освіти.

Узагальнені результати проведеного констатувального дослідження рівня сформованості готовності директорів до інноваційного управління за обраними критеріями, рівнями та методиками представлено нами у таблиці 1.2. та рис 1.2.

З метою наочного відображення результатів нами побудована гістограма (рис. 1.2).

Таблиця 1.2

**Рівні сформованості готовності директора
до інноваційної діяльності закладу загальної середньої освіти**

Критерії	Рівні (%)		
	високий	середній	Низький
Особистісно-мотиваційний	18,3	39,5	42,2
Когнітивний	23,8	34,6	41,6
Функціональний	19,5	43,6	36,8
Разом	20,5	39,2	40,3

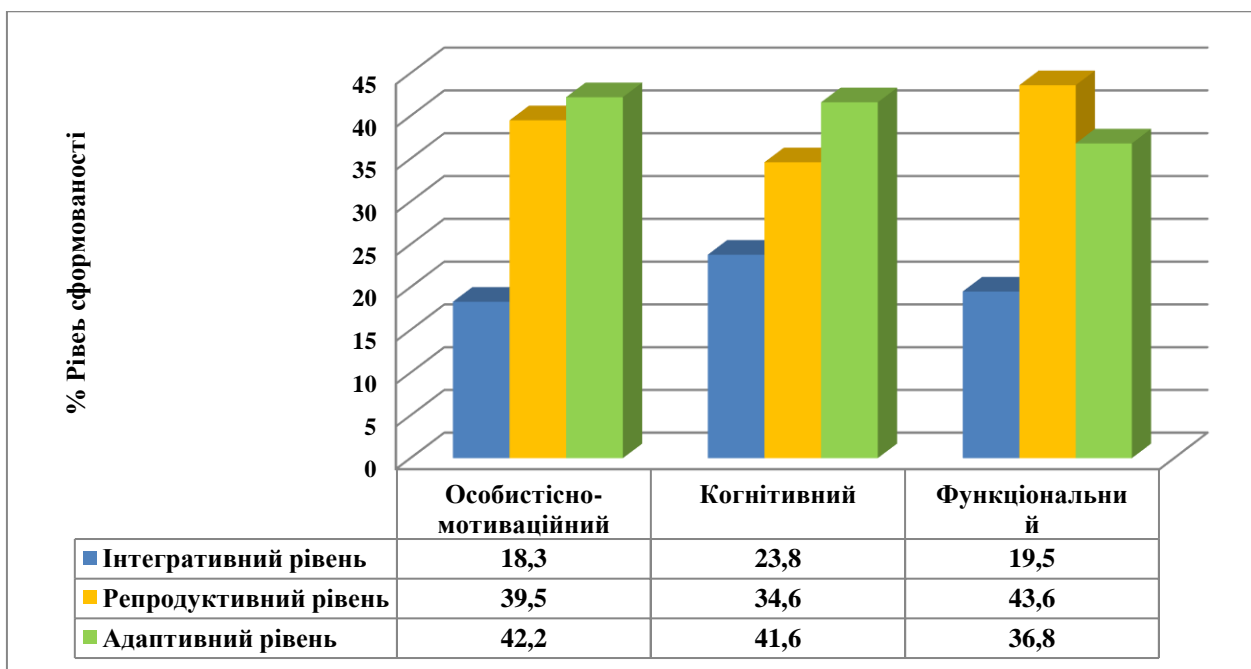


Рис. 1.2. Рівень сформованості готовності директора до інноваційного управління закладом загальної середньої освіти

Проаналізуємо їх:

- особистісно-мотиваційний критерій на інтегративному рівні сформовано на 18,3%, на репродуктивному – 39,5%, на адаптивному – 42,2%;
- когнітивний критерій представлено так: 23,8% – інтегративний рівень, 34,6% – репродуктивний рівень, 41,6% властивий адаптивний рівень;
- функціональний оцінено наступним чином: 19,5% – інтегративний рівень, 43,6% репродуктивний рівень, 36,8% – оцінено на адаптивний рівень.

Аналіз отриманих результатів свідчить про необхідність вдосконалення системи підготовки директорів до інноваційного управління закладом загальної середньої освіти, наповнення та оновлення змісту, застосування інноваційних підходів, використання методів та форм інноваційного управління у роботі директорів освітніх закладів, які треба поширювати та популяризувати у рамках післядипломної освіти управлінців.

Висновки до розділу 1

Проблему якісного та ефективного управління закладом освіти завжди була актуальною для освітнього менеджменту та сучасних наукових досліджень. З розвитком освітньої системи, водженн закладів освіти до інноваційних процесів, актуалізується й проблема інноваційного управління.

Аналіз джерельної бази дав змогу з'ясувати що інноваційне управління є особливим видом управлінської діяльності що передбачає використання інноваційних підходів, технологій, методів, прийняття оригінальних рішень, нестандартний розв'язок управлінських завдань що спрямовані на досягнення високого результату діяльності освітнього закладу. Сутність інноваційного управління розкривається у застосуванні інновацій в управлінській діяльності при цьому зберігаються загальні закономірності інноваційної діяльності та відтворення особливостей управлінської діяльності.

Для забезпечення ефективності інноваційного управління важливо є готовність директорів до реалізації цього процесу. З метою перевірки рівня сформованості готовності директорів до інноваційного управління нами проведено констатувальне дослідження та розроблено його діагностичний інструментарій: критерії, показники, рівні, методики. Так, критеріями обрано: особистісно-мотиваційний, когнітивний та функціональний до кожного з них розроблено систему показників. Результати емпіричного дослідження такі: 20,5% респондентів виявили інтегративний рівень; 39,2% проявили репродуктивний рівень та 40,3% засвідчили про адаптивний рівень. Виходячи з того, що директори в опитуванні зафіксували бажання отримати знання щодо інноваційного управління, інформацію про інноваційні підходи, методи управління це актуалізує потребу вдосконалення системи підготовки директорів до інноваційного управління в умовах післядипломної освіти.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМА ПІДГОТОВКИ ДИРЕКТОРІВ ДО ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ЗАКЛАДОМ В УМОВАХ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ

2.1. Модель підготовки директорів до інноваційного управління освітнім закладом у системі післядипломної освіти

Результати проведеного констатувального дослідження засвідчили не достатній рівень готовності директорів закладів загальної середньої освіти до реалізації інноваційного управління, саме тому вважаємо, що процес їх підготовки до окресленої діяльності треба якісно забезпечити в умовах післядипломної освіти.

Сьогодні післядипломну освіту розуміють як систему підвищення кваліфікації фахівців, які мають певний рівень вищої освіти і здійснюють професійну діяльність.

У Законі України «Про освіту» (2017) зазначається, що: «післядипломна освіта забезпечує набуття нових та вдосконалення раніше набутих компетентностей на основі здобутої вищої, професійної (професійно-технічної) або фахової передвищої освіти та практичного досвіду» (Закон України, 2017).

Відповідно до Закону, вона включає складові, які відображено на рис. 2.1.

Відповідно аналіз зазначених складових дає зрозуміти, що вдосконалення готовності директора до інноваційного управління закладом загальної середньої освіти в умовах післядипломної освіти може здійснюватись шляхом спеціалізації, стажування, перепідготовки (здобуття освіти з менеджменту, тощо), спеціалізації чи курсів підвищення кваліфікації.

Варто зазначити, що післядипломну освіту можуть забезпечувати заклади вищої освіти, інститути післядипломної освіти та заклади, які отримали відповідну ліцензію або заклади, що акредитували відповідні освітні програми щодо забезпечення різних напрямів післядипломної освіти (Закон України, 2017).

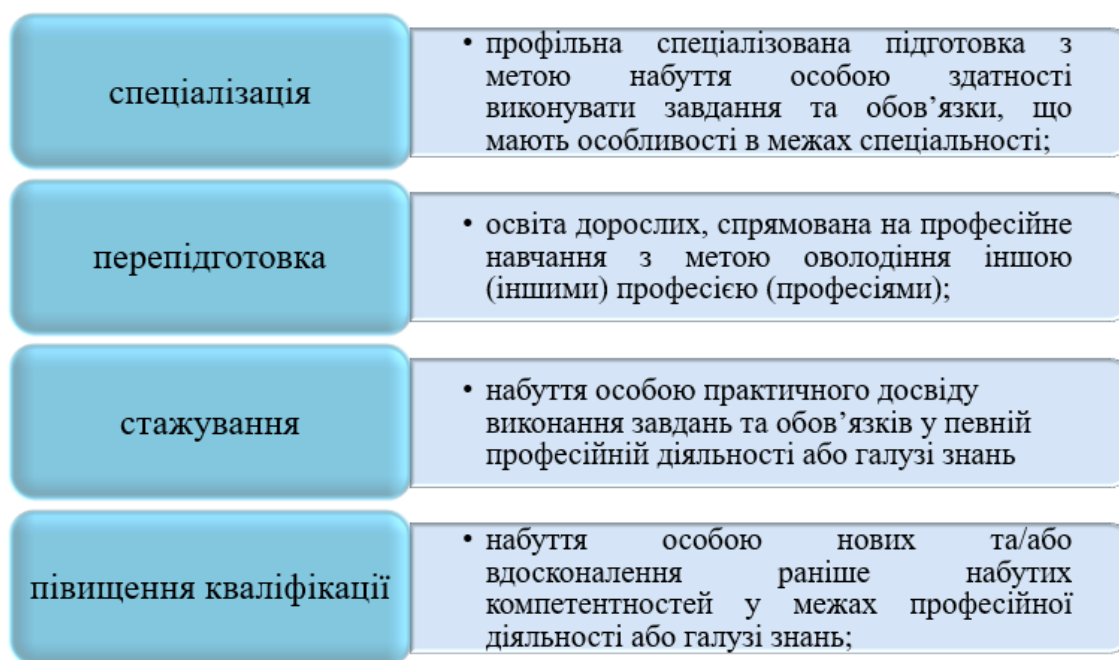


Рис. 2.1. Складові післядипломної освіти в Україні

Вважаємо, що заклад, який організовує післядипломну освіту повинен чітко розробляти систему та моделювати процесі підготовки директорів до інноваційного управління закладу загальної середньої освіти.

Саме тому, для розкриття системи підготовки директорів до інноваційного управління закладом загальної середньої освіти в умовах післядипломної освіти вважаємо за необхідне застосувати метод моделювання.

Зокрема, Ю. Бабанський зазначає, що моделювання в педагогічних дослідженнях виступає явищем та особливою формою унаочнення, засобом впорядкування інформаційних джерел, форм, методів які дозволяють штрше розкрити суть досліджуваного явища (Бабанський, 1982, с. 111).

Модель – це «така уявна або матеріально реалізована система, яка, відображаючи або відтворюючи наявний або проєктований об'єкт дослідження, здатна заміщати його так, що вивчення моделі дає нам нову інформацію про цей об'єкт» (Павлютенков, 2008).

Спираючись на ряд дослідницьких праць (А. Савельєва, Б. Гершунського) науковці виокремлюють певні основні принципи побудови моделей та послідовність операцій під час їх розробки, яких варто дотримуватись, а саме:

- формулювання цілей та конкретних завдань моделювання;
- збирання, систематизація й оброблення інформації, яка стосується зазначених завдань;
- виокремлення окремих факторів, що значно впливають на досліджуваний об'єкт або явище;
- побудови моделей з погляду на завдання, які вона призначена розв'язувати;
- доопрацювання моделі щодо конкретних, фіксованих соціально-педагогічних умов, які враховують виокремлені істотні фактори та добір оптимальних варіантів отриманих результатів;
- розробка комплексу рекомендацій для зміни педагогічного об'єкта на заключному етапі моделювання (передбачає перенесення результатів на об'єкт).
- Модель підготовки директорів до інноваційного управління закладом загальної середньої освіти складається з 3 блоків: цільового, змістового процесуального, результативного, що проілюстровано на рис.2.2. та 2.3.

. Проаналізуємо кожен представлений нами блок моделі підготовки директорів до інноваційного управління закладом загальної середньої освіти, яка реалізується у системі післядипломної освіти, зокрема методичними

центрами, методичними кабінетами або в рамках неформальної чи інформальної освіти.



Рис. 2.1. Компоненти моделі підготовки директорів до інноваційного

Цільовий блок запропонованої моделі відображає мету, та цілі у нашому випадку конкретні завдання, які спрямовані на підготовку директорів до інноваційного управління.

Мета моделі полягає у вдосконаленні готовності директорів до інноваційного управління закладом загальної середньої освіти в умовах післядипломної освіти.

Запропоновано ряд завдань з метою реалізації сформульованої мети.

Завданнями моделі є:

1. Формувати особистісні якості та позитивну мотивацію до іноваційного управління ЗЗСО.
2. Оновити та доповнити систему знань щодо підходів, методів, технологій інноваційного управління закладом освіти.
3. Вдосконалити уміння щодо застосування інноваційних підходів управління освітнім закладом.

Для досягнення запропонованої мети та завдань, які відображено у цільовому блоці моделі необхідно реалізувати наступний блок моделі.

управління



Рис. 2.2. Модель підготовки директорів до інноваційної

Змістово-процесуальний блок є ключовим, оскільки містить основу для підготовки директорів до інноваційного управління в умовах післядипломної освіти. Він включає основний зміст підготовки директорів до інноваційного управління, основні умови цього процесу та застосування інноваційних підходів для надання управлінському процесу інноваційного забарвлення. Оскільки зазначені компоненти описано нами у наступних підрозділах, то зупинимось детальніше на аналізі змісту, підходів та принципів з урахуванням яких варто будувати організацію змістово-процесуального блоку.

Варто зазначити, що *зміст підготовки директорів до інноваційного управління закладом загальної середньої освіти* в умовах післядипломної освіти вивчався та аналізувався нами на базі Інституту післядипломної педагогічної освіти, зокрема на базі кафедри педагогіки, психології та теорії управління освітою ІППО чернівецької області. Де сьогодні започатковано освітній проєкт: «Управлінська академія освітнього менеджменту» (Положення про освітній проєкт, 2021) (див. додаток Ж). Який реалізується для підготовки директорів освітніх закладів до новітнього менеджменту освіти, оволодіння новими управлінськими компетентностями з метою здійснення інноваційного управління закладами загальної середньої освіти в період викликів, змін сьогодення, дистанційного управління тощо (Положення про освітній проєкт, 2021) .

Розглянемо підходи та принципи, які забезпечують підготовку директорів до інноваційного управління. *Системний підхід* пояснює взаємопов'язані, взаємозалежні та взаємозумовлені складові науково-освітньої системи підготовки до інноваційного управління директорів закладів загальної середньої освіти як зміст інновацій в управлінні навчальним закладом; посадові функції (компетентності) – це результати навчання; оцінювальні засоби рівня професійної підготовки до інноватики в управлінні навчальним закладом; організаційно-методичне забезпечення формування знань з інноваційного управління в післядипломній освіті.

Особистісно орієнтований підхід вимагає визнання всіх суб'єктів управління як свідомих суб'єктів власної життєдіяльності й професійної підготовки, вбачає опору в процесі підготовки на активність, забезпечення активності, здатність до вдосконалення, активної інтелектуальної й соціальної діїсамостійності в здобутті необхідних знань; побудову системи самоосвіти, орієнтованої на індивідуалізацію навчання та соціалізацію керівників з погляду на реальні потреби професійної діяльності в умовах ринку та швидкої зміни вимог до діяльності.

Аксіологічний підхід забезпечує вивчення процесу підготовки зпогляду виявлення його можливостей та цілеспрямованого впливу на формування таких інноваційних управлінських цінностей директора ЗЗСО, як сприяння розвитку суб'єктного потенціалу (створення умов для особистісного зростання); соціальна значущість управлінських інновацій за умови того, що усвідомлюються їхні можливі негативні наслідки для природи, миру на землі, суспільства; наднормативна активність, їх орієнтація на тривалу перспективу, відкритість до нового; особистий інноваційний потенціал (знання, уміння, особистісні якості, досвід тощо) – установка на його розвиток та використання для успішної творчої (продуктивної) праці в професійній та соціальній сфері; зміна змісту, форм й умов підготовки керівників навчальних закладів до новітнього управління, яка в загальному вигляді повинна забезпечити сталий розвиток навчальних закладів.

Випереджувальний підхід передбачає не лише увагу до потреб розвитку освітньої галузі, а й да ліквідації дисбалансу між рівнем підготовленості випускників та суспільними вимогами до них, беручи за основу прогнози проєктивних заходів, що забезпечують активний випереджувальний вплив на зміст освітніх програм (у аналізованому випадку – проєктування підготовки до новітнього управління в умовах післядипломної освіти).

Компетентнісний підхід являється системоутворювальним у підготовці до інноваційного управління освітнім закладом. Відповідно до нього компетентність з інноваційного управління навчальними закладами одночасно є складником професійної діяльності керівника навчального закладу та результатом підготовки в процесі здійснення післядипломної освіти.

Практико-діяльнісний підхід направлений на те, щоб у процесі диференційованої педагогічної підтримки була можливість організувати діяльність суб'єкта підготовки як активного суб'єкта пізнання, спілкування, праці, власного професійного розвитку керівника навчального закладу, за допомогою формування понятійного апарату, розв'язання проблемних, ситуаційних, засвоєння когнітивних алгоритмів професійної діяльності, творчих завдань та розвитку рефлексивності; динаміки та самореалізації профільно-диференційованих інтересів особистості як високопрофесійного фахівця.

Маркетинговий підхід включає підготовку керівників навчальних закладів як користувачів освітніми послугами університету, їхнім потребам як професіоналів на ринку педагогічної праці й інноваційного управління навчальними закладами.

Підготовка директорів навчальних закладів до інноваційного управління відбувається з урахуванням принципів. Проаналізуємо їх.

Принцип систематичності та послідовності – це інноваційне управління навчальними закладами, яке розкривається як певна система знань (поняття, об'єкт, суб'єкт, процес, інструменти, принципи), складники якої об'єднуються внутрішніми зв'язками; логіці розгортання змісту знань і способів діяльності.

Принцип свідомості підготовка здійснюється опираючись на потреби в певній освіті, власне бажання набуття навичок професійної діяльності, намагання освоїти сучасні інструменти управління навчальними закладами.

Принцип активності й самостійності реалізується через застосування активних форм навчання у системі післядипломної освіти: міні-лекції, ділові, рольові й дидактичні ігри, розв'язання ситуаційних завдань тощо), розвиток рефлексивних умінь, участь студентів в оцінюванні результатів навчальної діяльності (само- та взаємооцінювання). У такому процесі магістранти добирають шляхи найефективнішого використання власних знань, умінь, досвіду та інформації для досягнення професійних цілей.

Принцип наочності розкриває особливості створення умов для демонстрації послідовного виконання творчих завдань; організація професійних управлінських бізнес-симуляцій (сценарного моделювання) на практичних заняттях, у їх межах слухачі мають можливість ухвалювати реальні рішення, управляючи навчальним закладом, освітніми організаціями у віртуальному просторі, отримувати результати (методичні, навчальні, наукові, економічні, фінансові та ін.); а також відвідування навчальних закладів й проведення зустрічей із керівниками, які застосовують інновації в управлінні навчальними закладами, з метою вивчення найкращих практик управління, використовуючи інформацію «з перших вуст».

Принцип ґрунтовності регламентує виокремлені компетентності, яких потрібно набути під час навчальної діяльності; предметний зміст, змістове забезпечення й адекватні до них засоби оцінювання (чинники вияву сформованості компетентностей, показники та рівні комплексного й узагальненого оцінювання підготовки до інноваційного управління ЗЗСО.

Принцип зв'язку навчання з практичною діяльністю свідчить, що підготовка керівників навчальних закладів до інновацій в управлінні відповідає запитам практики в утіленні інновацій в управлінській діяльності; процес викладання та навчання побудований на підставі досліджень існуючих проблем управління навчальним закладом та їх розв'язання з використанням отриманих знань, умінь та навичок.

Принцип єдності освітніх та розвивальних функцій дає можливість озброїти слухачів знаннями, уміннями та навичками в галузі інноваційного управління навчальним закладом; формування компетентностей із використанням інноваційних управлінських рішень та технологій, розвитку індивідуальної й колективної сприйнятливості до нового тощо; стимулює формування інноваційних цінностей.

Принцип організації проблемного навчання передбачає розробку навчальних проблем у вигляді запитань, кейсів, завдань, проблемних ситуацій практично орієнтованого характеру. Проблемні ситуації створюють та розв'язують за схемою: опис проблемної ситуації (формулювання проблеми управління навчальними закладами) – пошук способів розв'язку проблеми на основі етапів інноваційного процесу й особливостей управлінської діяльності – розв'язання поставленої проблеми – перевірка правильності рішення – формулювання висновків – використання знань за зразком і в незнайомих умовах.

Принцип опори на дослідницькі компетентності під час викладання модуля «Основи інноваційного управління навчальними закладами» умотивований тим, що в основу будь-якої аналітичної й прогностичної професійної діяльності закладено дослідницькі компетентності (до прикладу, формулювати ідеї та гіпотези, організувати пошук інформації, складати робочі плани досліджень, обробляти й аналізувати отримані відомості, застосовувати кількісні та якісні інструменти аналізу та ін.).

Принцип стимулювання до інноваційності полягає у необхідності формування в керівників ЗЗСО якісно нового ставлення до світу, управління навчальними закладами, педагогічної науки, до себе – прагнення змінити сучасність (зокрема, процес управління навчальним закладом), розвитку вмінь визначати проблеми та знаходити способи їх розв'язання; бути готовими до конструктивного спілкування та неупередженої реакції на контраргументи не тільки в етичному вимірі.

Вважаємо, що застосування вище проаналізованих підходів та принципів у організації підготовки директорів до інноваційної діяльності забезпечить ефективність цього процесу.

Результативний блок моделі підготовки директорів до інноваційної діяльності передбачає результати, на які спрямована вся розроблена нами модель. Він включає виокремлені нами критерії, за допомогою яких ми визначали рівень готовності директорів до інноваційної діяльності (підрозділ 1.3) та які лягли в основу розробки моделі: особистісно-мотиваційний, когнітивний, функціональний. Також цей блок містить рівні: адаптивний, репродуктивний та інтегративний перехід від одного до іншого рівня готовності може бути спричинено змінами у критеріях готовності до інноваційної діяльності. Основним результатом на який спрямована запропонована модель це: готовність директора до інноваційного управління закладом загальної середньої освіти з метою забезпечення його розвитку та високих результатів його діяльності.

2. 2. Вдосконалення змісту підготовки директорів до інноваційного управління закладом загальної середньої освіти

Для якісної підготовки директорів до інноваційного управління закладом загальної середньої освіти важливо оновлювати знання директорів з освітнього менеджменту, інноваційної діяльності та управління, які з часів навчання у закладі вищої освіти «застаріли», це здійснює компенсаторна функція, яка реалізовується в умовах післядипломної освіти та відповідає за, так зване, відновлення знань. Окрім цього важливо озброїти управлінців новинками педагогічної науки, інноваціями освітнього менеджменту для того, щоб керівники мали змогу застосовувати їх в управлінській діяльності. Тому, проаналізуємо зміст підготовки директорів до інноваційної діяльності, який реалізується шляхом впровадження в ІІІО освітнього проєкту під назвою

«Управлінська академія освітнього менеджменту», що описувався нами у підрозділі 2.1. та діє в рамках післядипломної освіти.

Проєктом передбачено щорічне зарахування слухачів на навчання в «Управлінській академії освітнього менеджменту» (Положення освітнього проєкту, 2021). Мета оновлення змісту вбачається у підготовці майбутніх директорів ЗЗСО до випереджувального та інноваційного управління освітнім закладом з точки зору перспективи їхньої професійної діяльності. Прогнозується, що в результаті навчання майбутні директори здобудуть основні компетентності, які вможливають застосування інноваційних рішень, організаційних форм, технологій, інноваційних принципів управління (див. додатки И, Й) розвиток індивідуальної й групової сприйнятливості до нового, яке відповідає концепції випереджувального та інноваційного управління освітнім закладом.

Інноваційне управління закладом загальної середньої освіти визначається нами як інтегральна компетентність складовими, які фіксують освітні результати з інноваційного управління та оволоділи основними посадовими функціями:

- розробка інноваційних управлінських рішень;
- використання інноваційних управлінських технологій;
- застосування інноваційних управлінських структур й інфраструктури в управлінні навчальним закладом;
- керування розвитком інноваційного потенціалу суб'єкта, агентів інноваційного управління освітнім закладом.

Використання отриманих знань уможливорює формування критичного мислення, володіння понятійним апаратом, розуміння специфічної логіки новаційного управління, уміння описувати структуру та логічну послідовність діяльності в галузі інноваційного управління, а також розвиток рефлексивних навичок та вмінь самостійної роботи. Також, опанування директорами нових знань з інноваційного управління освітніми

зкладами зазначених елементів компетентності в галузі інноваційного управління стимулює формування таких вмінь: оновлювати оперативну частину свого досвіду та мобілізувати свій особистісний потенціал для розв'язання різних управлінських завдань, а також розумного морально-доцільного перетворення дійсності.

Відповідно до зазначених компетентностей, зміст навчання в Управлінській академії освітнього менеджменту може носити такі тематичні одиниці:

- тематична одиниця номер 1 «Інноваційні управлінські рішення»;
- тематична одиниця номер 2 «Інноваційні управлінські технології»;
- тематична одиниця номер 3 «Застосування інноваційних структур управління закладом загальної середньої освіти» (Положення про освітній проєкт, 2021).

Тематична одиниця № 1 характеризує компетентності розроблення інноваційних управлінських рішень, які реалізовано через окреслення проблеми, що вимагає інноваційного управлінського рішення; визначення моделі пошуку інноваційного управлінського рішення; використання методів оцінювання альтернативних управлінських рішень; застосування інноваційного механізму; вмиле застосування техніки виконання рішень.

Предметний зміст тематичної одиниці № 1 визначають поняття інноваційного управлінського рішення (Н. Сас, О. Грищенко, М. Кубра); підставами для критеріїв класифікації інноваційних управлінських рішень є: рівень залученості членів організації на етапі ініціювання процесу ухвалення рішень; рівень радикальності новітнього управлінського рішення; джерела інноваційних управлінських рішень; особиста мета суб'єкта інноваційного управління, кількість суб'єктів інноваційного управління, що залучаються у процес зміни системи управління й кількість підлеглих, які виконують певні завдання стратегії втілення інноваційних управлінських рішень (інформаційних, особистісних, результативних).

Абстрагуючись від типів, видів та форм власності освітніх закладів пропонуються до розгляду питання та теми, які відображають зовнішнє оточення закладу загальної середньої освіти. Зокрема такі: політична, економічна, правова, соціокультурна ситуація в країні та за кордоном, які впливають на діяльність освітнього закладу; методи, принципи, технології, інструменти виявлення та оцінювання можливостей і загроз діяльності закладу загальної середньої освіти із сторони зовнішнього оточення; методи, принципи, технології, інструменти аналізу сильних та слабких сторін закладу загальної середньої освіти; принципи, технології, методи, інструменти аналізу, які застосовують для окреслення тенденцій розвитку, «больових місць» та «місць зростання» закладу загальної середньої освіти (Богданова, 2003).

Актуалізуються раніше засвоєні методи аналізу, які використовують у плануванні та управлінні: метод порівняння; індексний метод; балансовий метод; факторний аналіз; метод ланцюгових підстановок; графічний метод; економіко-математичні методи аналізу; функціонально-вартісний аналіз.

Звертається увага на особливості застосування прийомів, якими оперують у ході аналізу: систематизація та групування; вирахування абсолютних та відносних величин; середні величини; суцільніта вибіркові спостереження; динамічні ряди; деталізація та узагальнення.

Особлива увага приділяється таким моделям пошуку управлінського рішення: метод SWOT-аналізу, дерево рішень, складання інтелект-карт (алгоритм «Mindmanagement»), галузевих дорожніх карт, підготовка дорожніх карт, корпоративних дорожніх карт, компетентнісно-дослідницьких дорожніх карт, продуктово-технологічних дорожніх карт (Ващенко, 2001).

Передбачається опрацювання методів і критеріїв оцінювання альтернативних управлінських рішень для структурованих проблем, а також слабо структурованих проблем й вибір рішення в умовах невизначеності й

високого ступеня невизначеності (Малихіна, 2005). Наприклад, економіко-математичні методи оцінювання рішень для структурованих проблем: обрахування термінів окупності капіталовкладень, приросту доходів чи прибутку; максимізація продуктивності праці; мінімізація поточних витрат; використання чинника часу.

Вибір рішення в умовах невизначеності, а саме: використання існуючої інформації, особистих суджень, досвіду для ідентифікації та вивчення суб'єктивних імовірностей можливих зовнішніх умов; оцінка результатів віддач для кожної існуючої стратегії щодо кожної зовнішньої умови (Сас, 2013).

Крім кількісних методів пропонується розглянути не кількісні методи – отримання додаткової інформації, гнучке інвестування, хеджування та інші.

У межах вивчення цієї дидактичної одиниці передбачається розгляд застосування інноваційного механізму. Характеризується сукупність організаційних, фінансово-економічних, управлінських, правових, інформаційних, техніко-технологічних та морально-психологічних чинників у їхньому взаємозв'язку та взаємодії, які мають сприяти успішній реалізації інноваційних рішень та підвищенню ефективності результатів.

Окреслюються специфіка та особливості застосування кожної з технік виконання рішень. До прикладу, проведення інструктажу, тренінгу, навчальних занять; розроблення техніки отримання даних про віддачу підлеглого; способи заохочення; техніка ухвалення рішень; консультування й індивідуальна підготовка (Освітній проєкт, 2021).

Особлива увага звертається на техніку впливу. Зокрема, чинники особистого впливу керівника (уміння говорити, слухати, підвищувати рівень власної кваліфікації, управляти змінами, працювати в групі; відвертість, гнучкість та самостійність; інноваційна поведінка – погляди, відчуття, мотиви, нові думки, здатність до ризику, інноваційна діяльність, воля);

наполегливість при виконанні планів (свідома агресивність, цілеспрямованість, налаштованість на розв'язок будь-яких завдань, на доведення справи до кінця, усвідомлення своєї волі).

Теоретичну частину предметного змісту реалізують у ходжі лекції «Інноваційне управлінське рішення як інструмент інноваційного управління». Здійснюється обговорення виконаних завдань (у формі презентації), а саме, добору алгоритмів:

- моніторингу інструментів аналізу сильних та слабких сторін навчального закладу; зовнішнього середовища освітнього закладу; інструментів аналізу для виявлення тенденцій розвитку, «больових місць» та «місць зростання» закладу освіти;

- пошуку управлінського рішення за допомогою дерева рішень, методу SWOT-аналізу, складання інтелект-карти (алгоритм «Mindmanagement»);

- кількісні та не кількісні методи оцінювання альтернативних управлінських рішень – для слабо структурованих проблем, структурованих проблем, умов невизначеності та високого ступеня невизначеності.

Тематична одиниця № 2 акцентує увагу на формуванні наступної компетентності – застосування інноваційних управлінських технологій, які реалізуються через:

- окреслення інноваційної стратегії розвитку навчального закладу;

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

- використання алгоритму вдосконалення освітньої технології,

- програмно-цільове керування навчальними закладами як інноваційну технологію;

- застосування допоміжних процесів;

- оперування процесним підходом в управлінні навчальним закладом;

- використання алгоритму перманентного інноваційного управління навчальним закладом.

У змісті другої тематичної одиниці передбачається матеріал стосовно інноваційних технологій як інструменту розвитку закладу загальної середньої освіти.

Інноваційні технології управління закладом загальної середньої освіти розглядаються з позиції процесу алгоритмізації операцій в рамках виконання окреслених посадових функцій (компетентностей) – результатів навчання в галузі інноваційного управління (Буркова, 1999).

Змістом передбачається вивчення: інноваційної стратегії розвитку закладу освіти; програмно-цільового управління освітніми закладами; технології управління якістю освіти на основах тотального управління якістю (Total Quality Management – TQM); застосування процесного підходу до управління закладами загальної середньої освіти; застосування алгоритму перманентного інноваційного управління закладами освіти (Паламарчук, 2005).

У межах алгоритму інноваційної стратегії розвитку освітнього закладу розглядається: аналіз проблем та стану діяльності конкретного закладу освіти на основі порівняння базових характеристик з ознаками інших освітніх установ; а також, аналіз перспективи, з'ясування загроз, тенденцій, можливостей розвитку закладу загальної середньої освіти.

Значна увага приділяється аналізу принципів інноваційного стратегічного планування; визначенню пріоритетів розвитку закладу освіти (підвищення якості надання освітніх послуг і якості освіти – посилення сильних сторін та перетворення слабких сторін у сильні; заохочення ініціативи, формування умов для колективного ухвалення рішень, створення

інноваційних груп; активний маркетинг та участь кожного фахівця в оновленні управління освітньою організацією) (Малихіна, 2004).

Пропонується розгляд плану інноваційного стратегічного розвитку та його складових: цілі розвитку навчального закладу; потенційні ресурси навчального закладу, реалізація яких допомагає досягти успіхів; шляхи досягнення поставлених цілей; методи організації руху за обраними напрямками; способи використання ресурсів, ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей. Проводиться аналіз шляхів та механізмів ефективної реалізації інноваційної стратегії: розроблення плану дій з ефективного впровадження інноваційної стратегії; формування програми просування нововведень, інноваційного клімату в освітній організації; маркетинг; способи фінансування; контроль та моніторинг реалізації інноваційної стратегії; сприяння інноваційній діяльності в межах освітніх і супутніх послуг; досягнення узгодженості дій усіх учасників інноваційної діяльності; розвиток системи управління навчальними закладами; нарощування інноваційного потенціалу та інші.

Технологія управління якістю освіти на основах тотального управління якістю (Total Quality Management – TQM) презентується наступним чином. За концепцією тотального управління якістю за системою TQM кожен співробітник має брати участь у досягненні якості; кожен підрозділ та кожен співробітник забезпечує своїх «зовнішніх та внутрішніх замовників та постачальників» конкурентними фахівцями та послугами; всі співробітники та підрозділи мають виконувати дві функції, а саме: свою щоденну роботу відповідно до стандартного процесу та роботу з удосконалення цього процесу (Мармаза, 2003).

Використання творчих можливостей кожного співробітника за командної організації роботи TQM, яка вимагає вміння працювати в колективі. Керівник очолює впровадження TQM й організовує навчання

команди, а також застосовує принцип «доміно» до навчання співробітників освітнього закладу.

Види діяльності для адаптації TQM до сфери освітніх послуг такі:

1) планування якості, тобто визначення цільових груп внутрішніх та зовнішніх споживачів продукції та послуг освітнього закладу (учні / студенти, вчителі/викладачі, батьки, підприємці, інженери, підприємства, регіон, суспільство); з'ясування потреб користувачів; розроблення характеристики продукції чи послуг; доведення планів до виконавців тощо;

2) з'ясування зв'язків якості – ініціювання різних видів діяльності для об'єднання зусиль працівників; розроблення засобів інформаційного забезпечення освітнього процесу; формування колективу учнів з активною мотивацією до навчальної діяльності; також формування колективу вчителів із значним рівнем професійної педагогічної культури; організація навчального процесу відповідно до принципів новаційних педагогічних технологій; визначення якісних показників;

3) контроль якості, тобто вимірювання показників якості; аналіз показників якості; корекція процесу згідно заданим стандартам; стимулювання імпульсу для тактичного чи для стратегічного вдосконалення спроектованої педагогічної технології;

4) поліпшення якості, тобто створення інфраструктури для неперервного вдосконалення процесу; створення бригади для впровадження кожної ініціативи стосовно поліпшення освітнього процесу; з'ясування основних причин дефекту в освітньому процесі; забезпечення мотивації робочих груп; неперервне навчання робочих груп; контроль за досягненням цілей.

Алгоритм удосконалення освітньої технології: окреслення проблеми, яка вимагає вдосконалення; збирання й аналіз інформації; з'ясування основних причин дефекту; планування та упровадження рішень у

навчальний процес, тобто запобігання ймовірності повторного вияву причини дефекту; надання нововведенню статусу стандартного підпроцесу, тобто заміна частини процесу, який раніше відбувався, на новий; оцінювання ефекту нововведення шляхом спостереження за показниками якості; аналіз виконаної роботи щодо удосконалення для недопущення зафіксованих помилок при розв'язанні чергової проблеми. Після розв'язання проблеми – здійснення першого кроку, тобто – вибір (пошук) нової проблеми.

Планування організації – виокремлення, документування й розподіл ролей, відповідальність та взаємини звітності в організації; планування взаємодії – опис потоків інформації й способів взаємодії, необхідної для учасників програми; призначення персоналу – людських ресурсів для виконання програми; ідентифікація ризику – окреслення та документування подій ризику, що можуть вплинути на програму; оцінювання ризику – вивчення можливості настання подій ризику, їх характеристик та впливу на програму; прогнозування реагування – аналіз дій для запобігання ризикам та реакції на загрозові події; планування надходжень та з'ясування того, що, як та коли має бути поставлене; підготовка умов та формулювання вимог до постачань та визначення потенційних постачальників (Поташник, 1997).

Пропонуємо до розгляду наступний алгоритм застосування перманентного втілення новацій в управлінні навчальним закладом. Стандартизація процесу модернізації й введення нових практик в управлінні навчальними закладами. Організація регулярного моніторингу зовнішніх та внутрішніх рухів управління навчальними закладами. Обрання найбільш доцільної для конкретного закладу загальної середньої освіти політики втілення інноваційних змін. Пошук ідейного натхненника та генератора майбутніх ідей.

В основі опанування змісту тематичної одиниці №2 лежить аналіз складових інноваційних технологій управління, їх процедур та процесів, а також оцінка труднощів, які можуть переслідувати суб'єкта управління при

освоєнні інноваційних технологій управління навчальними закладами. Обрані форми й методи навчальної діяльності, критерії оцінювання дозволяють керівникам освоювати визначені уміння, які входять до складу компетентності «застосування інноваційних управлінських технологій», практикуватися в їх застосуванні та здійснювати діяльність на їх базі, також вирішувати конкретні завдання.

Тематична одиниця № 3 спрямована на застосування інновацій в управлінні закладом загальної середньої освіти і, що реалізується через створення крос-функціональних груп, що виконують окремі завдання; розроблення мережевої організаційної структури управління закладом загальної середньої освіти; організацію спеціалізованих підрозділів з управління інноваційною діяльністю (Освітній проєкт, 2021).

Зміст цієї дидактичної одиниці відповідає названій компетентності, її складникам, охоплюючи створення крос-функціональної (проблемної) групи, що розв'язує окремі завдання (до прикладу, розроблення механізмів реалізації управлінських інновацій); комісії (служби, органу, відділу) із компетентних службовців, до обов'язків яких входить сприяння в досягненні мети управлінських інновацій у закладі загальної середньої освіти.

Залучення до активної участі в засіданнях крос-функціональної (проблемної) групи представників органів влади та науковців для експертного оцінювання проєктів рішень. Погодження періодичності засідань крос-функціональної (проблемної) групи (залежно від інтенсивності роботи органу управління, рівня управління та складності розв'язуваних проблем) (Пікельна, 1998).

Результат обговорення питань порядку денного засідань крос-функціональної (проблемної) групи - розв'язання таких питань: мета й завдання управлінського нововведення; предмет та масштаб змін; бюджет і часові межі інноваційного процесу.

Передбачається також вивчення питання створення спеціалізованих підрозділів (управлінь, відділів) з інноваційної діяльності закладу загальної середньої освіти: розроблення бізнес-плану, положення та посадових інструкцій кожному структурному підрозділу.

Методи та форми які застосовуються у контексті вивчення цієї дидактичної одиниці це: «інтерактивне заняття міні-лекція «Особливості застосування організаційних форм в інноваційному управлінні закладом освіти», під час якої обговорюють особливості різних організаційних форм, аналізують кейси.

Таким чином, нами описано зміст підготовки директорів до інноваційного управління закладом загальної середньої освіти, який доречно реалізовувати у системі післядипломної освіти у рамках освітнього проєкту, що заснований під назвою Управлінська Академія освітнього менеджменту. Охарактеризовано зміст та сутність модуля «Основи інноваційного управління закладом загальної середньої освіти», розробці якого передували: виокремлення інноваційного управління як складової частини професійної діяльності директора закладу освіти; добір і узагальнення інформації з основ інноваційного управління закладом загальної середньої освіти; окреслення та опис посадових функцій (компетентностей) – результатів навчання з інноваційного управління ЗЗСО, аналіз Положення Освітнього проєкту, 20021 застосування яких, на нашу думку забезпечить ефективність діяльності та розвитку закладу загальної середньої освіти.

2.3. Реалізація умов інноваційного управління закладом загальної середньої освіти

Важливим у готовності до інноваційного управління є забезпечення та дотримання умов, які проаналізуємо нижче.

Розробка комплексної програми інноваційного управління. Комплексна програма розробляється на науковій основі через: підбір методів щодо

об'єктивної постановки проблем, визначення їх якісних та кількісних характеристик; розробка системи критеріїв, при допомозі яких здійснюється порівняння, ранжування й відбір потенційних проблем (Онищук, 2009). Комплексна програма управління є найдієвішим засобом і внутрішньошкільного регулювання означеного процесу, і зовнішнього, що сприяє зміцненню тенденції стосовно їх цілісності за потреби його активізації за допомогою підвищення ефективності використання вже залучених ресурсів. Структура та процес розробки комплексної програми залежить від її змісту. Він здійснюється з використанням принципу відображення основних зв'язків цілісного процесу при вирішенні проблем управління.

Комплексна програма у відповідності до масштабів розв'язуваних задач може відігравати загальнодержавне, муніципальне, регіональне та внутрішньошкільне значення. Згідно з сформульованими проблемами комплексні програми поділяються на загальнодержавні, галузеві, міжгалузеві, муніципальні, внутрішньошкільні й спеціальні.

Як зазначають Є. Павлютенков, В. Крижко, Комплексна програма має відображати цілісний процес управління й зосереджуватися на вирішенні зазначених у ній усіх видів завдань. При розробці вузлових проблем варто дотримуватися принципу збалансованості й прогресивної пропорційності на внутрішньошкільному та муніципальному рівнях. При визначенні характеру функціональності комплексної програми варто урахувати: «соціальні чинники впливу на управління; визначити можливість розширення інвестування, посилення наукового підходу до розроблення програми та обґрунтування її змісту за допомогою всебічного аналізу об'єктивних закономірностей управління, матеріальних і культурних потреб; посилити цільову спрямованість при обґрунтуванні програмних рішень; широко застосовувати метод багатовимірних розрахунків при вивченні інноваційних явищ і процесів; широко застосовувати комплексний підхід до розроблення програми, визначення її структури та системи показників; підвищити роль

аналітичних і прогнозних розробок при оформленні програми з метою врахування можливостей науково-технічного та соціального прогресу; підвищити роль системи матеріальних ресурсів; посилити роль якісних показників, що характеризують найважливіші тенденції управління» (Павлютенков, Крижко, 2006).

Л. Онищук стверджує, що науковим підґрунтям розроблення комплексних програм слугують:

- результати досліджень проблеми управління й педагогічного прогнозування в управлінні;
- дані проведених досліджень стосовно визначення умов та чинників, що впливають на основні параметри, які характеризують цілі та зв'язок програми з іншими проблемами функціонування освітнього закладу;
- дані щодо обсягу ресурсів, необхідних для розроблення й реалізації комплексної програми (Онищук, 2006).

Отже, з метою розв'язання проблем інноваційного управління доцільно використовувати комплексну програму. Розробці комплексної програми передуює визначення цільової установки концепції. Процес розроблення поділяється на чотири стадії: перша стадія – цільова розробка комплексної програми й попереднє обґрунтування шляхів її реалізації; друга – проектно-наукова розробка; третя – структурна розробка, четверта – ресурсна розробка.

Розробка концепції інноваційного управління закладом загальної середньої освіти. Розробка концепції, тобто сукупності найбільш істотних елементів теорії (теорій), які викладені у конструктивній, прийнятній для практики управління; теорії, яка переведена в алгоритм вирішення конкретної проблеми.

У різних визначеннях поняття «концепція» спільним для всіх є виокремлення ідей та цілей перспективного розвитку загальноосвітнього навчального закладу. У рамках досліджуваної проблеми термін «концепція» використовується як: «початковий етап обґрунтування проблеми

інноваційного управління в процесі реалізації ідей загальнодержавної інноваційної освітньої політики; концентрована форма обґрунтування цілей, ідей, проблем і перспективних напрямів інноваційного розвитку загальноосвітнього навчального закладу та засіб щодо його втілення» (Жерносек, 2000). Розробка концепції включає різні етапи формування, ранжування, узгодження, наповнення кількісним змістом, уточнення та ідентифікацію цілей зі способами стосовно їх досягнення. Зміст концепції повинен відображати найважливіші проблеми розвитку навчального закладу, які стосуються досягнення цілей, можливих шляхів і способів розв'язання визначених проблем й основні показники, на основі яких розробляються нормативні документи на перспективу чи здійснюються дослідження перспективного розвитку складових означеної системи її підсистем.

Під час розроблення концепції інноваційного управління закладу загальної середньої освіти слід зважити потребу в її систематичному вдосконаленні й дотриманні поетапності дій.

На першому етапі проводиться ретроспективний аналіз функціонування загальноосвітнього навчального закладу. Його варто застосовувати цілеспрямовано, керуючись науковими інтересами й освітніми запитами суб'єктів управління, виявляючи суперечності та пріоритетні напрями розвитку загальноосвітнього навчального закладу, позитивні та негативні тенденції розвитку його окремих функціональних елементів (у минулому) і передбачити можливість розвитку в перспективі одних та локалізацію чи усунення інших (Поташник, 1990). Важливе місце в процесі аналізу має оцінка структурних змін у навчальному закладі, дотримання принципу пропорційності під час розвитку сукупності його взаємодіючих структурних елементів.

На другому етапі проводиться прогнозування. Результати переважної більшості прогнозів пов'язані з прийняттям вибраного варіанту майбутнього розвитку навчального закладу як системи чи окремих її структурних

елементів. Об'єднання аналізу його ретроспективного інноваційного розвитку й прогнозу ресурсів стосовно реалізації означеного процесу, формує у суб'єктів управління уявлення щодо потенційну спроможність навчального закладу й сприяє формулюванню номенклатури цілей, його подальшого розвитку та якісної характеристики (Алексеевский, 2005).

На третьому етапі здійснюються покомпонентні прогнози перспективного розвитку об'єктів управління. Окрім функціонуючих структурних елементів системи враховуються й ті, що будуть створені в майбутньому з урахуванням сприятливих передумов та ресурсів. Покомпонентні прогнози перспективного розвитку об'єктів управління разом з прогнозами ресурсів є основним для педагогічного прогнозування в інноваційному управлінні закладу загальної середньої освіти. За сукупністю покомпонентних прогнозів розробляються загальні (галузеві) прогнози, що забезпечують узгодженість управлінських дій суб'єктів управління на внутрішньошкільному рівні, які спрямовуються на кінцевий результат.

На четвертому етапі погоджуються можливості інноваційного розвитку закладу освіти. Цей процес потребує коригування попередньо розроблених та часткових, загальних прогнозів, що сприяють збереженню комплексності інноваційного розвитку освітнього закладу. Відкорегований зведений прогноз перевіряється на відповідність його реальним можливостям. Спершу важливо оцінити вплив інноваційного розвитку на якість освіти головних суб'єктів освітнього процесу (Поташник, 1999).

Врахування закономірностей і принципів інноваційного управління. Організація інноваційного управління вимагає від директора школи глибшого пізнання його категорій, зокрема закономірностей та принципів. Закономірності відображають об'єктивну реальність розвитку закладу загальної середньої освіти, а принципи є їх віддзеркаленням.

Сутність інноваційного управління розкривається через реалізацію його організаційних та методичних принципів, зокрема таких, як:

- принципу єдності інноваційної освітньої політики та інноваційної діяльності закладу загальної середньої освіти передбачає поєднання методів управління та ініціативи суб'єктів управління різних рівнів; відповідальність державних, муніципальних та громадських органів управління за його реалізацію;
- принцип пріоритетності допомагає ранжуванню цілей і завдань інноваційного управління відповідно до стратегії, засобів і його ресурсних можливостей його розвитку;
- принцип комплексності відображає об'єктивні процеси інноваційного управління закладом освіти (реалізація означеного принципу підсилює їх соціальну спрямованість, сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності й задоволенню на основі освітніх запитів різних верств населення, забезпечує збалансованість його ресурсів);
- принцип узгодження інтересів муніципальних органів управління освітою і суб'єктів внутрішньошкільного управління освітнього закладу опираючись на єдину систему стимулювання та відповідальності, що передбачає їх взаємну економічну відповідальність та взаємні зобов'язання стосовно його інноваційного розвитку;
 - принцип розширення фінансово-економічної самостійності закладу опирається на поєднання державного бюджету з позабюджетними надходженнями, які спрямовуються на його інноваційний розвиток (Онищук, 2009).

Важливим аспектом діяльності директора закладу освіти є: «виявлення пріоритетів в управлінні його розвитком; правильне визначення цілей і функцій пріоритетного розвитку» (Ббік, 2002).

Забезпечення цілісної організаційної структури інноваційного закладу загальної середньої освіти. Організаційна система є обов'язковим атрибутом управлінської діяльності, її пріоритетним завданням вважається діяльність суб'єкта управління та її координація. Організаційна система зорієнтована на

потреби окремої людини, колективу й вирішення простих та складних проблем, які виникають у процесі їх задоволення (Горбунова, 1995).

В управлінні поняття «організаційна система» неформалізоване. Учені та практики досить часто застосовують синонімічне поняття «система управління». Не варто ототожнювати та суб'єкт управління з апаратом управління, що є лише його складовою. Суб'єктом управління, окрім апарату управління, також є: обслуговуючий персонал, інформаційна служба, техніка та ін. З поняттям «суб'єкт управління» тісно пов'язане поняття «організаційна структура управління».

Організаційні системи за рівнем управління бувають: загальнодержавні, міжрегіональні, регіональні, міжгалузеві, галузеві, муніципальні, внутрішньо організаційні. Важливими ознаками класифікації організаційних систем загальної середньої освіти можна вважати: характеристика соціального замовлення суспільства на високоосвічених громадян; розмір організаційних систем, що обумовлений кількістю суб'єктів освітньої діяльності й ресурсів (за цією ознакою виділяється типологія освітніх навчальних закладів); самостійність та права юридичної особи).

Основними ознаками згідно організаційної системи, Л. Онищук, також є: проблемна орієнтація (організаційні системи галузевого управління, що орієнтовані на певну суспільну потребу), ієрархічна структура (кожна організаційна система загальної середньої освіти містить ієрархічну структуру) (Онищук, 2009).

Найбільш поширеними організаційними системами є: лінійна, комбінована (лінійнофункціональна), функціональна; структурна входженість (організаційна система, яка є складовою організаційної системи більш високого рівня, може включати велику кількість інших організаційних систем); усунення одного з елементів приведе до зниження ефективності організаційної системи; інтеграційна (організаційна система складається з

ряду елементів, функціонування яких спрямовується на досягнення поставленої мети, тобто у вирішенні проблеми) (Жерносек, 1984).

У цілому, щоб забезпечити організаційну структуру інноваційного управління закладом загальної середньої освіти слід використовувати у практиці управління сукупність структур різних рівнів, об'єднаних лінійними і функціональними зв'язками.

Вибір оптимальних методів інноваційного управління закладом освіти. Науковці й практики, які вивчали і критично осмислювали інноваційні процеси в системі освіти, виокремили методи обґрунтування та моделювання управління.

Нормативний метод управління в контексті досліджуваної проблеми передбачає використання суб'єктами управління освітнім закладом в умовах його інноваційного розвитку науково обґрунтованих норм та нормативів щодо ефективної реалізації означеного процесу. В управлінні термін «норма» тлумачиться як: «динамічна величина, гранична або середня кількість чогось, що допускається правилом, планом, певною умовою» (Буссел, 2009); термін «норматив» тлумачиться як: «поелементна складова норми, що характеризує рівень використання ресурсів» (Буссел, 2009).

Процес розробки та впровадження норм та нормативів щодо планування та управління закладом освіти умовно можна поділити на п'ять стадій: визначення системи норм та нормативів; складання координаційного плану щодо розроблення норм та нормативів; визначення виконавців, обсягів та джерел фінансування; розрахунок норм, нормативів і їх затвердження; упровадження норм та нормативів у практику планування й управління.

Ефективним в інноваційному управлінні навчального закладу є *програмно-цільовий метод*. Він представляє систему науково-методичних заходів стосовно вирішення проблем внутрішньошкільного управління через кореляцію його цілей із ресурсами закладу загальної середньої освіти.

Метод експертизи (метод перевірки якості етапів розвитку навчального закладу) використовують з метою підвищення рівня ефективності управління зазначеним процесом та оцінювання програмно-прогнозних обґрунтувань та проектних рішень стосовно розвитку інтегральних систем управління.

Отже, в практиці управління навчальним закладом керівники різних рівнів активно використовують *нормативний метод* (він визначає норми витрат матеріальних та фінансових ресурсів, норми та нормативи праці й заробітної плати суб'єктів інноваційної діяльності) та *програмно-цільовий* (цей метод звертає увагу на наявність проблеми, визначає систему, яка її реалізує; забезпечує розроблення комплексної програми розвитку системи й механізму її реалізації) та метод експертизи.

Отже, вважаємо, врахування обґрунтованих умов інноваційного управління сприятиме ефективності означеного процесу.

2.4. Застосування сучасних підходів до інноваційного управління закладом загальної середньої освіти

Здійснюючи інноваційне управління закладом загальної середньої освіти директор повинен застосовувати сучасні інноваційні підходи управління. Зокрема набувають популярності сьогодні: системний, процесний, ситуаційний, стратегічний. Тож проаналізуємо їх.

Системний підхід дозволяє розглядати організацію як систему, яка складається із конкретної кількості взаємопов'язаних елементів.

Теорія систем пододала цікавий шлях розвитку. Спершу вона застосовувалася в точних науках та техніці, а стосовно управління почала використовуватися наприкінці 1950-х рр. і це стало значним успіхом школи науки управління (Маслов, 1997).

Системний підхід опирається на загальну теорію систем, основоположником якої є Л. фон Берталанфі (1901 – 1971). Сама ідея наявності загальних закономірностей була вперше сформульована Л. Берталанфі в 1937 р. на семінарі з філософії в університеті Чикаго, але перші його публікації на цю тему появилися тільки після війни. Перший міжнародний симпозіум по системам відбувся в Лондоні в 1961 р.

Вихідним з позиції системного підходу є поняття мети. Наявна конкретна мета - це перша та найважливіша ознака організації, саме цим дана система вирізняється з поміж інших навколишніх систем. Завданням управління у умовах є забезпечення комплексного процесу досягнення цілей, що стоять перед системою (Мескон, Альберт, Хедоуї, 1992).

Системний підхід передбачає те, що кожен із елементів, які становлять систему, мають певні власні цілі. Але суть системного підходу – задовольнити підвищення ефективності роботи організації в цілому.

Особливості системного підходу узагальнюються до наступних:

- чітке визначення цілей та встановлення їх ієрархії;
- досягнення найвищих результатів за найменших витрат через використання інструментів порівняльного аналізу й вибору способів досягнення поставлених цілей;
- широка всестороння оцінка всіх можливих результатів діяльності при використанні кількісної інтерпретації цілей, визначенням методів і засобів їх досягнення.

Поняття «система» це: «певна цілісність, що складається з взаємозалежних елементів, кожна з яких робить свій внесок у властивості цілого. Порухення будь-якої частини системи призводить до порушення цієї роботи в цілому» (Паламарчук, 1987). В управлінні всі організації вважаються системами.

Системи поділяються на два великі види: відкриті й закриті. Закриті можна вважати незалежними від довкілля, тоді як на відкриту впливають

чинники довкілля. Теорія соціальних систем визначає організацію як відкриту систему, багатofакторну й багатofцільову освіту.

Основними елементами системи вважають: цілі, завдання, структура, техніка й технологія, люди. Людина в соціальній системі трактується як соціально орієнтована і спрямована істота, яка має численні потреби, що впливають на виробничу сферу та, у свою чергу, відчують зворотний вплив з свого боку.

Між усіма елементами системи існують двосторонні та багатосторонні зв'язки, які провокують зміну поведінки людей в організації - організаційній системі, яка спрямована на досягнення поставлених цілей. Зв'язки у системі реалізуються через основні сполучні процеси, а саме комунікації, рівновагу й прийняття управлінських рішень. Комунікації вможливають обмін інформацією. Рівновага забезпечує пристосованість організації до умов, які постійно змінюються, також досягнення відповідності між потребами й установками людини з вимогами організації. Процес прийняття рішень регулює й керує системою (Паламарчук, 1997)

З позицій управління також має значення поняття підсистеми. Організації включають кілька взаємозалежних підсистем. Виробнича організація має соціальну й технічну підсистеми, що, у свою чергу, можуть складатися з дрібних підсистем. Оскільки вони перебувають у взаємному зв'язку, неправильне функціонування навіть однієї підсистеми (до прикладу, відділу або працівника) впливає на систему загалом.

Теорія соціальних систем наголошує на тому, що потреби людини й потреби організації не збігаються. Ця теорія знаменується відмінним від попередніх шкіл баченням конфлікту між людиною та організацією. У попередніх школах цей конфлікт розглядався як відхилення від норми перебігу подій, який може бути подолано застосовуючи матеріальні стимули або методи гармонізації праці.

Теорія соціальних систем присвячує багато уваги формалізації процедур, зміцненню трудової дисципліни та регламентації рутинних процесів. У теорії докладно досліджується проблема централізації й децентралізації управління. Управління організації вважається централізованим, у випадках, коли вище керівництво залишає у себе більшість функцій та повноважень; децентралізованим, якщо воно розподіляє функції й повноваження між нижчими рівнями управління. Співвідношення ступеня централізації й децентралізації управління в організації вказує рівень направленням вищим керівництвом нижчим рівням управління своїх повноважень стосовно прийняття рішень у важливих сферах: впровадження інновацій, визначення цін, управління конкурентоспроможністю, маркетинг. Найвище керівництво включає до своїх прерогатив та обов'язків вирішення таких питань: визначення стратегії організації, її спільних цілей та завдань, фінансової політики, також здійснює контроль за витратами й стратегічними планами (Пригожин, 1998).

Процесний підхід як концепція управлінської думки був вперше запроваджений класичною (адміністративною) школою управління, що сформулювала та описала зміст функцій управління як незалежних. Цей підхід з позицій школи наука управління розглядає функції управління як взаємозалежні. М. Х. Мескон дає наступне визначення процесного підходу: «Процесний підхід до управління - підхід що ґрунтується на концепції, згідно з якою управління є безперервна серія взаємопов'язаних дій або функцій» (Онищук, 2009).

Автором концепції процесного підходу став Л. Файоль, який вважав - «керувати означає передбачати та планувати, організовувати, розпоряджатися, координувати та контролювати» (Маслов, 2003).

Пізніше різні автори пропонували різні класифікації управлінських функцій. Так, Мескон стверджує, що «процес управління складається з

чотирьох взаємопов'язаних функцій: планування, організації, мотивації та контролю» (Мескон, Альберт, Хедоури, 1992, с. 15). Всі ці функції об'єднані сполучними процесами комунікації й прийняття рішень. Керівництво (лідерство) сприймається як самостійна діяльність, яка спрямована на досягнення цілей організації. Процесний підхід базується на положенні, яке говорить про те, що функції управління взаємозалежні.

Ситуаційний підхід, який був розроблений наприкінці 60-х років ХХ століття, безпосередньо пов'язаний із системним та процесним підходами й розширює сферу їх використання на практиці. Цей підхід іноді ще називають ситуаційним мисленням про організаційні проблеми й способи їх вирішення (Мескон, Альберт, Хедоури, 1992).

Першою роботою у сфері ситуаційного підходу варто вважати дослідження англійських учених Т. Бернса і Г. Сталкера, яке вони провели на двадцяти підприємствах, що виробляють різноманітні види продукції. Робота цих підприємств розглядалася вченими стосовно стабільних та змінних умов. Це дозволило їм зробити висновок, що для кожного типу умов характерна певна організаційна структура управління закладом: для стабільних умов – «механічна» структура, для інших умов – «органічна» структура. «Механічна» структура базується на глибокому поділі праці й широкому застосуванні регламентуючих документів. Для «органічної» структури характеризується зміною цілей, завдань й іншого, залежно від зміни ситуації (Онищук, 2006).

Основою у ситуаційному підході варто вважати визначення поняття ситуації. Під ситуацією мають на увазі конкретний набір обставин, які змінені та впливають на організацію у час. Розгляд кожної конкретної ситуації дозволяє керівнику підібрати найоптимальніші способи та методи досягнення цілей організації, які відповідають ситуації, що розглядається.

Ефективність роботи організації напряму залежить від великої кількості змінних, у яких виділяють внутрішні й зовнішні складові.

До базових внутрішніх змінних організації відносяться ситуаційні чинники, які існують усередині організації. У тому числі - цілі, структура, завдання, техніка та технологія, люди. Внутрішні змінні формуються з урахуванням управлінських рішень, прийнятих людьми, які створили організацію.

Стратегічний підхід управління – це: «процес прийняття та здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього оточення, в якому воно діє. Стратегію можна розглядати як основну сполучну ланку між тим, що організація хоче досягти – її цілями, та лінією поведінки, обраною для досягнення цих цілей» (Павлютенков, Крижко, 2006).

Стратегія - центральне поняття стратегічного менеджменту, головний продукт стратегічного управління, насамперед стратегічного планування; важливе для виживання, функціонування та розвитку організації управлінське рішення про принципи, підходи, шляхи та методи реалізації стратегічних цілей організації (Малихіна, 2005).

Вироблення і формулювання стратегії постає як третя і центральна ланка стратегічного процесу: стратегія як би впроваджується в простір між цілями (стратегічними цілями) та конкретними діями щодо їх виконання, задаючи цим конкретним діям певну рамку, загальну свідомість та напрямок. Наявність стратегій відрізняє стратегічне управління традиційних підходів.

Стратегічний підхід до управління складається з ідей, задумів, ініціатив, рішень, методів, ходів, прийомів, маневрів, дій. Чіткі описи стратегій містять ідеї, що стосуються і базових процесів, і ресурсів, і ресурсозабезпечення, і, звичайно, власне управлінських дій (Сас, 2013).

При всьому багатстві можливостей необхідно, щоб усі ці складові в сукупності містили ясну та ефективну відповідь на питання про те, що і як

необхідно зробити закладу освіти для досягнення стратегічних цілей і зрештою – успіху.

Таким чином, варто підкреслити те, що сьогодні особливої актуальності набувають інноваційні підходи управління освітнім закладом, застосування яких забезпечить якісне здійснення інноваційного управління та забезпечить розвиток закладу загальної середньої освіти.

Висновок до розділу 2

Таким чином система підготовки директорів до інноваційного управління закладом загальної середньої освіти представлена розробкою моделі яка складається з 3 блоків: цільового (включає мету та завдання), змістового-процесуального (вдосконалення змісту, реалізація умов та застосування інноваційних підходів), результативного (який представлений критеріями, рівнями готовності директора до інноваційного управління).

У контексті опису змістово-процесуального блоку моделі нами розкрито системний, особистісно-орієнтований, аксіологічний, випереджувальний, компетентнісний, практико-діяльнісний, маркетинговий підхід. Та проаналізовано принципи підготовки директорів до інноваційного управління такі як: систематичності й послідовності, свідомості, активності та самостійності, наочності, ґрунтовності, зв'язку навчання з практичною діяльністю, стимулювання до інноваційності.

Вдосконалення змісту підготовки директорів до інноваційного управління закладом загальної середньої освіти здійснюється у системі післядипломно освіти, зокрема у рамках освітнього проєкту «Управлінська Академія освітнього менеджменту» та реалізується через дидактичну одиницю «Основи інноваційного управління», який містить теми: «Інноваційні управлінські рішення»; «Інноваційні управлінські технології»; «Застосування інноваційних структур в управлінні освітнім закладом».

Розкрито умови інноваційного управління закладом загальної середньої освіти такі як: розробка комплексної програми інноваційного управління; розробка концепції інноваційного управління закладом загальної середньої освіти; врахування закономірностей та і принципів інноваційного управління; забезпечення цілісної організаційної структури інноваційного закладу загальної середньої освіти; вибір оптимальних методів інноваційного управління закладом освіти. Охарактеризовано інноваційні підходи управління: системний, процесний, ситуаційний, стратегічний.

ВИСНОВКИ

Узагальнення результатів проведеного теоретичного дослідження підготовки директорів до інноваційного управління закладом загальної середньої освіти свідчить про досягнення поставленої мети та виконання завдань і дає підстави сформулювати висновки.

1. На сучасному етапі розвитку освітніх систем проблема якісного та ефективного управління закладом освіти завжди є надзвичайно актуальною для освітнього менеджменту та сучасних наукових досліджень. З розвитком освітньої системи, закладів освіти до інноваційних процесів, актуалізується й проблема інноваційного управління.

Аналіз джерельної бази дав змогу з'ясувати що *інноваційне управління* є особливим видом управлінської діяльності що передбачає використання інноваційних підходів, технологій, методів, прийняття оригінальних рішень, нестандартний розв'язок управлінських завдань що спрямовані на досягнення високого результату діяльності освітнього закладу. Сутність інноваційного управління розкривається у застосуванні інновацій в управлінській діяльності при цьому зберігаються загальні закономірності інноваційної діяльності та відтворення особливостей управлінської діяльності.

2. Інноваційне управління з метою розвитку освітнього закладу здійснюють директори освітніх установ для яких важливим є готовність до реалізації інноваційного управління закладу загальної середньої освіти. З метою перевірки рівня сформованості готовності директорів до інноваційного управління нами проведено *констатувальне дослідження* та розроблено його *діагностичний інструментарій* до якого входять критерії, показники, рівні, методики. Так, критеріями обрано: *особистісно-мотиваційний* (який представлений показниками професійною мотивацією до здійснення інноваційного управління задля забезпечення розвитку освітнього закладу та сформованістю особистісних якостей директора, які є важливими для

управлінської діяльності), *когнітивний* (представлений системою знань освітнього менеджменту, сутності інноваційних підходів, методів та технологій інноваційного управління) та *функціональний* (відображає функції директора освітнього закладу та уміння щодо здійснення інноваційного управління) до кожного критерію розроблено систему показників. Охарактеризовано *рівні* готовості директора до інноваційної діяльності: адаптивний (низький), репродуктивний (середній), інтегративний (високий). Відповідно до обраних критерій та рівнів підібрано *комплекс методик*, які забезпечили здійснення констатувального дослідження: методика «Оцінка самоконтролю в спілкуванні» (за М. Снайдером) та методики «Мотивація професійної діяльності» (А.А. Реан); опитувальник «Знання організації інноваційного управління»; самооцінювання «Уміння інноваційно управляти», «Рефлексія інноваційного управління» (К. Ангеловскі).

Результати емпіричного дослідження засвідчили недостатній рівень готовності директорів до інноваційного управління на відміну від традиційного управління. Так 20,5% респондентів проявили інтегративний рівень; 39,2% продемонстрували репродуктивний рівень та 40,3% засвідчили про адаптивний рівень готовності. Такі результати актуалізують потребу вдосконалення системи підготовки директорів до інноваційного управління в умовах післядипломної освіти.

3. Встановлено, що вдосконалення готовності директора до інноваційного управління закладом загальної середньої освіти в умовах післядипломної освіти може здійснюватись шляхом спеціалізації, стажування, перепідготовки, спеціалізації чи курсів підвищення кваліфікації. *Зміст* підготовки директорів до інноваційного управління закладом загальної середньої освіти в умовах післядипломної освіти вивчався та аналізувався нами на базі Інституту післядипломної педагогічної освіти, зокрема кафедри педагогіки, психології та теорії управління освітою ІІПО Чернівецької області, у рамках Освітній проєкту: «Управлінська академія освітнього менеджменту».

4. Нами проаналізовано *систему* підготовки директорів до інноваційного управління закладом загальної середньої освіти яка представлена: моделлю підготовки директорів до інноваційного управління; вдосконаленням змісту підготовки директорів до інноваційного управління; реалізацією в освітньому закладі умов інноваційного управління; застосуванням інноваційних підходів до управління освітнім закладом.

Модель підготовки директорів до інноваційного управління складається з трьох блоків: цільовий блок (включає мету та завдання); змістового-процесуальний блок (містить зміст, умови та інноваційних підходи, також включає у себе принципи та підходи підготовки до інноваційного управління); результативний блок (представлений критеріями, рівнями готовності директора до інноваційного управління та результатом на який було спрямована модель).

У контексті опису змістово-процесуального блоку моделі нами розкрито *підходи* підготовки директорів до інноваційного управління системний, особистісно-орієнтований, аксіологічний, випереджувальний, компетентнісний, практико-діяльнісний, маркетинговий. Проаналізовано *принципи* підготовки директорів до інноваційного управління такі як: систематичності й послідовності, свідомості, активності й самостійності, наочності, ґрунтовності, зв'язку навчання з практичною діяльністю, стимулювання до інноваційності.

5. *Вдосконалення змісту* підготовки директорів до інноваційного управління закладом загальної середньої освіти передбачає курс у системі післядипломної освіти «Основи інноваційного управління», який містить такі дидактичні одиниці: «Інноваційні управлінські рішення»; «Інноваційні управлінські технології»; «Застосування інноваційних структур та інфраструктури в управлінні освітнім закладом» що спрямовані на формування всіх необхідних компетентностей директора для здійснення інноваційного управління.

Розкрито *умови інноваційного управління* закладом загальної середньої освіти такі як: розробка комплексної програми інноваційного управління; розробка концепції інноваційного управління закладом загальної середньої освіти; врахування закономірностей та і принципів інноваційного управління; забезпечення цілісної організаційної структури інноваційного закладу загальної середньої освіти; вибір оптимальних методів інноваційного управління закладом освіти. Охарактеризовано *інноваційні підходи управління*: системний, процесний, ситуаційний, стратегічний.

Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів проблеми вивчення інноваційного управління закладом освіти. До подальших наукових пошуків можемо віднести: вивчення зарубіжного досвіду здійснення інноваційного управління освітнім закладом; дослідження управлінських компетентностей директора закладу загальної середньої освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеевский, В.С. (2005). Обучение менеджменту – это освоение его культуры и технологий синергетики. *Инновации в образовании*. №2. С. 9–38.
2. Ангеловски, К. (1991). *Учителя и инновации*. Просвещение, 159 с.
3. Бабанский, Ю.К. (1982). *Методическая работа в школе: организация и управление*. М.: Педагогика, 183 с.
4. Бабанський, Ю.К. (1988). *Педагогика*. М., 306 с.
5. Байкова, Л.А., Гребенкина, Л.К. (2000). *Педагогическое мастерство и педагогические технологии: Учебное пособие*. М.: Педагогическое общество России. 250 с.
6. Бібік, Н.М. (2002). Проблеми професійного вдосконалення вчителів початкових класів. *Післядипломна освіта в Україні*. № 2. С. 60–62.
7. Богданова, І.М. *Професійно-педагогічна підготовка майбутніх учителів на основі застосування інноваційних технологій*: Дис. на здобуття наук. ст. д-ра пед. наук., Одеса, 440 с.
8. Бондар, В.І. (2000). *Теорія і технологія управління процесом навчання в школі*. К.: Школяр, 2000. – 191 с.
9. Буркова Л.В. (1999). Педагогічні інновації та їх діагностична експертиза. *Теоретичні дискусії*. К.: Наук. світ, 37 с.
10. Бусел, В.Т. (2005). *Великий тлумачний словник сучасної української мови*. Київ, Ірпінь: Перун, 1728 с.
11. Валеев, Г.Х. (2005). Обобщение передового педагогического опыта с позиции системного целостного подхода. *Педагогика*. №5. С. 39–49.
12. Ващенко, Л.М. (2001). Інноваційна політика , як динамічна система управління освітою. *Директор школи*. № 42. С. 1–4.

13. Ващенко, Л.М. (2003). Інноваційні процеси в системі загальної середньої освіти: особливості управління. *Освіта і управління*. Т. 6. Число 3. С. 153–161.
14. Ващенко, Л.М. (2005). Модель управління інноваційними процесами в регіональній освіті. *Инновационные технологии в образовании: Материалы II Междунар. научно-практ. конф.* Сімферополь, С. 100–108.
15. Ващенко, Л.М. (2005). *Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону*: Монографія. К.: Видавниче об'єднання «Тираж», 380 с.
16. Вермінська, О. М. (2011). Управління інноваційними процесами на державному та регіональному рівнях. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". № 704: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. С. 83–89
17. Веснин, В.Р. (1996). *Основы менеджмента*: Учебник. М.: Инструмент международного права в экономике, «Триада». 384 с.
18. Витке, Н.А. (1995). *Организация управления и индустриальное развитие* М., 268 с.
19. Виханский, О., Наумов, А. (1995). *Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс*: Учебник. М., 326 с.
20. Гільбух, Ю.З., Дробноход, М.І. (1994). *Інноваційний експеримент у школі: на допомогу початкуючому дослідникові*. К., 90 с.
21. Гончаренко, С. У. (1997). *Український педагогічний словник*. К.: Либідь, 375 с.
22. Гончаренко, С.П. (упор.) (1997). *Український педагогічний словник*. Упоряд. К.: Либідь, 347 с.
23. Гончаренко, С. (2001). *Методика як наука. Неперервна педагогічна освіта : теорія і практика* ,№ 1, 86–95.

24. Горбунова, Н.В. (ред.), (1995). *Внутришкольное управление: теория и опыт педагогических и управленческих инноваций*. М.: Новая школа, 112 с.
25. Даниленко, Л.І. (2001). *Методологічні та методичні засади освітніх інновацій: ідеї, реалії, перспективи*: Зб. наук. праць. Вип. 5. К.: Логос, С. 17–21.
26. Даниленко, Л.І. (2002). *Модернізація змісту, форм та методів діяльності директора загальноосвітньої школи*: Монографія. К.: Логос, 140 с.
27. Даниленко, Л.І. (2004). *Підготовка керівника середнього закладу освіти*: К.: Міленіум, 272 с.
28. Даниленко, Л.І. (2004). *Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах*: Монографія. К.: Міленіум, 358 с.
29. Даниленко, Л.І. *Теоретико-методичні засади інноваційної діяльності в загальноосвітніх навчальних закладах*: Дис. на здобуття наук. ст. д-ра пед. Наук. К., 487 с.
30. Даниленко, Л.І., Карамушка, Л.М. (2003). *Освітній менеджмент*: Навч. посібник К.: Шкільний світ, 400 с.
31. Данилова, Г.С. (1997). *Методичні служби України: проблеми управління, професійна підготовка*. К.: ІЗМН, 256 с.
32. Данилова, Г.С. (2001). *Проблеми методичного менеджменту у сфері освіти та шляхи їх вирішення. Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи*: Зб. наук. праць. Вип. 5. К.: Логос, С. 29–33.
33. Десятов, Т.М., Коберник, О.М., & Тевлін Б.Л., (2003). *Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом*: Навчальний посібник. Харків: Видавнича група „Основа”, 240 с.
34. Довбищенко, В.В. (2001). *До проблеми правового забезпечення інноваційної освітньої діяльності. Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи*: Зб. наук. праць. Вип.5. К.: Логос, 170 с.

35. Сльникова, Г.В. (2002). *Основи адаптивного управління: Курс лекцій.* – К.: ЦППО АПН України, 133 с.
36. Жерносек, И.Д. (1984). Повышение квалификации руководителей. *Народное образование.* №3. С. 25–27.
37. Жерносек, І.Д. (2001). *Удосконалення науково-методичної роботи в сучасних загальноосвітніх школах, ліцеях і гімназіях:* Монографія. К., 204 с.
38. Жерносек, І.П. (2000). *Науково-методична робота в навчальних закладах системи загальної середньої освіти.* К. : [б.в.], 122 с.
39. Загвязинский, В.И., Гильманов, С.В. (1991). *Творчество в управлении школой.* – М.: Знание, 64 с.
40. Зайченко, О.І., Островерхова, Н.М., Даниленко, Л.І. (2000). *Теорія і практика управлінської діяльності районного відділу освіти.:* Монографія. К.: ВПЦ “Техпрінт”, 352 с.
41. Закон України “Про інноваційну діяльність” від 4 липня 2002 р. № 40-IV.
42. Закон України «Про освіту». (2017). *URL:* <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
43. Зверева, В.И. (1997). *Организационно-педагогическая деятельность руководителя школы.* 2-е изд., перераб. и доп. М.: Новая школа, 320 с.
44. Калініна, Л.М. (1996). *Діяльність районних відділів освіти з управління навчально–виховними закладами в Україні (1917–1994 рр):* Автореф. дис. на здобуття наук. ст. канд пед. наук. К., 20 с.
45. Калініна, Л.М. (1998). *Сучасні функції керівника школи. Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи.* Суми, С. 111–113.
46. Калініна, Л.М. (2005). *Інформаційні процеси в управлінській діяльності керівника закладу: сутність, специфіка та характерні ознаки. Освіта і управління.* Т. 8. С. 35–45.

47. Кан-Калик, В.И. (1997). Педагогическая деятельность как творческий процесс. 64 с.
48. Карамушка, Л.М. (2003). Психологія управління: Навч. посібник. – К.: Міленіум, 344 с.
49. Киричук, О.В. (2000). Принципи розбудови інноваційної педагогічної системи освітнього закладу. *Рідна школа*. № 10. С. 3–7.
50. Кларин, М.В. (2000). Интерактивное обучение – инструмент освоения нового опыта. *Педагогика*. № 7. С. 12–18.
51. Клокар, Н.І. (2004). *Управління обласним інститутом післядипломної педагогічної освіти: теорія і практика*: Наук. -метод. посібник. – К.: Міленіум, 218 с.
52. Козлова, О.Г. (1999). *Підготовка вчителя до інноваційної діяльності в системі післядипломної освіти*: Автореф. дис. на здобуття наук. ст. канд. пед. наук. К.: 20 с.
53. Коломінський, Н.Л. (1996). *Психологія педагогічного менеджменту*: Навч. посібник. К.: МАУП, 176 с.
54. Конаржевский, Ю.А. (1986). Что нужно знать директору школы о системном подходе: Учеб. пособие. 136 с.
55. Конаржевский, Ю.А. (1992). Концепция проблемно-функционального внутришкольного управления. Управление школой: проблемы, опыты, перспективы. *Сборник научных трудов*. Екатеринбург, С. 3–19.
56. Концепція науково-технологічного та інноваційного розвитку України (схвалено Постановою Верховної Ради України від 13 липня 1999 р. № 916 – XIV).
57. Красношлыкова, О.Г., Буянова, Т.А. (2002). Организация инновационной деятельности образовательного учреждения. *Завуч*. №7. С. 89–100.
58. Кремень, В.Г. (2005). *Освіта і наука в Україні – інноваційні аспекти*. Стратегія. Реалізація. Результати. К.: Грамота, 448 с.

59. Крижко, В. В., Павлютенков, Е. М. (2000). *Основи менеджмента в образовании: теория, практика и психология успешного управления.* - Запорожье: Просвіта.
60. Кунц, Г., О'Донел, С. (1981). *Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций.* М.: Прогресс, Том 1. 496 с.
61. Лазарев, В.С. (2003). *Системное развитие школы.* – 2-е изд. М.: Педагогическое общество, 304 с.
62. Лазарев, В.С., Поташник, М.М. (1993). *Как разработать программу развития школы: Метод. пособие для руководителей образовательных учреждений.* М.: Новая школа, 48 с.
63. Ларина, В.П. (2005). Инновационная деятельность школ в региональной системе образования. *Педагогика.* № 2. С. 55–62.
64. Лозова, В.І. (2000). *Цілісний підхід до формування пізнавальної активності школярів.* 2-ге вид., доп. Харків: ОВС, 164 с.
65. Лозова, В.І., Троцко, Г.В. (2002). *Теоретичні основи виховання і навчання: Навч. посібник.* –2ге вид., випр. і доп. – Харків: ОВС, 400 с.
66. Малихіна, В. М. (2005). *Організаційно-методичне забезпечення управління інноваційною діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів в умовах великого міста :* дис... канд. пед. наук: 13.00.01 / Центральный ін-т післядипломної педагогічної освіти АПН України. - К.,
67. Малихіна, В.М. (2003). Управлінська підтримка інноваційної діяльності закладів освіти в умовах великого міста. *Наука і освіта.* Т. 40. С. 37–40.
68. Малихіна, В.М. (2004). Актуальні проблеми інноваційної діяльності в загальноосвітніх навчальних закладах. *Розвиток освітніх систем і технологій: Наук.-метод. інформ. журнал для керівників закладів освіти.* Харків, № 14. С. 5–11.
69. Мариновська, О. (2007). Науково-методичний супровід освітніх інновацій. *Освітні інновації та передовий педагогічний досвід в*

- зкладах освіти Івано-Франківської області: за заг. ред. Болюк З., Мариновської О., Зуб'яка Р. Івано-Франківськ: ОІППО, С. 84–125
70. Мармаза, О.І. (2003). *Проектний підхід до управління навчальним закладом*. – Харків: Основа, 80 с.
 71. Маслов, В.И. (1990). *Теория и методика организации непрерывного повышения квалификации руководителей школ* : учеб. Пособие. К.: МНО УССР,. – 259 с.
 72. Маслов, В.И., Шаркунова, В.В. (1997). Принципи менеджменту в установах освіти. *Освіта і управління*. № 1. С. 77–84.
 73. Маслоу, А. (2003). О менеджменте. Самоактуализация. Просвещенный менеджмент. *Организационная теория*. Пер. с англ. С.Пб.: Питер М. И. и др., 413 с.
 74. Машкіна, Л.А. (2000). *Впровадження педагогічних інновацій у навчально–виховний процес початкової школи*. Хмельницький.
 75. Машкіна, Л.А. (2000). *Підготовка студентів педагогічних училищ та коледжів до використання інноваційних технологій в дошкільних закладах*: Дис. на здобуття наук. ст. канд. пед. наук. Рівне. 262 с.
 76. Мескон, М.Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. (1992). *Основы менеджмента*. Пер. с англ. – М.: Дело, 72 с.
 77. Морозов, Е.П., Пидкасистый, П.И. (1991). Подготовка учителя к инновационной деятельности. *Советская педагогика*. № 10. С. 82–92.
 78. Онищук, Л.А. (2006). *Теоретичні і методичні основи гуманізації управління загальноосвітніми навчальними закладами I-II ступенів*: дис... д-ра пед. наук: 13.00.01. Ін-т педагогіки і психології проф. освіти АПН України. - К., 399 .
 79. Онищук, Л.А., (2009). Інноваційна стратегія реформування системи освіти в Україні. *Професійна освіта: ціннісні орієнтири сучасності* [Текст]: зб. наук. пр. за заг. ред. І.А. Зязюна: Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих АПН України. – К.: Харків: НТУ «ХПІ», С.101-109.

80. Онищук, Л.А., Пузіков, Д.О., Гораш, К.В., та ін. (2015). *Теорія та технологія комплексного оцінювання інноваційного розвитку ЗНЗ*: монографія. К., 362 с.
81. Освітній проєкт, (2021). Управлінська Академія освітнього менеджменту. http://ippobuk.cv.ua/?page_id=6628
82. Острроверхова, Н.М., Даниленко, Л.І. (1995). *Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект*. – К.: Школяр, 302 с.
83. Павлютенков, Є. (2008). *Моделювання в системі освіти (у схемах і таблицях)*. Х. : Основа, 128 с.
84. Павлютенков, Є., Крижко, В. (2006). *Основи управління школою*. Х. : Видавнича група "Основа", 171 с.
85. Паламарчук, В.Ф. (1987). Системний підхід до впровадження педагогічних ідей у практику роботи школи. *Радянська школа*. № 12. – С. 16–20.
86. Паламарчук, В.Ф. (1994). Інноваційні процеси в педагогіці. *Педагогічні інновації у сучасній школі*.: Освіта, с. 5–9.
87. Паламарчук, В.Ф. (2005). *Першооснови педагогічної інноватики*. К.: Знання України, Т.1. 420 с.
88. Пехота, О. (2001). *Освітні технології*: Навч.-метод. Посібник. К.: А.С.К., 256 с
89. Пикельная, В.С. (1990). *Теоретические основы управления: школоведческий аспект*. М.: Высшая шк., 175 с.
90. Підласий, А.І. (2001). Оптимізація навчально-виховного процесу: педагогічні інновації. *Освіта і управління*. Т. 3. Число 4. С. 59–68.
91. Підласий, І.П., Підласий, А.І. (1998). Педагогічні інновації. *Рідна шк.* – С. 3–17.

92. Пікельна, В.С. (1993). *Теорія і методика моделювання управлінської діяльності: школознавчий аспект*: Автореф. дис. на здобуття наук. ст. д-ра пед. наук. К., 44 с.
93. Пікельна, В.С., Удод, О.І. (1998). *Управління школою*. К.: Наук.-метод. об'єднання педагогічних інновацій "Альора", 189 с.
94. Пінчук, В.М. (1998). Інноваційні процеси – підґрунтя проектування нових освітніх технологій. *Освіта і управління*. №3. Т. 2. С. 88–97.
95. Положення Міністерства освіти і науки України "Про експериментальний загальноосвітній навчальний заклад": Наказ МОН України від 20.01. 2002 р. № 114.
96. Положення Міністерства освіти і науки України "Про порядок здійснення інноваційної діяльності в системі освіти України". (2001). *Освіта України*. № 6.
97. Положення про освітній проєкт (2021) «Управлінська академія освітнього менеджменту» на базі Інституту післядипломної педагогічної освіти Чернівецької області <https://drive.google.com/file/d/1FGzxeMzpoPcAKvluHRI17gW3ZeUIQkgv/view>
98. Попова, О.В. (2001). Становлення і розвиток інноваційних педагогічних ідей в Україні в ХХ столітті. Харків: ОВС, 256 с.
99. Потаник, М.М., Лазарева, В.С. (1995). *Управление развитием школы: Пособие для руководителей образовательных учреждений* М.: Новая шк., 464 с.
100. Поташник, М.М. (1989). Право на експеримент. *Народное образование*. № 9. С. 33–38.
101. Поташник, М.М. (1990). *Демократизация управления школой*. М.: Просвещение, 187 с.
102. Поташник, М.М. (1991). *Методическая работа в школе: организация и управление*. М.: Дидактика, 192 с.

103. Поташник, М.М. Моисеев, А. (1997). Управление современной школой: в вопросах и ответах. М.: Новая шк., 352 с.
104. Пригожин, А.И. (1998). *Нововведение: стимулы и препятствия* (Социальные проблемы инноватики). М.: Политиздат, 171 с.
105. Пригожина, А.И. (1988). *Методы активизации инновационных процессов*. М., 66 с.
106. Протасова, Н.Г. (2001). Синергетичний підхід до управління інноваційними процесами у післядипломній освіті. *Педагогічні інноваційні ідеї, реалії, перспективи*: Зб. наук. праць. Вип. 5. К.: Логос, 170 с.
107. Реан, А.А. (2000). Акмеология личности. *Психологический журнал*. 2000. Т. 21. № 3. С. 88–95.
108. Реан, А. А. (2006). Психология и психодиагностика личности. *Теория, методы исследования, практикум: арсенал практического психолога*. Санкт-Петербург: Прайм-Еврознак.
109. Сас Н. (2013). *Основи інноваційного управління навчальними закладами* : навч.-метод. Посіб.Полтава : ПНПУ імені В.Г. Короленка, 178 с.
110. Семиченко, В.А. (2004). *Проблемы мотивации поведения и деятельности человека*. Модульный курс психологии. Модуль “Направленность”. (Лекции, практические занятия, задания для самостоятельной работы). К.: Миллениум, 521 с.
111. Симонов, В.П. (1999). *Педагогический менеджмент: управление педагогическими системами*: Учебное пособие. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Педагогическое общество, 430 с.
112. Сисоєва, С.О. (1994). *Основи педагогічної творчості вчителя*: Навч. посібник. – К.: ІСДОУ, 112 с.
113. Слободчиков, В.И. (2003). Проблемы становления и развития инновационного образования. *Инновации в образовании*. № 2. С. 4–28.

114. Тяпков, С.А. (1991). *Новый хозяйственный механизм в школах* : методическое пособие.СПБ, 160 с.
115. Урусський, В. (2012). *Педагогічна діагностика*. Тернопіль: [б.в.].
116. Хміль, Ф.І. (1995). Менеджмент: Підручник. К.: Вища шк., 358 с.
117. Чесборо, Г., (2006). *Открытые инновации: исследование новой парадигмы*. Оксфорд. <https://archive.org/details/openbusinessmode00henr>
118. Шамова, Т.И., Капустин, Н.П., Третьяков, П.И. (2002). Управление образовательными системами. М.: ВЛАДОС, 320 с.
119. Штофф, В.А. (1966). Моделирование и философия. Ленинград: Наука, 301 с.

Додаток А

Класифікація управлінських інновацій за їхнім характером
(систематизовано Н. Сас, 2013)

№	<i>Характерологічні ознаки</i>	<i>Управлінські інновації</i>
1	За способом реалізації	Планові, систематичні, періодичні, стихійні, випадкові, спонтанні
2	За типом зміни	Ліквідація попередньої практики управління, доповнення управлінської практики відсутнім елементом, заміщення одного елемента іншим, більш досконалим, завершення управлінської інновації
3	За масштабом перетворень	Зміна діяльності однієї, кількох сфер, ланок діяльності або всього навчального закладу
4	За ступенем радикальності	Корегувальні, модифікаційні, модернізаційні, радикальні, революційні
5	За потенціалом нововведення	Очікуваний корисний ефект і його обґрунтування
6	За джерелом виникнення	Поява наукових розробок для їх апробації та втілення, зміни державної політики у сфері освіти, регіональні особливості, внутрішньо-організаційні можливості (потреби й завдання)
7	За очікуваною тривалістю впровадження	Короткочасні, середньої тривалості, тривалі
8	За рівнем реалізації	На рівні всього колективу навчального закладу, на рівні певного підрозділу; на рівні конкретного працівника

9 .	За трудомісткістю впровадження	Незначної трудомісткості, середньої трудомісткості, значної трудомісткості
1 0 .	За обсягом фінансових витрат на впровадження	Незначного обсягу фінансування, середніх обсягів фінансування, значних фінансових витрат

Додаток Б

Характеристика принципів інноваційного управління навчальними закладами

(узагальнено на основі вивчення наукових праць

Л.Ващенко, Н.Сас, Г.Єльнікова та ін.)

№ з/п	Назва принципу	Характеристика
1	2	3
1	Принцип випередження	Інноваційне управління спрямоване на окреслення шляху розвитку навчального закладу.
2	Принцип самовідтворення та саморегулювання управління	Передбачає відтворення здатності інноваційних елементів до самоорганізації та сприяння сталому зростанню й розвитку навчального закладу. Що вищий рівень саморегулювання управління, то вища якість процесу управління.
3	Принцип гнучкості	Інноваційне управління повинне забезпечити свободу дій суб'єктів інноваційної діяльності, надати можливості для маневрування, відмови від жорсткої регламентації, заохочення ініціативи.
4	Принцип взаємозалежності та взаємовпливу	Інноваційне управління, інституційне середовище функціонування й розвитку навчального закладу взаємозалежні та зазнають взаємовпливу. Інституційне середовище – технологічна основа управління, що регламентує обмеження й можливості для ухвалення управлінських рішень. Інноваційне управління – процес формування та трансформації інституційного середовища.

5	Принцип варіативності альтернативності	<p>Вимагає від керівника пошуку, вибору й накопичення варіантів управлінських дій для отримання подальшого позитивного результату.</p> <p>Альтернативність є важливим аспектом інноваційного управління, оскільки передбачає розширення меж інноваційної системи завдяки виокремленню нових напрямів досягнення поставлених цілей. Цей принцип слугує передумовою багатоваріантності інноваційного розвитку, наявності безлічі ресурсів інноваційної системи, різних шляхів застосування</p>
---	--	--

		інноваційного потенціалу.
6	Принцип модельованос ті	Потребує підвищеної гнучкості в ухваленні рішень, дає змогу застосовувати точні методи дослідження й управління, розширювати використання інформаційних технологій.
7	Принцип єдності спеціалізації та універсалізації процесів управління	Спеціалізація підвищує ефективність процесу управління, однак її не завжди можна використовувати, оскільки управлінські процеси вкрай рідко повторюються. Тому спеціалізація повинна бути доповнена універсалізацією управління, розробленням загальних методів.
8	Принцип неперервнос ті інновацій	Пошук нереалізованих можливостей у доповненні до принципу неперервності поліпшення, що застосовують у менеджменті якості. В інноваційному управлінні необхідно керуватися прогнозами, припущеннями та іншими інколи недостовірними даними. Інноваційне управління створює нову реальність і нові для неї факти, продукти, послуги, види й форми управління, які раніше не були запотребовані.
9	Принцип стратегічно го партнерства	Стратегічне партнерство більш широко трактує взаємини не тільки з постачальниками, а й із контрагентами, з іншими партнерами, з усіма особами, зацікавленими в кінцевих результатах інновацій в управлінні навчальним закладом (викладачі, учні, батьки, громадськість). У такому виді діяльності необхідні альянси, стратегічні об'єднання, асоціації тощо.
10	Принцип «Не нашкодь!»	Є основоположним не тільки для медицини, ай для суспільства, організації, індивідуума, який провадить інноваційну діяльність. Цей принцип взаємоузгоджується із забезпеченням стійкості системи стосовно змін і впливів зовнішнього та внутрішнього середовища, зокрема сприятливих. Стійкість і стабільність управлінської системи залежать від якості стратегічного управління й оперативного регулювання.

Додаток В

ТЕСТ «ОЦІНКА САМОКОНТРОЛЮ В СПІЛКУВАННІ»

(по Маріону Снайдеру)

Інструкція: Шановні респонденти! З допомогою цього тесту Ви можете визначити свій рівень самоконтролю під час спілкування з іншими людьми. Уважно прочитайте десять пропозицій, які описують реакції на деякі ситуації. Кожну з них оцініть як вірну або не вірну для себе.

Вірну – позначте «+», а невірну – «-»

1. Мені здається важким мистецтво наслідувати звичкам інших людей.	
2. Я б, мабуть, міг поваляти дурня, щоб привернути увагу або потішити оточуючих.	
3. З мене міг би вийти непоганий актор.	
4. Іншим людям іноді здається, що я переживаю щось більш глибоко, ніж це є насправді.	
5. У компанії я рідко опиняюся в центрі уваги.	
6. У різних ситуаціях і в спілкуванні з різними людьми я часто поведжуся абсолютно по-різному.	
7. Я можу відстоювати тільки те, в чому я щиро переконаний.	
8. Щоб досягти успіху в справах і у відносинах з людьми, я прагну бути таким, яким мене чекають бачити.	
9. Я можу бути доброзичливим з людьми, яких я не переносю.	
10. Я не завжди такий, яким здаюся.	
	<i>Сума балів</i>

Оцінка результатів: по одному балу нараховується за відповідь «-» на 1, 5, 7 питання і за відповідь «+» – на всі інші.

Підрахуйте суму балів.

0-3 бали показують низький комунікативний контроль, тобто ваша поведінка стійка і ви не вважаєте потрібними мінятися залежно від ситуації. Ви здібні до

щирого розкриття в спілкуванні, від чого дехто вважає вас «незручними» внаслідок вашої прямолінійності.

4-6 бали говорять про середній комунікативний контроль. Ви щирі, але не стримані в своїх емоційних проявах. Проте рахуетесь в своїй поведінці з оточуючими людьми.

6-10 балів вказують на високий комунікативний контроль. Ви легко входите в будь-яку роль, гнучко реагуєте на зміну ситуації, добре відчуваєте і можете передбачати враження, яке проводите на тих, хто вас оточує.

МЕТОДИКА ВИВЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**(адаптована на основі К. Замфір в модифікації А.А.Реана)**

Інструкція. Шановні респонденти! Прочитайте подані мотиви професійної діяльності і дайте оцінку їх важливості для Вас по п'ятибальній шкалі.

Оцініть на скільки для Вас актуальний той чи інший мотив за поданою шкалою:

- 1 бал – у дуже незначній мірі;
- 2 бали – у досить незначній мірі;
- 3 бали – у середній мірі;
- 4 бали – у досить великій мірі;
- 5 балів – у дуже великій мірі.

№	Мотиви	бали
1.	Винагорода, подяка, грошовий заробіток	
2.	Прагнення до методичного вдосконалення, кар'єрного росту	
3.	Прагнення уникнути критики з боку методиста, керівника або колег	
4.	Прагнення уникнути методичних помилок, як наслідок можливих покарань або неприємностей	
5.	Потреба в досягненні методичної досконалості й поваги (визнання) з боку інших	
6.	Задоволення від самого процесу і результату методичної роботи	
7.	Можливість найбільш повної самореалізації саме у даній діяльності	

Дякуємо за співпрацю!

Додаток Д

Опитувальник «Самооцінка інноваційної управлінської діяльності»

Спрямований на визначення рівня сформованості когнітивного критерію інноваційного управління закладів загальної середньої освіти

№ з/п	Зміст питання	Самооцінка		
		3	4	5
1	Оцініть своє розуміння суті інноваційної діяльності			
2	Визначте свій рівень володіння інформацією щодо педагогічних інновацій, які впроваджуються у навчально-виховний процес освітніх закладів вашого району			
3	Як ви оцінюєте Ваше вміння визначити цілі та завдання інноваційної діяльності?			
4	Оцініть свої знання закономірностей менеджменту освітніх інновацій			
5	Дайте оцінку своїх знань щодо структурування інноваційної діяльності.			
6	Оцініть на скільки ваш освітній заклад бере активну участь інноваційній діяльності			
7	Визначте рівень ефективності управління інноваційною діяльністю закладів освіти			
8	Оцініть рівень знань методів, засобів, форм контролю та управління інноваційною діяльністю закладів освіти			
9	Який рівень володіння нормативними документами?			

Додаток Е

Методика «Уміння здійснювати управління»

№ з/п	Зміст технологічних умінь	Ступінь використання в управлінській діяльності		
		<i>високий рівень</i>	<i>середній рівень</i>	<i>низький рівень</i>
1	Оцініть вміння використовувати дослідницькі методи в управлінській діяльності?			
2	Оцініть Ваші вміння щодо застосувань інноваційних технологій в управлінській діяльності?			
3	Визначте рівень умінь реалізовувати розпорядчо-адміністративні методи в управлінській діяльності.			
4	Визначте рівень умінь організовувати дорадчо-адміністративні методи в управлінській діяльності			
5	Використання ілюстративно-показникових засобів в управлінській діяльності.			
6	Оцініть уміння здійснювати планування управління інноваційною діяльністю			

7	Визначте рівень умінь контролювати та регулювати управління інноваційною діяльністю			
8	Оцініть уміння створювати рекомендації щодо вдосконалення процесу управління інноваційною діяльністю освітніх закладів			

Дякуємо за співпрацю !

Адаптована методика К. Ангеловскі

Рефлексія інноваційного управління

№ з/п	Зміст запитання	Відповіді
1	Наскільки Ви підготовлені до управління інноваційною діяльністю?	<ul style="list-style-type: none"> - Повністю підготовлений; - достатньо підготовлений; - не підготовлений.
2	Яким чином Ви готувались до управління інноваційною діяльністю?	<ul style="list-style-type: none"> - Через організовані форми навчання (семінари, тренінги, роботу творчих груп тощо); - через самостійну роботу; - ніяк.
3	Чи проводилась перевірка результативності впровадження інновацій, які здійснюються у Вашій школі?	<ul style="list-style-type: none"> - Перевірку проводив я особисто; - перевірку проводила методична служба району, міста; - перевірку не проводив ніхто.
4	Чи відомо Вам, у яких ЗНЗ міста застосовуються ті ж інновації, що й у Вашій?	<ul style="list-style-type: none"> - Так; - частково; - ні.
5	Які Ви вбачаєте причини недостатньої поінформованості щодо педагогічних інновацій?	<ul style="list-style-type: none"> - Недостатня кількість спеціальної літератури; - нестача часу;

		- відсутність організованої системи інформування про педагогічні інновації, які впроваджуються на сучасному етапі.
6	Які, з Вашої точки зору, найрезультативніші шляхи інформування педагогів щодо сучасних педагогічних інновацій?	- Організація семінарів; - курсова перепідготовка; - видання спеціальних публікацій; - знайомство з практикою впровадження інновацій в інших ЗНЗ

Дякуємо за співпрацю!

СХВАЛЕНО
Вченою радою Інституту
ІППО Чернівецької області
Протокол № 3
від «23» вересня 2021 р.

Додаток Ж
ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. директора ІППО
Чернівецької області
_____Г.І.Білянін
«24» вересня 2021 р.



Управлінська академія освітнього менеджменту

Освітній проєкт реалізується Інститутом післядипломної педагогічної освіти Чернівецької області.

Учасниками проєкту є більше **100** новопризначених та молодосвідчених директорів закладів освіти та заступників п'яти відділень.

Мета проєкту - надання можливості адміністративно-управлінському персоналу закладів освіти набутти нових управлінських компетентностей відповідно до сучасних потреб щодо інноваційного управління закладами освіти в умовах викликів, змін та дистанційного управління

Ми готові допомогти вам стати успішними та впевненими менеджерами в освітній галузі!

ПОЛОЖЕННЯ

про освітній проєкт «Управлінська академія освітнього менеджменту»
на базі Інституту післядипломної педагогічної освіти Чернівецької
області

1. Загальні положення

1.1. Положення про освітній проєкт «Управлінська академія освітнього менеджменту» на базі Інституту післядипломної педагогічної освіти Чернівецької області (далі – Положення УАОМ) регламентує організацію та здійснення професійного зростання адміністративно-управлінського персоналу закладів освіти регіону у рамках неформальної та інформальної освіти.

1.2. Положення УАОМ розроблено відповідно до законів України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», «Про дошкільну освіту», «Про інноваційну діяльність», Концепції реалізації державної

політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа», «Порядку підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 р. № 800, із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ № 1133 від 27.12.2019, Положення про республіканський (АРК), обласні та Київський і Севастопольський міські інститути післядипломної педагогічної освіти», відповідно до Статуту комунального закладу «Інститут післядипломної педагогічної освіти Чернівецької області (нова редакція)» від 15.10.2020 року, Порядку підвищення кваліфікації керівних і педагогічних та науково-педагогічних працівників закладів та установ освіти у Комунальному закладі

«Інститут післядипломної педагогічної освіти Чернівецької області» схваленого вченою радою ІППОЧО протокол №3 від 24 вересня 2020 року та інших чинних документів у частині підвищення кваліфікації адміністративного персоналу закладів освіти.

1.3. Актуальність обраної теми освітнього проєкту обумовлено потребами та запитамі адміністративно-управлінського та педагогічного персоналу закладів освіти.

1.4. Положення УАОМ визначає мету, ключові цілі, порядок, процеси і формати організації та проведення, результати освітнього проєкту «Управлінська академія освітнього менеджменту».

1.5. Інституційне забезпечення освітнього проєкту «Управлінська академія освітнього менеджменту» належить до освітньої діяльності в частині підвищення кваліфікації адміністративно-управлінського персоналу та педагогічних кадрів Комунальним закладом «Інститут післядипломної педагогічної освіти Чернівецької області» (Далі – ІППОЧО).

1.6. Структурно «Управлінська академія освітнього менеджменту» передбачає функціонування відділень: відділення новопризначених та малодосвідчених директорів закладів загальної середньої освіти; відділення новопризначених та малодосвідчених заступників директорів з виховної роботи закладів загальної середньої освіти; відділення новопризначених та малодосвідчених заступників директорів з навчально-виховної роботи закладів

загальної середньої освіти; відділення новопризначених та малодосвідчених директорів та методистів закладів дошкільної освіти, відділення новопризначених та малодосвідчених директорів інклюзивно-ресурсних центрів тощо.

1.7. Організаційний менеджмент «Управлінської академії освітнього менеджменту» ІППОЧО відповідно до законодавства України може передбачати укладання договорів про організацію мережевої форми підвищення професійного зростання керівних кадрів закладів освіти з іншими суб'єктами освітньої діяльності.

2. Мета та цілі освітнього проєкту

2.1. Освітній проєкт «Управлінська академія освітнього менеджменту» на базі ІППОЧО реалізується з метою надання можливості адміністративно-управлінському персоналу закладів освіти набути нових управлінських компетентностей відповідно до сучасних потреб щодо інноваційного управління закладами освіти в умовах викликів, змін та дистанційного управління.

2.2. Ключовими цілями освітнього проєкту «Управлінська академія освітнього менеджменту» є:

2.2.1. реалізація нової сучасної освітньої філософії та державної політики в галузі освіти;

2.2.2. підвищення якості управлінської компетентності діючого адміністративно-управлінського персоналу закладів освіти, в тому числі новопризначених і малодосвідчених керівників закладів освіти та заступників;

2.2.3. удосконалення раніше набутих та/або набуття нових управлінських компетентностей у межах професійної діяльності з урахуванням вимог відповідного професійного стандарту;

2.2.4. вивчення та ознайомлення з інноваційними педагогічними методиками, сучасними виробничими технологічними процесами, прогресивними технологіями управління, досягненнями науки і техніки, перспективами їх розвитку та впровадження в освітній процес.

3. Порядок реалізації освітнього проєкту

3.1. Реалізація освітнього проєкту «Управлінської академії освітнього менеджменту» на базі Інституту післядипломної педагогічної освіти Чернівецької області регулюється даним Положенням, наказами ІППОЧО та річним планом роботи Інституту.

3.2. Слухачами «Управлінської академії освітнього менеджменту» можуть бути адміністративно-управлінський персонал закладів освіти, в тому числі новопризначені, малодосвідчені керівники освітніх установ області та заступники.

Набір слухачів здійснюється, щорічно, упродовж вересня, на поточний навчальний рік, на основі електронної реєстрації на кожне відділення.

Зарахування слухачів на навчання в «Управлінській академії освітнього менеджменту» здійснюється відповідно до реєстраційних списків та наказів директора Інституту.

3.3. Функціонування «Управлінської академії освітнього менеджменту» відбувається на основі організації щоквартальних засідань відділень за напрямками визначеними у пункті 1.6. у рамкових умовах одного навчального року з врахуванням управлінських запитів та потреб.

3.4. Форми проведення «Управлінської академії освітнього менеджменту»: семінари, практикуми, тренінги, вебінари, майстер-класи,

методичні платформи тощо, які плануються та організуються на підставі запропонованої Інститутом тематики та відповідно до запитів адміністративно-управлінського персоналу закладів освіти, в тому числі новопризначених і малодосвідчених керівників.

3.5. Заходи у рамках «Управлінської академії освітнього менеджменту» можуть проводитися на замовлення споживачів освітніх послуг позапланово за умови окреслення нестандартних ситуацій та формажорних обставин, які потребують нових знань з питань освітнього менеджменту для керівного персоналу закладів освіти локального рівня.

4. Освітні процеси в рамках проєкту

4.1. Формами організації освітньої діяльності «Управлінської академії освітнього менеджменту» інституційна із переважанням очної, очної з використанням дистанційних технологій, мережевої тощо. Форми можуть поєднуватися.

4.2. Планування освітнього процесу «Управлінської академії освітнього менеджменту» здійснюється відповідно до потреб адміністративно-управлінського персоналу закладів освіти.

4.3. Координатором «Управлінської академії освітнього менеджменту» є завідувач кафедри педагогіки, психології та теорії управління освітою ІППОЧО, заступником координатора – доцент кафедри педагогіки, психології та теорії управління освітою ІППОЧО, керівниками відділень – відповідальні викладачі та методисти Інституту, що визначаються наказом ІППОЧО.

4.4. До процесів функціонування «Управлінської академії освітнього менеджменту» можуть бути залучені науково-педагогічні працівники ІППОЧО та інші суб'єкти освітньої діяльності, участь яких сприятиме покращенню результативності підвищення кваліфікації адміністративного персоналу закладів освіти.

4.5. Освітні процеси в рамках «Управлінської академії освітнього менеджменту» відбуваються на основі традиційних та інноваційних освітніх технологій навчання.

4.6. Формат організації освітнього процесу «Управлінської академії освітнього менеджменту» має відповідати пунктам Статуту ІППОЧО, а саме:

- визначати зміст освіти з урахуванням державних стандартів та освітньо- професійних програм;
- визначати форми та засоби проведення навчального процесу відповідно до ліцензованої освітньої діяльності;
- здійснювати підвищення кваліфікації та підготовку керівних і педагогічних кадрів на замовлення органів місцевого самоврядування;

4.7. Функціонування відділень «Управлінської академії освітнього менеджменту» визначається дотичністю освітніх потреб до сформованих груп слухачів з числа адміністративно-управлінського персоналу закладів

освіти.

5. Освітні результати реалізації проєкту

5.1. Дієвість адміністративно-управлінського персоналу закладів освіти як ключовий освітній результат «Управлінської академії освітнього менеджменту».

5.2. Підвищення рівня якості та адаптивності для практичної екстраполяції в закладах освіти набутої під час навчання в «Управлінській академії освітнього менеджменту».

5.3. Завершення навчання у рамках «Управлінської академії освітнього менеджменту» засвідчується підсумковим опитуванням та презентацією власних управлінських практик.

5.4. За результатами успішного проходження навчання видається сертифікат про професійний розвиток керівника закладу освіти.

Додаток И

Класифікація управлінських інновацій за їхнім характером

№	Характерологічні ознаки	Управлінські інновації
1	За способом реалізації	Планові, систематичні, періодичні, стихійні, випадкові, спонтанні
2	За типом зміни	Ліквідація попередньої практики управління, доповнення управлінської практики відсутнім елементом, заміщення одного елемента іншим, більш досконалим, завершення управлінської інновації
3	За масштабом перетворень	Зміна діяльності однієї, кількох сфер, ланок діяльності або всього навчального Закладу
4	За ступенем радикальності	Корегувальні, модифікаційні, модернізаційні, радикальні, революційні
5	За потенціалом Нововведення	Очікуваний корисний ефект і його обґрунтування
6	За джерелом виникнення	Поява наукових розробок для їх апробації та втілення, зміни державної політики у сфері освіти, регіональні особливості, внутрішньо-організаційні можливості (потреби й завдання)
7	За очікуваною тривалістю впровадження	Короткочасні, середньої тривалості, Тривалі

8 .	За рівнем реалізації	На рівні всього колективу навчального закладу, на рівні певного підрозділу; на рівні конкретного працівника
9 .	За трудомісткістю впровадження	Незначної трудомісткості, середньої трудомісткості, значної трудомісткості
1 0 .	За обсягом фінансових витрат на впровадження	Незначного обсягу фінансування, середніх обсягів фінансування, значних фінансових витрат

Додаток Й

Характеристика принципів інноваційного управління зкладами загальної середньої освіти

(Сас Н.)

№ з/п	Назва принципу	Характеристика
1	2	3
1	Принцип випередження	Інноваційне управління спрямоване на окреслення шляху розвитку навчального закладу.
2	Принцип самовідтворення та саморегулювання управління	Передбачає відтворення здатності інноваційних елементів до самоорганізації та сприяння сталому зростанню й розвитку навчального закладу. Що вищий рівень саморегулювання управління, то вища якість процесу управління.
3	Принцип гнучкості	Інноваційне управління повинне забезпечити свободу дій суб'єктів інноваційної діяльності, надати можливості для маневрування, відмови від жорсткої регламентації, заохочення ініціативи.

4	Принцип взаємозалежності та взаємовпливу	Інноваційне управління, інституційне середовище функціонування й розвитку навчального закладу взаємозалежні та зазнають взаємовпливу. Інституційне середовище – технологічна основа управління, що регламентує обмеження й можливості для ухвалення управлінських рішень. Інноваційне управління – процес формування та трансформації інституційного середовища.
5	Принцип варіативності та альтернативності	Вимагає від керівника пошуку, вибору й накопичення варіантів управлінських дій для отримання подальшого позитивного результату. Альтернативність є важливим аспектом інноваційного управління, оскільки передбачає розширення меж інноваційної системи завдяки виокремленню нових напрямів досягнення поставлених цілей. Цей принцип слугує передумовою багатоваріантності інноваційного розвитку, наявності безлічі ресурсів інноваційної системи, різних шляхів застосування інноваційного потенціалу.
6	Принцип модельованості	Потребує підвищеної гнучкості в ухваленні рішень, дає змогу застосовувати точні методи дослідження й управління, розширювати

	ті	використання інформаційних технологій.
7	Принцип єдності спеціалізації та універсалізації процесів управління	Спеціалізація підвищує ефективність процесу управління, однак її не завжди можна використовувати, оскільки управлінські процеси вкрай рідко повторюються. Тому спеціалізація повинна бути доповнена універсалізацією управління, розробленням загальних методів.
8	Принцип неперервності інновацій	Пошук нереалізованих можливостей у доповненні до принципу неперервності поліпшення, що застосовують у менеджменті якості. В інноваційному управлінні необхідно керуватися прогнозами, припущеннями та іншими інколи недостовірними даними. Інноваційне управління створює нову реальність і нові для неї факти, продукти, послуги, види й форми управління, які раніше не були запотребовані.
9	Принцип стратегічного партнерства	Стратегічне партнерство більш широко трактує взаємини не тільки з постачальниками, а й із контрагентами, з іншими партнерами, з усіма особами, зацікавленими в кінцевих результатах інновацій в управлінні навчальним закладом (викладачі, учні, батьки, громадськість). У такому виді діяльності необхідні альянси, стратегічні об'єднання,

		асоціації тощо.
1 0 .	Принцип «Не нашкодь!»	Є основоположним не тільки для медицини, ай для суспільства, організації, індивідуума, який провадить інноваційну діяльність. Цей принцип взаємоузгоджується із забезпеченням стійкості системи стосовно змін і впливів зовнішнього та внутрішнього середовища, зокрема сприятливих. Стійкість і стабільність управлінської системи залежать від якості стратегічного управління й оперативного регулювання.