

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ІНОЗЕМНИХ МОВ  
КАФЕДРА ПЕДАГОГІКИ ТА ОСВІТИ

До захисту допустити:  
Завідувач кафедри  
педагогіки та освіти  
Задорожна-Княгницька Л.В.  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

Кваліфікаційна робота  
за освітнім ступенем «Магістр» на тему:  
**«ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ  
ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ»**

Студентки факультету іноземних мов  
спеціальності «Менеджмент»,  
освітньої програми «Менеджмент.  
Управління закладом загальної  
середньої освіти»  
Кулішової Марії Сергіївни  
**Науковий керівник:**  
Нетреба Марина Михайлівна,  
кандидат філологічних наук,  
доцент кафедри педагогіки та освіти  
**Рецензент:**  
Топорикова Н. О., директор  
Комунального закладу «Спеціалізована  
школа І - ІІІ ступенів №3 з поглибленим  
вивченням окремих предметів  
Маріупольської міської ради  
Донецької області»

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою \_\_\_\_\_  
Секретар ЕК \_\_\_\_\_  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНИМИ ЗАКЛАДАМИ .....</b>	<b>7</b>
1.1. Інноваційні технології у системі управління закладами освіти як психолого-педагогічна проблема .....	7
1.2. Правове забезпечення інноваційного розвитку в Україні .....	18
1.3. Стан досліджуваності проблеми у практиці управління освітніми закладами .....	25
Висновки до розділу 1 .....	36
<b>РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ .....</b>	<b>38</b>
2.1. Сутнісні характеристики інноваційних управлінських технологій.....	38
2.2. Принципи організації використання інноваційних технологій в освітньому процесі в умовах Нової української школи .....	53
Висновки до розділу 2 .....	61
<b>РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ.....</b>	<b>63</b>
3.1 Методика використання інноваційних технологій в управлінні закладами освіти (на прикладі Маріупольської загальноосвітньої школи №52).....	63
3.2. Оцінювання рівня інноваційного потенціалу та перспективи розвитку педагогічного колективу Маріупольської загальноосвітньої школи №52.....	70
Висновки до розділу 3 .....	80
<b>ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....</b>	<b>82</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>85</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>98</b>

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Серед актуальних проблем реформування системи освіти – впровадження у педагогічну галузь інноваційних технологій управління закладами освіти. У Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» зазначається: «...найбільш успішними на ринку праці в найближчій перспективі будуть фахівці, які вміють навчатися впродовж життя, критично мислити, ставити цілі та досягати їх, працювати в команді, спілкуватися в багатокультурному середовищі та володіти іншими сучасними вміннями» [60].

Сучасні вимоги до діяльності педагога, його професійного розвитку зумовлені процесами модернізації освіти, упровадженням компетентнісної моделі освітньої діяльності, педагогіки партнерства, орієнтацією на нові стандарти й результати навчання, потребами автономії освітнього закладу. Все це вимагає перегляду традиційних уявлень про роль керівника закладу освіти, реалізації особистісно орієнтованої моделі його професійного зростання та використання інноваційних технологій в управлінні [11, с. 7].

Проблеми інноваційних напрямів розвитку педагогічного менеджменту достатньо глибоко і повно висвітлені в працях І. Аносова, О. Барліт, Г. Дмитренка, Л. Задрожної-Княгницької, Л. Карамушки, В. Крижко, В. Маслова, О. Мармази, Є. Павлютенкова, С. Прийми, В. Пікельної та багатьох інших дослідників [4, с. 196].

У сучасному глобалізованому та надзвичайно динамічному світі процес менеджменту установами, організаціями та процесами набуває надзвичайної ваги та актуальності. Не є виключеннями у цьому процесі є і процеси освітнього менеджменту особливо у часи здійснення освітньої реформи. Адже саме від ефективності процесів управління залежить успіх та результат діяльності, як у короткостроковій, так і новій довгостроковій перспективі [1, с. 4].

В умовах впровадження принципів автономії закладу освіти та державно-громадського управління зростають вимоги до менеджерської компетенції їх керівного складу. Конкурентоспроможність педагогічного працівника визначається його професіоналізмом, залежить від рівня кваліфікації, досвіду педагогічної діяльності, майстерності, наявності професійно значущих якостей, зокрема мобільності, особистої відповідальності за власний неперервний професійний розвиток, налаштованості на сприйняття нового, здатності до особистого творчого розвитку, інноваційних пошуків і відкриттів. Успішна професійна діяльність педагогічного працівника вимагає безперервного навчання в умовах динамічних змін та здатності адаптуватися до них. Професійний розвиток спрямований на реалізацію педагогічним працівником себе як особистості. Прагнення до самовдосконалення й самоосвіта є важливими чинниками професійного зростання педагога, що забезпечують розширення його професійних можливостей, пізнавальних інтересів та формування творчої індивідуальності. Ця діяльність, яка має бути постійною та систематичною, нерозривно пов'язана з професійним зростанням і підвищенням рівня педагогічної майстерності, а також характеризується поетапним досягненням мети [32, с. 19].

Суть процесу управління закладу освіти полягає: в усвідомленні необхідності вирішувати проблему; зборі і опрацюванні інформації про проблему; плануванні роботи і організації роботи; реалізації плану; контроль за ходом реалізації плану; досягнення мети; підсумки виконання роботи [23, с. 51].

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

**Предмет дослідження** – основні напрямки використання інноваційних технологій в управлінській діяльності керівника закладу загальної середньої освіти.

**Мета дослідження** – теоретично обґрунтувати особливості використання інноваційних технологій в діяльності керівників закладів освіти та розкрити практичний аспект інноваційних технологій у освітньому закладі.

Досягнення поставленої мети передбачає розв’язання таких завдань:

1. Розкрити інноваційні технології в системі управління закладами освіти; визначити стан досліджуваності проблеми у практиці управління освітніми закладами.

2. Здійснити теоретичний аналіз і з’ясувати сутність понять «інноваційні технології», «управління», «управлінська діяльність» у філософській, психолого-педагогічній літературі.

3. Визначити сутнісні характеристики інноваційних управлінських технологій.

4. Охарактеризувати досвід використання інноваційних технологій в управлінні закладом загальної середньої освіти (на прикладі Комунального закладу Маріупольської загальноосвітньої школи I-III ступенів №52).

Вищезазначені завдання роботи розв’язано за допомогою комплексу методів дослідження: теоретичні – аналіз та систематизація психолого-педагогічної літератури для визначення базових понять; аналіз ділової, нормативно-правової документації для з’ясування специфіки впровадження інноваційних технологій в управління закладом освіти; узагальнення теоретичних підходів з метою визначення поняттєво-категоріального апарату; для визначення стану та оцінювання рівня інноваційного потенціалу та перспективи розвитку педагогічного колективу Маріупольської загальноосвітньої школи I-III ступенів №52 було використано емпіричні методи: спостереження, анкетування, бесіди, аналіз розроблених інноваційних проєктів.

Практичне значення дослідження отриманих результатів полягає у розробці інструментарію управління інноваційними проєктами розвитку закладу освіти на прикладі Маріупольської загальноосвітньої школи I-III ступенів №52.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати дослідження було обговорено на конференції, зокрема: II Всеукраїнській науково-практичній конференції «Нова українська школа: початок реформ» (27 березня 2020 р., Маріуполь, МДУ).

**Публікації.** Наявність 2 публікацій, що є підтвердженням апробації результатів наукового дослідження є одноосібна: «Інноваційні технології в управлінні закладами освіти» та 1 у співавторстві з Нетребой М.М. «Інноваційні технології в системі управління закладами освіти як психолого-педагогічна проблема» у збірнику наукових праць «Освітній менеджмент: теорія і практика» (грудень 2020 року Маріуполь, МДУ).

**Структура магістерської роботи** зумовлена метою та завданнями дослідження. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел, який охоплює 100 позицій та 3 додатки. Загальний обсяг роботи 106 сторінки із них обсяг основного тексту становить 85 сторінок. Робота містить 8 рисунків та 2 таблиці.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНИМИ ЗАКЛАДАМИ

#### **1.1. Інноваційні технології у системі управління закладами освіти як психолого-педагогічна проблема**

Управління освітнім процесом як соціально-педагогічною системою реалізації основних функцій та єднальних процесів в освітньому закладі, відповідно до суспільних потреб і галузевих стандартів, знайшло широке висвітлення в працях таких дослідників, як В. Бондар, Ю. Конаржевський, В. Лазарев, В. Маслов, А. Орлов, В. Пікельна, М. Поташник, М. Приходько та багатьох інших [5, с. 239]. Керівник закладу освіти наділений функцією управління та адміністративними повноваженнями. Тут і налагодження комунікацій, і прийняття рішень, і контролювання дій підлеглих тощо. Дуже вдалою і дієвою буде робота, якщо керівник стане у педагогічному колективі одночасно і лідером, і менеджером, а головне інноватором ідей.

Формування компетентного керівника закладом освіти передбачає усвідомлення й сприяння застосування широкого спектру інноваційних технологій навчання: інтерактивні технології (О. Пометун, Л. Пироженко), особистісно орієнтованого навчання і виховання (І. Бех), модульно-блочного навчання (Г. Левітас, В. Гузеєв), блочно-консультативного навчання (П. Ерднієв, П. Ібрагімов, М. Щетінін, Н. Гудзик, В. Шаталов), колективного та групового способів навчання (А. Рівін, В. Дяченко), групових творчих справ (К. Баханов), формування творчої особистості (Ю. Богоявленська, Р. Грановська, О. Пехота), створення ситуації успіху (А. Белкін), розвитку критичного мислення (Дж. Стіл, К. Мередіт, Ч. Темші), проектного навчання, навчання як дослідження (В. Бухвалова, М. Кларін, Є. Коршак, Д. Левітас, О. Пехота), життєвого проектування (І. Єрмаков), технологія розвитку творчої особистості або теорія розв'язання винахідницьких завдань

(Г. Альтшуллер), технології визначення ефективності сучасного уроку (З. Горішний), визначення рівня готовності керівника ЗНЗ до управління інноваційною діяльністю (Л. Даниленко), кваліметричні методики в управлінській діяльності керівника (Г. Єльнікова), методика неформальної освіти публічного дебатування (на основі «Оксфордських дебатів» програми «Громадські ініціативи у Східній Європі»), метод кейсів (Harvard Business School) [22, с.102].

Питання пов'язані з розробкою управлінських рішень, основами прийняття управлінських рішень з використанням інновацій в сфері освіти вивчали Н. Іванченко, Н. Карданська, Н. Мала, А. Пилипко, І. Проник, В. Яцюрук та ін.

Для нашого дослідження вагомим є документ «Стратегія сталого розвитку України до 2030 року», яка встановлює цілісну систему стратегічних та операційних цілей переходу до інтегрованого економічного, соціального та екологічного розвитку країни до 2030 року. Визначальним у Стратегії є інноваційне спрямування розвитку, яке ґрунтується на активному використанні знань і наукових досягнень, стимулюванні інноваційної діяльності, створенні сприятливого інвестиційного клімату, оновленні виробничих фондів, формуванні високотехнологічних видів діяльності та галузей економіки, підвищенні енергоефективності виробництва, стимулюванні збалансованого економічного зростання, ґрунтованому на залученні інвестицій у використання відновлюваних джерел енергії, в екологічно безпечне виробництво та «зелені» технології [60]. Досягнення цієї мети безпосередньо залежить від активної позиції суспільства в цілому та керівників закладів освіти зокрема щодо використання інноваційних технологій управління в освітній процес. Керівник закладу освіти має бути готовим нести відповідальність за всі вчинені дії та їх наслідки. Управлінець має створювати умови для підвищення якості роботи та мотивації учителів до виконання поставлених завдань.



У широкому розумінні поняття «управління» визначають як елемент, функцію організованих систем, різних за природою (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечують збереження їх відповідної структури, підтримують режим діяльності та реалізацію їх програм. Специфіка управління школою зумовлює визначення пріоритетного завдання: формування особистісних і професійних якостей керівника навчального закладу, розширення можливостей цього процесу за рахунок підсилення його цілісності, педагогічного аналізу функцій та особливостей його професійного становлення [41]. Основну відмінність між загальною системою управління та інноваційною системою управління освіти науковці вбачають у тому, що остання полягає у встановленні та використанні всіма суб'єктами освіти пріоритетів якості: якості умов, якості процесу та якості результатів цього процесу.

Управління як вид суспільної діяльності розглядає С. Соболев, та визначає як систему скоординованих дій суб'єкта на об'єкт з метою досягнення певної організаційної мети. До функцій управління співвідносяться: планування, організація, комплектація кадрів, мотивація і контроль. Планування передбачає визначення стану педагогічного колективу в певній ситуації, векторів і мети майбутнього розвитку, правових, організаційних, ресурсних засобів, їх координацію та коригування щодо запланованої мети [69, с. 44].

У філософському енциклопедичному словнику управління визначається як функція організованих систем різної природи (біологічної, соціальної, технічної), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму, реалізацію програми та мети діяльності [81, с. 674].

Як зазначають М. Боришевський, Г. Головін, В. Загвязинський, Л. Карамушка, Н. Клокар, Л. Мітіна, Є. Павлютенков, Н. Попель, О. Соснюк, О. Францева та ін., успішність інноваційної діяльності багато в чому залежить від психологічної готовності педагога до сприйняття і реалізації нововведень [11, с.7].

Теоретичними аспектами дослідження є сучасні дослідження з проблем управління закладом загальної середньої освіти (Л. Даниленко, В. Пікельна, інші), психологічні й педагогічні теорії розвитку діяльності та її суб'єкта (І. Бех, Л. Виготський та ін.). Дослідження сучасних науковців щодо управлінської діяльності керівників закладів освіти ґрунтуються на методології педагогічного менеджменту (В. Маслоу, В. Драгун), менеджменті внутрішньокільного управління (Ю. Конаржевський), інноваційного менеджменту (Г. Дмитренко та ін.), педагогічної інноватики (К. Ангеловські, М. Поташник), менеджменту освітніх інновацій (З. Рябова, Г. Тимошко), особистісно зорієнтованої педагогіки (І. Бех, І. Якиманська), інклюзивної освіти (Т. Бут, А. Колупаєва) та ін. [71, с.19].

Ґрунтовні дослідження, присвячені проблемі інноваційних підходів до педагогічного менеджменту, належать Л. Даниленко, Г. Дмитренко, Г. Єльніковій, та ін. [46].

Без управління неможливо організувати суспільну працю, здійснити її поділ, обмін продуктами духовної діяльності людей та споживання матеріальних результатів праці. Можна зазначити, що управлінню підлягають і соціальна поведінка людей, і соціальні відносини в цілому. Будь-яке суспільство завжди висуває певні вимоги перед людиною або соціальним колективом (соціумом), що породжує відповідні управлінські впливи. У суспільстві склалося два механізми управління – це стихійний і свідомий. Стихійні механізми за своєю природою діють автоматично й не вимагають втручання людини, наприклад, ринок – основний регулятор капіталістичної економіки. Свідомі механізми складаються як своєрідний суспільний інститут – суб'єкт управління як система організацій, здійснюючих цілеспрямований вплив на суспільство. Робимо висновок, що в соціальній сфері існують суб'єкт й об'єкт управління. Суб'єктом вважається той, хто здійснює управлінський вплив. Об'єктом – той, на кого здійснюється управлінський вплив [24].

Управління освітнім процесом у закладах загальної середньої освіти вимагає спільності мети щодо забезпечення сучасного рівня організації

освітнього процесу і досягнення максимально можливого ступеня якості освіти (навченості, вихованості, розвитку, компетентностей) учнів і на основі такої спільності – вироблення єдності дій на кожному напрямі, етапі всіх учасників освітнього процесу. Оскільки керівник закладу освіти здійснює безпосереднє управління ним, забезпечує організацію освітнього процесу, здійснює контроль за виконанням освітніх програм, організовує діяльність закладу освіти, він несе відповідальність за освітню, фінансово-господарську та іншу діяльність закладу.

Ми цілком погоджуємось з думкою А. Романчук, що інновації в управлінні – це процес здійснення цілеспрямованих змін, спрямованих на перетворення будь-яких компонентів у структурі або функціонуванні організації. Інноваційність передбачає наявність у керівника закладу стратегічного мислення, гнучкості та швидкого реагування на зміну ситуації, вміння приймати нестандартні управлінські рішення, йти на ризик, бачити кінцевий результат, підбирати якомога більшу кількість альтернатив [62, с. 178].

Досягнення цілей освітніх закладів можливе лише внаслідок дій, які виконуються в певній послідовності і є способом вирішення окремих, часткових завдань. Так, плануючи діяльність організації, керівник визначає її цілі, способи їх реалізації та ресурси, необхідні для їх досягнення. У процесі організації діяльності керівником приймаються різноманітні управлінські рішення й забезпечується їх виконання. Прийняття управлінських рішень вимагає від керівників високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду, відповідальності.

Прийняття управлінських рішень є важливою частиною управлінської діяльності, навколо якої обертається життя закладу освіти та без використання інновацій в управлінні ніяк не обійтись. Від того наскільки обґрунтованими й ефективними будуть рішення, які приймаються керівником залежить успіх роботи організації. Характеризуючи сутність і характерні риси управлінських рішень треба зазначити: по-перше, рішення завжди містить у собі певні

причини, які визначають його необхідність і доцільність; по-друге, організація прийняття рішень – складний, відповідальний і формалізований процес, що вимагає професійної підготовки; по-третє процес прийняття рішення, вибору конкретного варіанта рішення завжди буде мати творчий характер і залежати від конкретного керівника і його особистості [23, с. 47].

Підвищення якості рішень, які приймаються керівниками закладів загальної середньої освіти є найважливішим резервом підвищення ефективності управління. Саме тому прийняття управлінського рішення вимагає від керівника високого рівня професіоналізму, наявності соціально-психологічних якостей особистості та навичок застосування інноваційних технологій в управлінні [74, с. 149].

Вся управлінська діяльність спрямована на розв'язання конкретних завдань і досягнення цілей закладу загальної середньої освіти. В ході управлінського процесу, під яким дослідниками розуміється «універсальне, послідовне, точне і обов'язкове виконання суб'єктом керування функцій управління, спрямованих на досягнення бажаного наслідку» [48, с. 190] відбувається прийняття рішення, використовуючи інноваційні технології, які й є вихідною умовою управлінського процесу.

Керівнику сучасного закладу загальної середньої освіти доводиться працювати в період оновлення функціональних обов'язків та видів управлінської діяльності, який пов'язаний з конкретно-історичними умовами розвитку країни, розширення сфери знань та умінь в галузі менеджменту освіти та іншими об'єктивними обставинами [17, с. 19].

Удосконалюючи систему керування освітнім закладом згідно з інноваційною орієнтованістю, необхідно усвідомити складність взаємозв'язку управлінських та освітніх інновацій, щоб уникнути неоднозначності розуміння природи інноваційних змін. Для виявлення цих ключових моментів відповідно до загальних й специфічних особливостей процесом управління слід враховувати:

- співвідношення категорій «традиція-інновація» та їх взаємообумовленість з категоріями «функціонування-управління» стосовно педагогічних працівників у освітньому закладі;

- наявність досвіду закладу загальної середньої освіти щодо створення інноваційного освітнього середовища.

Залежно від усвідомлення змісту «інновацій» як головної категорії, що визначає детермінування управління освітнім закладом, саме суспільно значущий вплив інновацій вимагатиме особливої організації її середовища. У такому контексті увага зосереджується на осмисленні інноваційної спрямованості функцій керівника щодо формування мети й завдань, вибору методів і форм, що є основою створення засобів науково-методичного забезпечення функціонування інноваційного освітнього середовища закладу освіти [63, с. 12].

Відображення міждисциплінарного характеру змістового наповнення наукової категорії «інновація» з початку 60-х років ХХ ст. набувало значного поширення, оскільки дослідження з інноваційної проблематики у межах однієї науки не тільки не розкривало сутнісну природу інновацій як соціального феномена, але й не враховувало поширення практичного запиту на розповсюдження інноваційної діяльності [75, с. 6].

Виникнення нової галузі знань «інноватики» активізувало різні аспекти дослідження інноваційної проблематики. Сутнісне осмислення природи феномена «інновація» набуває свого розкриття завдяки поступовому введенню в науковий обіг таких понять:

- «відкриття» та «винахід» – зміст поняття «відкриття» відображає перебіг виникнення нових ідей, адже «одне відкриття завжди відтворює інші відкриття, але невідомо, як саме вони з'являються і в якій послідовності» тоді як «винахід» змістовно визначає технологічне створення нового, але не ототожнюється з категорією «нововведення» через її необхідність сприйняття суспільною свідомістю» [93].

Тенденції формування освіти вивчають основні економічні, політичні, соціальні та технологічні тенденції, що впливають на саму галузь освіти. Хоча тенденції стійкі, питання, є сугестивними та спрямовані на інформування стратегічного мислення та стимулювання роздумів про проблеми, що стоять перед освітою, а також про те, як і чи може освіта впливати на ці тенденції.

Представлення на початку ХХ ст. першої інноваційної теорії як «динаміки соціальних змін» (Тард, 1903) дозволило виокремлювати перебіг інновацій та новацій щодо закономірностей їх виникнення у різних сферах практичної діяльності. При цьому множинність винаходів (нововведень) впливають на створення нових, раніше невідомих суспільних потреб та засобів їх здійснення, що й призводить до трансформації попереднього суспільного порядку [30, с. 26-27].

М. Аузіна та А. Возна обґрунтовують призначення інноваційної освіти, стверджуючи, що основною метою інноваційної освіти є формування та розвиток інноваційної здатності людини. Причому для реалізації цієї мети, на думку авторів, слід забезпечити комплексну модифікацію освітнього процесу у середній школі: «Педагогічні інновації у школі передбачають якісно нові перетворення як цілісного педагогічного процесу, так і його складових, зокрема мотиваційних, змістових, процесуальних та інших структурно-системних компонентів освіти, що призводять до істотного підвищення його результативності, оптимізації. Це діяльність, пов'язана зі змінами в завданнях, методах і принципах навчання, формах організації навчання та управління цим процесом». Причому, ми повністю підтримуємо думку авторів про те, що оновлення всіх зазначених компонентів потребує зміни методології навчання, «переходу з суто інформаційних, репродуктивних форм навчання на проблемно-пошукові, індивідуально-диференційовані, особистісно орієнтовані з акцентом на індивідуалізацію навчальних планів і програм» [2].

Зосереджуючись на питанні інновацій управління в освітньому процесі, можна стверджувати, що інноваційно-зорієнтований підхід це – спеціальне, структурно-організоване та функціонально-процесуальне інтегроване

утворення, що відображає динамізм і змінність соціуму, та забезпечує стимулювання новаторських змін, розвиток інноваційної здатності людини, реалізацію інноваційної діяльності фахівців в умовах сучасного динамічного суспільства, розвиток інноваційних особистісних властивостей, створення інноваційного середовища .

Поступово усвідомлюється співвідношення теоретико-методологічних засад й практичного досвіду в сфері інноватики, про що свідчить доповнення термінологічної бази науковими категоріями «інноваційний розвиток», «інноваційна система», «інноваційна стратегія», «управління інноваціями», «інноваційний менеджмент», «інноваційне середовище» тощо.

Аналізуючи інноваційний розвиток різних галузей О. Довгаль підкреслює, що М. Тодаро вважає інновацію як сукупність технічних, виробничих і комерційних заходів, що приводять до появи на ринку нових і поліпшених промислових процесів та устаткування, а Б. Твісс визначає інновацію як процес, у якому винахід або ідея набуває економічного змісту. Таким чином, можна дати загальне визначення інновації як внесення до різних видів людської діяльності нових її елементів (видів, засобів), що підвищують результативність цієї діяльності [19, с. 113].

Одним із чинників інноваційного розвитку країни, на думку вчених А. Яффі, Дж. Лернер і С. Штерн, є освіта. Спеціальна освіта відіграє критичну роль у підтримці технічного прогресу, як і витрати великих компаній на дослідження і розробки, що разом із зусиллями керівників закладів освіти виявляються важливим доповненням до інноваційного процесу. Прибічниками цієї ж теорії є і А. Арора, і А. Гамбардела, які виділяли наявність високоосвічених фахівців як основний чинник інноваційного розвитку. Дійсно, оцінюючи роль освіти в інноваційному розвитку, слід зазначити, що, з одного боку, вона надає технічні знання і навички керівникам закладів та іншим зацікавленим особам, пов'язаним із процесом інновацій та зростанням іміджу закладу освіти. З іншого боку, освіта може стимулювати

креативність із готовністю до сприймання інновацій і, таким чином, спростити процес пристосування інновацій до вимог реального життя [91, с. 157].

За визначенням організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) інновація може бути трактована як будь-які технологічні, наукові, організаційні, фінансові та комерційні дії, необхідні для створення, імплементації та маркетингу і менеджменту нових або покращених продуктів та процесів [95].

Трансдисциплінарний погляд на спільні зусилля науковців та практиків щодо створення нових концептуальних, теоретичних, методологічних інновацій, які виходять за межі традиційних підходів вирішення складних проблем, дозволяє розглядати інновації як «інтеграцію наукових досліджень, професійної практики та навчання» [93, с. 65].

Так, В. Ставров розкриває інноваційну діяльність як діяльність, спрямовану на практичне освоєння результатів наукових досліджень і розробок, що підвищують ефективність способів і засобів здійснення конкретних процесів, в тому числі освоєння у виробництві нової продукції і технології. Важливим для нашого дослідження є обґрунтування поняття інновація, як нововведення – створювані, освоюються нові або вдосконалені технології, види продукції або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру.

Розрізняють інновації, пов'язані з розробкою і освоєнням в виробництві нових продуктів, – продукт-інновації та інновації, пов'язані з розробкою і освоєнням нових виробничих методів або організації виробництва, - процес-інновації, а також технологічні інновації, пов'язані з розробкою і освоєнням нових або вдосконалених технологічних процесів [73, с. 67].

Перегляд освітньої парадигми, перехід усіх ланок системи освіти на компетентнісно-орієнтовану модель навчання, спонукають до перегляду використання інноваційних технологій та пошуку ефективних шляхів індивідуалізації з урахуванням як освітніх запитів суспільства в цілому, так і



вчителів як учасників освітнього процесу, що є передумовою для теоретичного обґрунтування, розробки та експериментальної перевірки ефективності інноваційної моделі професійного розвитку педагогічних кадрів. Інноваційна модель має надавати можливість фахівцям відповідно до вимог суспільства, умов діяльності освітнього закладу, наявного рівня професійної компетентності та особистих планів професійного самовдосконалення самостійно обирати зміст та форми підвищення кваліфікації упродовж життя [8, с.52].

Управління є тією рушійною силою, яка націлена на активізацію людини через створення оптимальних умов для прояву та розвитку її творчого потенціалу. Тому керівнику закладу освіти слід орієнтуватися в різноманітності сучасних управлінських ідей, вивчати й успішно застосовувати досягнення науки та перспективного педагогічного досвіду, організовувати творчу діяльність. Саме тому управління освітніми процесами є актуальним, оскільки шкільна практика свідчить про недостатню підготовленість керівників шкіл до професійної управлінської діяльності, про відсутність у багатьох із них необхідної управлінської культури, яка виражається через розвиток особистості [70, с. 215].

Як зазначає І. Петровська, використання керівником закладу освіти новітніх методів управління у своїй професійній діяльності безпосередньо пов'язана з розвитком його особистості, адже високий розвиток особистості дозволяє людині адекватно реагувати на зміни та адаптуватись до них у швидкому темпі розвитку нашого суспільства. Керівники закладів освіти для підвищення ефективності професійної діяльності мають використовувати актуальні методи управління, швидко адаптуватись до нових умов навколишнього середовища, а отже, постійно розвивати власну особистість та спонукати до розвитку своїх підлеглих [47].

Отже, аналіз наукових підходів до розуміння поняття «інноваційні технології управління» у нашому дослідженні принципово важливі, дає підстави зробити узагальнення про те, що суть управління завжди невід'ємно

пов'язано із самою керованою системою, та її специфікою – управління освітнім закладом суттєво важливе для функціонування закладу освіти.

## **1.2. Правове забезпечення інноваційного розвитку в Україні**

Освітній менеджмент базується на основних законах та принципах науки про управління в цілому, хоча і має ряд суттєвих особливостей. Впровадження компетентнісного, особистісно-орієнтованого підходу в педагогічній освіті, забезпечення формування загальних (універсальних, ключових тощо) компетентностей, набуття педагогічними працівниками вмінь та досвіду формування компетентностей в учнів, опанування педагогічних технологій, в тому числі, з використанням елементів інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій задекларовано у нормативно-правовій базі України щодо інноваційних технологій управління [32, с.16].

Спираючись на закон України «Про повну загальну середню освіту», відмітимо, що не тільки підтвердив, а й закріпив та розширив автономні повноваження закладів загальної середньої освіти, деталізував кожен із їх видів. Це стосується усіх видів автономій закладу: академічної, організаційної, кадрової та фінансової.

Стаття 31 згаданого закону визначає юридичну самостійність закладу загальної середньої освіти, його право набувати майнові та немайнові права, нести обов'язки, виступати стороною у судовому процесі, мати у власності кошти та інше майно відповідно до законодавства. Ця ж стаття визначає, що закладам загальної середньої освіти надається право проводити інноваційну діяльність та можливість укладання з цією метою відповідних договорів про співпрацю з іншими закладами освіти (науковими установами), підприємствами, установами, організаціями, фізичними особами [54].

Базою формування законодавства України у сфері управління освітніми закладами є Конституція України, в якій у ст. 54 викладено гарантії забезпечення свободи громадянам в здійсненні наукової, технічної та інших

видів творчої діяльності та захисті інтелектуальної власності, авторських прав [83, с. 122].

У концепції педагогічної освіти зазначено одним із критерієм модернізації освіти прищеплення інноваційності як способу мислення та ключового інструменту лідерства в умовах державно-громадського партнерства, сприйняття глобалізації освітніх процесів та конкурентності як обов'язкових умов розвитку системи педагогічної освіти [32, с.16].

З метою стимулювання інноваційної діяльності та збільшення обсягів впровадження наукових результатів на вітчизняних підприємствах у 1999 р. було прийнято Закон України «Про спеціальну економічну зону «Яворів» і створено технологічний парк «Яворів», а також введено в дію Закон України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» [56], згідно з яким на теперішній час у країні зареєстровано 16 технологічних парків.

На думку Кабінету Міністрів України, у контексті обговорення Стратегії інноваційного розвитку України на період до 2030 року, проблеми учасників інноваційного процесу на етапі впровадження новації шляхом створення спеціалізованого малого інноваційного підприємства – «стартапу» полягають, у тому числі, у: недостатньому розвитку венчурного фінансування в Україні та проблемах правового захисту іноземних інвесторів; відсутності або обмеженій ефективності інноваційної інфраструктури, яка має сприяти розвитку інноваційного підприємництва. При цьому варто підкреслити, що незважаючи на те, що в Україні найважливішою стратегічною складовою державного управління неодноразово проголошувався курс на розвиток науки та науковотехнічної сфери, в країні ще й досі відсутня чітко сконструйована інвестиційна політика, яка б мала за основу активне інвестування інноваційної діяльності [25, с. 96].

Висновки експертів проекту «Дослідження творчості та інновацій в освіті у країнах – членах Європейського Союзу» (2010) свідчать про необхідність покращення шляхів розвитку педагогічної творчості, а

забезпечення неперервного професійного зростання керівників закладів освіти сьогодні визначено одним із пріоритетних напрямів реалізації основних міжнародних актів в освітній галузі – Меморандуму неперервної освіти Європейського Союзу, Стратегічної програми європейського співробітництва у сфері освіти й навчання «Європа – 2020», Платформи для дій «Освіта – 2030». Інновації та ІКТ мають бути використаними для зміцнення систем освіти, поширення знань, забезпечення доступу до інформації, сприяти якісному та ефективному навчанню та ефективно надавати послуги [92].

Нові освітні цілі та завдання на сучасному етапі суспільного розвитку України певною мірою увійшли в протиріччя із постулатами і нормами, які домінували в освітній галузі до реформування. Реалізація концептуальних положень НУШ та імплементація норм Закону України «Про освіту» зумовили необхідність осучаснення й узгодження нормативно-правових актів, які регулюють систему загальної середньої освіти. Регулятивні норми, що ухвалюються, корелюють з основними тенденціями розвитку й реформування освітньої галузі у розвинених країнах [61, с.35].

Інновації з акцентом на партнерство, прозорість, справедливість та ефективність: досягаються у освітній програмі та вимагатиме розблокування всіх потенційних ресурсів для підтримки права на освіту. Процес необхідно постійно вдосконалювати, який включає інновації, відстеження та оцінку результатів інновацій та використання нових доказів для підтримки успіху та зміни курсу, де це необхідно. Ось чому покращене управління та партнерство є важливими інноваціями, але інші нововведення також необхідні. Якщо серйозно ставитись до капіталу, інклюзії, а якість - це інновація в більшості закладах освіти. Усі інвестиції - поточні та нові – повинні бути перевірені за ключовим критерієм: чи допомагають вони забезпечити, щоб усі учні, включаючи більшість маргіналізовані та вразливі, набувають знань, поглядів та навичок, необхідних їм у житті та існування та для повної реалізації їх права на освіту [28].

До основних наукових здобутків щодо обґрунтування наукових засад реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти в Україні слід виділити:

- обґрунтування підходів до формування груп індикаторів, що можуть оцінювати результативність імплементації положень НУШ;

- опрацювання методології практичного застосування сформованих індикаторів для моніторингу різних аспектів впровадження положень НУШ;

- оцінка можливостей трансформації мережі закладів загальної середньої освіти зовнішнього незалежного оцінювання та державної підсумкової атестації;

- удосконалення методологічних засад оцінювання ефективності фінансування сфери шкільної освіти з врахуванням розподілу загальних витрат на освіту на окремі категорії, вибору методу фінансування освіти та визначення обґрунтування особливостей аналізу ефективності на кожному із рівнів фінансування освіти;

- розроблення методики оцінки ефективності фінансування середньої освіти для виявлення потенціалу оптимізації мережі освітніх закладів, що передбачає аналіз середніх витрат на одного учня та на один клас, аналіз можливостей внутрішньої оптимізації мережі шкіл, оцінку можливостей зовнішньої оптимізації мережі шкіл [61, с. 7].

Державне управління загальною середньою освітою визначається, по-перше, як діяльність органів виконавчої влади щодо реалізації державної освітньої політики в системі загальної середньої освіти; по-друге, як складова загальнонаціональної системи державного управління освітою, що принципово відрізняється цілями, змістом, функціями і структурою від системи державного управління вищою освітою; по-третє, як організуючі, регулюючі впливи на систему загальної середньої освіти з метою інтелектуального, соціального і фізичного розвитку особистості, що є основою для подальшої освіти і діяльності.

Система державного управління загальної середньої освіти як складова соціального управління є комплексом безперервних цілеспрямованих і суспільно значущих впливів на систему загальної освіти для оптимально організованого її функціонування і розвитку на принципі зворотного зв'язку. Державне управління загальною середньою освітою відносять до управління соціально-культурною сферою, що за формою характеризується як управління людськими ресурсами, а в класифікації видів управління за основними сферами (галузями) організації суспільства відносять до культури як галуз духовного виробництва, розподілу і споживання духовних благ [61, с. 9].

За даними Глобального індексу інновацій (Global Innovation Index), у 2018 році Україна посіла у рейтингу найвищу позицію за останні сім років – 43 місце, покращивши його з минулого року на сім позицій, а в попередньому році Україна піднялася на шість пунктів, що обумовлено високим коефіцієнтом інноваційної ефективності – співвідношенням отриманого результату до інноваційних ресурсів. Серед сильних сторін держави варто відзначити такі показники, як створення знань і результати наукових досліджень, співвідношення патентів за походженням до валового внутрішнього продукту за паритетом купівельної спроможності, співвідношення корисних моделей за походженням до валового внутрішнього продукту за паритетом купівельної спроможності, витрати на комп'ютерне програмне забезпечення у відсотках до валового внутрішнього продукту, експорт інформаційно-комунікаційних послуг у відсотках загального обсягу торгівлі [58].

Проведений порівняльний аналіз стану інноваційної системи України відносно світового рівня на основі міжнародних індексів свідчить, що Україна має високий освітній та науковий потенціал, здатний продукувати різноманітні нововведення у вигляді ідей, наукових розробок, патентів. Серед конкурентних переваг України варто виділити такі:

- відповідно до Глобального індексу конкурентоспроможності – висока ємність ринку, якість вищої, середньої та професійної освіти;

- відповідно до Глобального індексу інновацій основою української інноваційної конкурентоспроможності є людський капітал, тобто знання та навички, якими володіють люди, що дають змогу їм створювати цінність у світовій економічній системі. Його ефективна реалізація і є головною конкурентною перевагою [59].

Результатом реалізації Стратегії має стати утвердження в Україні інноваційно-інвестиційної моделі її економічного і соціального розвитку, підвищення ефективності використання інтелектуального потенціалу країни, всіх її людських і природних ресурсів, забезпечення підвищення конкурентоспроможності національної економіки, досягнення стабільного сталого розвитку і підвищення добробуту громадян. Реалізація Стратегії створить можливості для успішного просування України по шляху розбудови економіки і суспільства, заснованих на знаннях.

Для потреб інноваційного розвитку країни освіта відіграє надзвичайно важливу роль. Вона є не лише зв'язуючою, але й конструктивною ланкою в системі трьох головних складових інноваційної економіки – «наука – освіта – виробництво». У цьому поєднанні освітній потенціал виступає одночасно як джерело поповнення науки кадрами і як головний фактор оволодіння робочою силою, всім населенням сучасними знаннями, необхідними для забезпечення економічного, соціального і культурного розвитку суспільства на основі використання передових досягнень науки, технологій, інновацій [76, с. 160].

Основою для впровадження інноваційних перетворень в Україні у напрямі сталого розвитку є Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, що зумовлено необхідністю впровадження в Україні Стратегії сталого розвитку [57].

Щодо переваг України в освітній сфері, то до таких можна віднести наступні:

- достатньо високий рівень освіти населення, який співставний з середньоєвропейськими показниками;

- позитивна тенденція до зростання останніми роками кількісних показників дітей і молоді, охоплених освітою, загальної чисельності студентів, розвинута інфраструктура шкільної і професійної освіти;

- багата історія, традиції і позитивний теоретико-методологічний та методичний досвід вітчизняної педагогічної школи, особливо надбання у сфері поєднання навчального процесу з елементами науково-дослідної діяльності, залучення учнівської і студентської молоді до вирішення практичних завдань;

- збереження значного науково-педагогічного потенціалу, який за певних умов здатний суттєво вплинути на здійснення змін в освітній сфері в напрямі її інноваційного розвитку;

- посилення відкритості національної освітньої системи, ступеня її інтеграції в європейську і світову освітні системи, що сприяє об'єктивізації оцінки рівня роботи навчальних закладів, активному використанню світового досвіду в цій справі [76, с. 162].

З уведенням у дію у 2011 р. Закону України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» [55] було визначено стратегічні та середньострокові пріоритетні напрями інноваційного розвитку України, реалізація яких мала здійснюватися на основі досягнень вітчизняної науки, наукових розробок і технологій. Інноваційну діяльність та використання надбань вітчизняної науки також було регламентовано Законом України «Про інноваційну діяльність» (у редакції від 2012 р.) [51].

Також зазначимо, що метою Національної стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року є підвищення доступності якісної, конкурентоспроможної освіти відповідно до вимог інноваційного сталого розвитку суспільства, економіки; забезпечення особистісного розвитку людини згідно з її індивідуальними здібностями, потребами на основі навчання протягом життя. А стратегічними напрямами державної політики у сфері освіти стали розвиток наукової та інноваційної діяльності в освіті, підвищення якості освіти на інноваційній основі. Забезпечення системного



підвищення якості освіти на інноваційній основі, сучасного психолого-педагогічного та науково-методичного супроводження освітнього процес [52].

Визначення і активна реалізація пріоритетів інноваційного розвитку України, які мають сприяти зміцненню на світовому і європейському рівнях іміджу України як держави зі значним науковим і освітнім потенціалом, держави, здатної створювати найсучаснішу високотехнологічну продукцію, повинні базуватися на світових стратегічних критеріях і механізмах підвищення конкурентоспроможності економіки на світовому і внутрішньому ринках.

Отже, проаналізувавши нормативно-правову базу дослідження, ми можемо стверджувати, що формування нормативно-правової бази у сфері освіти щодо використання інноваційних технологій в управлінні має спрямовуватися на визначення правових, організаційних, фінансових засад інноваційного розвитку системи національної освіти в контексті глобалізаційних тенденцій і викликів часу.

### **1.3. Стан досліджуваності проблеми у практиці управління освітніми закладами**

Складовою входження України до європейського та світового освітнього простору полягає у відкритості освітньої системи, розвитку педагогіки партнерства і співробітництва, реформування змісту середньої освіти, формування ключових компетентностей учнів, зміні структури закладів загальної середньої освіти, автономії закладу освіти [53]. Управлінське рішення – це початковий і основний момент в організації діяльності кожного керівника, тому що є основним змістом процесу управління. Так автори підручника «Менеджмент в АПК» визначають управлінське рішення, як результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з ціллю системи менеджменту [40, с. 118].

У публікації Г. Знаменського зустрічаємо такий аналіз наукових робіт, вивченню питань інноваційного розвитку та його ролі у забезпеченні інноваційної діяльності в державі свої праці присвятили такі вчені-фундаменталісти, як: Р. фон Ієрінг, Б. Патон, Ф. Рітнер, Й. Шумпетер та ін. [27, с. 15].

З аналізу освітніх інновацій, які діють у сучасних освітніх закладах, визначено, що особистісно-орієнтоване навчання становить 26 %, розвиваюче – 10 %; рання соціалізація учнів – 14 %, національне виховання – 11,3 %, духовне виховання – 12,6 %, управління – 8 %. Найменший відсоток інновацій стосується управлінського процесу [77].

Окремими питаннями розвитку загальної середньої освіти присвячено праці багатьох українських вчених та практиків, серед яких Л. Гриневич, В. Кремень, В. Ковтунець, І. Лікарчук та багато інших. Серед багатьох практичних аспектів реформування закладів загальної середньої освіти особливого значення надається вирішенню проблем управління освітніми закладами.

Нині розвиток інформаційно-комунікаційних технологій створює інноваційне середовище проживання, поза яким неможливі ні соціокультурні, ні освітні інновації, а також інноваційна особистість. У швидко змінюваному світі минулий досвід все рідше може служити надійним орієнтиром. Необхідним тепер є набагато швидше освоєння нового, велика рухливість, вміння діяти різними методами. У цьому переліку бачиться і формується здатність до сприйняття величезних масивів інформації, потоків даних, що зростають і співвідносяться з вимогами нової соціальної та технологічної реальності. Інноваційне середовище як простір проживання сучасної людини, таким чином, тісно пов'язане з інформацією і зростанням знань. Інформаційна сфера, простір смислів, світ ідей, в якому доводиться існувати спільноті, являє собою особливий світ, що розвивається за особливими законами. Позитивним напрямом розвитку змісту української освіти треба визнати її спрямованість на прилучення до освітнього процесу новітніх наукових досягнень. Якщо ми

говоримо про необхідність формування інноваційного середовища та адекватної йому інноваційної людини, то повинні враховувати, що наша діяльність у контексті виникнення нового, інформаційно-комунікативного способу розвитку, будучи все більш сфокусованою на роботі з інформацією і знаннями, з необхідністю знаходить нелінійний, інноваційний характер. Вона стає суб'єктно орієнтованою комунікативною діяльністю, спрямованою на утвердження практик обміну між людьми не тільки матеріальними предметами, речовиною та інформацією, а й почуттями, знаками, символами. Відповідно інформація і знання, протікаючи по мережах міжособистісної комунікації, знаходять істотно нову якість, пов'язану з суб'єктивним переживанням, різного роду рефлексією — інтелектуальною, емоційною, психологічною [33, с. 18].

М. Гусева наголошує, що реформування освітньої галузі, що відбувається в Україні, потребує оновлення кадрової політики та модернізації управлінської діяльності керівника закладу освіти. Середовище, в якому працює керівник освітнього закладу, постійно змінюється. Зміни можуть відбуватися на декількох рівнях: суспільному (перехід від командної до ринкової економіки), освітньому (національна спроба демократизації освіти), індивідуально-життєвому (регламентація індивідуального професійного потенціалу). Тому управляти загальноосвітнім навчальним закладом у сучасних умовах – це складна, відповідальна і творча робота. У взаємовідносинах керівник – «оточуюче середовище» кожний конкретний випадок породжує велику кількість непередбачених нюансів.

Для досягнення успіху щодо ефективного управління закладом загальної середньої освіти потрібно добре володіти знаннями з теорії управління, вміти орієнтуватися в стилях та функціях управління, розбиратися в організаційних структурах та підходах до управління освітнього закладу, бути професіоналом своєї справи. Забезпечення ефективності управління освітнім та перехід до якісно нового рівня їх функціонування й розвитку значною мірою залежатиме від рівня розвитку професіоналізму керівників [17, с. 45].

Слід зазначити, що в роботі С. Обмінної акцентовано на плануванні діяльності закладу освіти, керівникові потрібно не лише формулювати цілі, завдання і порядок майбутньої роботи, а передбачити і продумати бажання його підлеглих виконувати окреслені плани, а також перелік дій та заходів на закріплення прагнення виконувати поставлені завдання. Під час організації спільної діяльності керівник має не лише структурувати загальну роботу, деталізувати завдання, розподіляти відповідальність, створювати робочі групи, комісії, приймати необхідні рішення [42, с. 68].

Усвідомлення єдності й взаємозв'язку інноваційних процесів дозволяє чітко зрозуміти логіку появи інновацій у галузі освітнього менеджменту. Так, практичний досвід доводить наявність певних труднощів щодо впровадження інновацій, оскільки виникнення «інноваційної теоретичної моделі в управлінні освітніми закладами потребує негайної її реалізації як у процесі професійної підготовки фахівців, так і поступової реалізації у сфері надання освітніх послуг» [72]. Для таких особливостей одночасного впровадження інноваційних технологій у практиці управління закладами загальної середньої освіти слід враховувати:

– по-перше, специфічність освітнього середовища закладу щодо здійснення професійної діяльності вчителями, методистами та психологами у залежності від діяльності та розробки необхідних навчально-методичних матеріалів відповідно до стандартних вимог з урахуванням міждисциплінарності й системності вивчення проблем [18, с. 154];

– по-друге, вплив інноваційного освітнього середовища на розвиток особистості керівника закладом освіти стосовно акумуляції результату прояву інноваційного потенціалу особистості, зокрема таких його складових: «інноваційної спрямованості, інноваційної компетентності та інноваційної креативності»;

– для успішного переходу на інноваційний шлях розвитку освітніх реформ необхідна наявність якісного кадрового потенціалу, здатного до адекватного сприйняття нових інноваційних ідей, їх розробці та доведення до

стадії практичного застосування, а також для здійснення технічного супроводу комерціалізованого продукту;

– оцінюючи інноваційний потенціал свого закладу освіти, керівник визначає свої можливості ведення інноваційної діяльності, тобто відповідає для себе на питання, «під силу» педагогічним працівникам впровадження інновацій. І найчастіше однією з основних проблем є нестача кадрів відповідного рівня освіти і кваліфікації, що обмежує інноваційну діяльність [18, с. 69].

Окремим питанням формування готовності до інноваційної діяльності керівників закладів освіти присвятили свої дослідження К. Баханова, І. Богданова, О. Волошенко, І. Гавриш. Різні аспекти інноваційної діяльності вивчають З. Абасов, В. Бобрицька, Л. Буркова, І. Дичківська, В. Кремень, Н. Кузьміна, О. Євдокимов, А. Підласий, І. Підласий, О. Попова, С. Сисоєва та ін. Теоретико-методологічною основою вивчення розвитку готовності особистості до інноваційної діяльності є здобутки вчених, що працюють у галузі психології, зокрема, дослідження Ю. Власенка, С. Занюка, І. Кукуленко-Лук'янця, Р. Немова та ін.

Варто відмітити важливість середнього керівництва (заступники директорів, голови методичних об'єднань) все більше визнається, оскільки воно забезпечує зв'язок між керівниками та вчителями. Середня ланка лідерів знаходяться в унікальній позиції, коли вони впливають як на керівництво закладом освіти, так і на вчителів. Виділяють три форми впливу середнього лідера, авторитет, розширення можливостей персоналу та співпраця, і науковці дійшли висновку, що керівники закладу освіти заохочують вчителів щодо розробки освітніх проєктів і це є передумова успішних інновацій управління закладом освіти.

Інноваційний розвиток розкривається через знаннєву й інформатизаційну, цивілізаційні складові. Необхідність формування нової філософії освіти зумовило базуватися на ставленні до керівника закладом освіти, як освіченого індивідуума, здатного ефективно використовувати

інформаційно-комунікаційні та інноваційні технології управління для успішної самореалізації як управлінця. Ризики, яких може зазнати управлінська діяльність керівника закладу освіти під час інноваційних змін в освіті, можуть бути значними. Крім того, освітні ризики не завжди зумовлюють прямі фінансові витрати, вони є загрозами у довгостроковій перспективі. Інноваційна діяльність керівника закладом загальної середньої освіти має три стадії розвитку: прийняття, впровадження, подальший розвиток [29, с. 52].

Отже, інновація, як результат оновлення теорії і практики, є продуктом інноваційної діяльності (процесу створення нового), який спрямовано на досягнення поставленої мети, а тому, на нашу думку, поняття «нововведення» та «новація» можна використовувати у якості синонімів. Важливо зазначити, що «інноваційна діяльність» має не тільки економічний, але й соціально-психологічний зміст, постаючи у якості особливого виду діяльності, яка передбачає наявність особливих психологічних якостей. Означений контекст спонукає до розгляду якостей якими повинна володіти особистість, орієнтована на інноваційну діяльність [39].

Доречно буде вказати, що у Законі України «Про інноваційну діяльність» наведені терміни та вживаються в значенні: інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери; пріоритетний інноваційний проєкт – інноваційний проєкт, що реалізується в рамках пріоритетних напрямів інноваційної діяльності [51, с. 52].

Так, зокрема, сьогодні на думку І. Новікова, представника Singularity University в Україні та керівника напрямку «Інновації» на iForum – найбільшої інтернет-конференції України, під інноваціями в нас дуже часто розуміють саме досягнення у сфері інформаційних технологій. Та це докорінно неправильно. Насправді їх можна поділити на три основні напрями. По-перше,

інновації технологічні, що охоплюють, серед іншого, Інтернет та ІТ. По-друге, інновації в бізнесі: нові методології, нові підходи, нові бізнес-моделі. І третє, – інновації в суспільстві [21]. Програма напряму «Інновації» на iForum сфокусована рівною мірою на всіх трьох напрямках. При цьому під технологіями розуміють не тільки програмні розробки, такі як штучний інтелект, великі дані та блокчейн, але й робототехніку, генетику, 3D-друк, доповнену та віртуальну реальність тощо. Адже всі ці сфери певною мірою навіть важливіші за ІТ.

Поняття технології згідно з педагогічною літературою (науковою, публіцистичною, освітньою) відрізняється різноманітністю змісту, визначеним різними авторами. Ми вважаємо, що технологія як «впорядкований набір дій, операцій та процедур, що інструментально забезпечують досягнення прогнозованого результату в мінливих умовах освітнього процесу» за В. Сластьоніним, здається, є найбільш пов'язаним визначенням, а також технологією, визначеною В. Юдіним як «сукупність методів, тренувальних прийомів для надійного впливу» [97].

Кращому зрозумінню сутності та змісту понять дослідження розкриємо поняття інноваційний процес (у широкому розумінні) – це цілеспрямований спосіб перетворення інноваційних ресурсів у новітні продукти, технології, організаційно-управлінські рішення, що затребувані ринком, суспільством та є перспективними з позицій отримання комерційного, соціально-економічного або інших суспільно-корисних ефектів [49, с. 62].

Відносно оцінки ефективності стратегії інноваційного розвитку галузі освіти Л. Савчук, К. Удачина та Р. Савчук запропонували ретельно аналізувати кожну нову ідею, функцію або сервіс з точки зору повернення інвестицій. Для цього необхідно класифікувати всі інноваційні проекти за наступними позиціями:

1. Проекти диференціації. Інноваційні проекти, що надають відчутну і стійку перевагу над всіма відомими конкурентами, про що свідчать дослідження галузі освіти. А саме головне у таких проектах її готовність всіх

учасників освітнього процесу вкладати досить високі зусилля для отримання освітньої послуги.

2. Проекти продуктивності. Інноваційні проекти або їх складові, що не надають переваги диференціації закладу освіти, але значною мірою підвищують ефективність освітніх послуг і дозволяють учасникам освітнього процесу отримувати більш високі результати.

3. Проекти нейтралізації. Інноваційні проекти або їх складові, що не надають переваги диференціації закладу освіти і не підвищують продуктивність споживачів, але дозволяють учасникам освітнього процесу усунути який-небудь недолік інноваційного продукту.

4. Проекти невдалих спроб. Так трапляється, що робота з виведення на ринок інноваційної ідеї займає забагато часу, в наслідок чого втрачається перевага закладів освіти у порівнянні з конкурентами. Такі інноваційні проекти слід відносити до невдалих спроб. До цього класу відносяться також проекти, які за різних причин не надали суттєвих переваг ні в плані продуктивності, ні в усуненні або нейтралізації недоліків. Розумний відсоток невдалих спроб вважається ознакою здорової інноваційної культури.

5. Проекти втрат. Інноваційні проекти, що призвели к втратам ресурсів у зв'язку з тим, що не були до кінця продумані або з причин поганого менеджменту. До цього класу відносять також проекти, для яких не вдалося досягнути поставленої на самому початку цілі оскільки витрати були б захмарними [63, с. 186].

У цьому контексті важлива думка М. Козяр, яка наголошує на відкритій інноваційній моделі, де інновація залежить від конкретної взаємодії технічних, соціологічних, дизайнерських та інших креативних елементів у цілісній системі. В інформаційному суспільстві економічні результати залежать від ефективного управління системою в цілому. Інноваційна освіта в цілому – це не якась певна освітня технологія, а принцип адекватного використання потенційних можливостей відомих елементів системи освітнього процесу, що знову відкриваються. Інноваційний підхід в освіті визначається не через



використання певної моделі, а через здатність проектувати і моделювати необхідний заклад освіти, освітній процес з використанням різних освітніх технологій [31, с. 143].

На основі концепції науково-методичного супроводу (О. Козакова, В. Ларіна, Н. Рибникова, Т. Сорочан) розробляються модифікаційні варіанти технології впровадження інновацій з використанням програмного та проєктного підходів (Л. Ващенко, Н. Єлькін, Л.Забродська, Л.Зазуліна, О.Мариновська, О.Мармаза, О.Онопрієнко О. Пехота, та ін.), що забезпечують ефективність управління керівниками закладів освіти щодо здійснення інноваційної освітньої діяльності, зокрема, до застосування експериментально перевірених та апробованих інновацій, рекомендованих до застосування.

І. Мармаза досліджувала проблему модернізації освіти, що актуалізує проблему готовності керівника освітнього закладу до управління інноваційним середовищем, висуває вимоги, що передбачають нові напрями підготовки управлінця, які спрямовують його власний творчий розвиток та формують уміння управляти розвитком організації. Під впливом інноваційних процесів змінюються всі елементи педагогічної системи: цілі та задачі, зміст освіти, технології, стосунки, результати діяльності, сама людина. Відомо, що інноваційна діяльність характеризується нестабільністю, нестійкістю, низьким рівнем передбачуваності. Відтак керівник повинен навчитись діяти в ситуації невизначеності та постійних змін. Формування готовності керівника до проектування інноваційної діяльності передбачає розвиток відповідної компетентності [39, с.62].

Слід відмітити, що інноваційні технології в кінцевому підсумку сприяють підвищенню конкурентоспроможності та ефективному розвитку закладу освіти у цілому. Технологія управління інноваційним процесом охоплює методи опрацювання інформації, методи прийняття управлінських рішень, методи генерування інноваційних ідей, розроблення послідовності процесу створення нового продукту чи нового процесу, прийоми впливу на

споживачів нового продукту. Більшість із них є результатом емпіричного пошуку, акумулюванням практичного досвіду підприємців і менеджерів.

Ті, що довели свою результативність, широко використовуються, підсилюючи інноваційні можливості освітнього закладу і підвищуючи ефективність управління інноваційними процесами. Науковий інтерес становить доробок колективу вітчизняних учених, який представлено в монографії «Феномен інновації: освіта, суспільство, культура» за редакцією В. Кременя [80]. У книзі на засадах людиноцентризму обґрунтовано специфіку культури в просторі інноваційного мислення, її динаміку, моделі та системотвірні компоненти, феномен рефлексії як умову виникнення інновацій у культурі, що мають ключове значення для формування інноваційної культури людини [80, с. 227].

Радикальні інновації управління закладом освіти, на думку Н. Влащенко, – це інновації, які включають значні нові технології, вимагають значних змін в моделях споживання і сприймаються як пропонують істотно розширені переваги. Вони можуть бути позначені як радикальні, переривчасті, послідовні або проривні. Радикальні інновації також можна назвати руйнівними, коли вони призводять до серйозних перетворень цілих мереж вартості [12, с. 70].

Більш ґрунтовно дослідив інноваційну діяльність в управлінні педагогічним персоналом Ю. Майстренко [35, с. 52], має на увазі правильно спроектований та реалізований якісно новий підхід до оцінки та мотивації персоналу закладу освіти. Механізм бальної оцінки особистого внеску працівника надає стратегічні засоби, що допомагають виявити кращих фахівців, здатних генерувати нові ідеї, діагностувати проблеми в управлінні персоналом й виявити методи їх вирішення.

Цікавим для нашого дослідження є управління адаптивно-педагогічним проектуванням освітньої системи. Наприклад, Н. Білик – це цілеспрямований процес, який сприяє розвитку інноваційного потенціалу педагогічних працівників за певний інтервал часу при обмежених ресурсах

шляхом чіткого визначення цілей управління, розроблення механізмів їх реалізації, термінів і стану проміжних етапів процесу, зв'язків планованих цілей із ресурсами [3, с. 29]. Такий складний психолого-педагогічний процес вимагає чітко спланованих системних дій із боку всіх учасників освітнього процесу, які в своїй сукупності складають основу інноваційної політики. За своїм змістом, формами і методами освіта постійно реагує на нові суспільні виклики, реалії, враховує тенденції, перспективи розвитку людства, національного буття народу.

Освітніми інноваціями у світі займається Британський університет відкритої освіти (далі – Відкритий університет) – найбільший університет Великобританії, який був заснований у 1969 році і працює майже у п'ятдесяти країнах світу (як Євросоюзу, так і за його межами). Учені Відкритого університету педагогічну інновацію розглядають як нову або змінювану теорію та практику викладання, навчання та оцінювання для сучасного світу. Дослідники Інституту освітніх технологій Відкритого університету прогнозували розвиток таких практик, як МВОК – масові відкриті онлайн-курси, BYOD-метод, бриколаж, сторітеллінг, формувальне оцінювання, перевернутий клас, навчання на основі подій, метанавчання, алгоритмічне мислення, навчання вчитися [94]. Тож процес пошуку і реалізації нових моделей і підходів до освітнього процесу є цілком закономірним.

Розглядаючи стан досліджуваності проблеми у практиці управління освітніми закладами у контексті світового і вітчизняного досвіду, зазначимо, що незважаючи на значні відмінності змісту, форм, напрямів та обсягу інноваційних технологій управління, важливе місце займають такі види інноваційних технологій («Організація, що навчається», діяльнісні, контекстного навчання; кейс-технологія, дуальна, кластерна, інформаційно-комунікаційні, компетентнісно зорієнтовані та інші).

## Висновки до розділу 1

Продуктивність таких механізмів залежить від здатності керівника та всього апарату управління цілеспрямовано використовувати організаційно-розпорядницькі, організаційно-педагогічні, соціально-психологічні, фінансово-господарчі та економічні методи. Тому важливим є майстерне володіння управлінськими функціями, інноваційними технологіями в управлінні, постійний розвиток у професійному та особистісному вимірі [он]. Керівник закладу освіти має мислити стратегічно, повинен мати власне бачення інноваційного розвитку ввіреного йому закладу освіти та вміти реалізовувати це бачення у своїй управлінській діяльності.

Розроблення і впровадження інновацій – складне завдання, що вимагає залучення не тільки керівників закладів освіти, а й підприємців і держави. Лише на рівні використання нова ідея стає інновацією. Досліджуючи розвиток даного терміну, приходимо до висновку, що спочатку використовується термін «новація». Вивчення інновацій знайшло своє місце в різних наукових напрямках, серед яких антропологія, соціологія, управлінський менеджмент. Концепції інновацій і винаходів широко розрізняються в літературі.

Аналіз визначень підтверджує те, що на сьогодні не існує єдиного тлумачення поняття «інноваційні технології». На нашу думку, під інноваційними технологіями необхідно розуміти сукупність певних засобів, які значно вдосконалюють існуючий освітній процес та за рахунок яких заклад освіти зможе підвищити свою конкурентоспроможність.

Реформування системи освіти і науки має відбуватися виходячи із фундаментальних позицій визнання пріоритетності та важливості цієї сфери для стратегічного розвитку держави. Як показали дослідження науковців, що структура людських ресурсів, зокрема набір та професійний розвиток вчителів, які використовують інноваційні технології була особливо важливою для вдосконалення роботи освітнього закладу. Прозорий набір працівників, високоякісні вчителі та постановка цілей для вчителів мають вирішальне значення для успіху та іміджу закладу освіти. Ефективне керівництво та

управління закладом освіти, а також академічна досконалість вважаються найважливішими критеріями для батьків, випереджаючи географічні міркування для обрання для дітей закладу освіти. Однак, проаналізувавши науково-методичну літературу ми дійшли висновку, що завдання реформування управління закладом освіти полягає у розробці політики, яка використовує владу вибору для покращення ситуації щодо освітніх можливостей для всіх дітей.

Управління освітою повинно здійснюватися на засадах інноваційних стратегій відповідно до принципів сталого розвитку, створення сучасних систем освітніх проектів та їх моніторингу; розвитку моделі державно-громадського управління у сфері освіти, в якій особистість, суспільство та держава стають рівноправними суб'єктами і партнерами.

## РОЗДІЛ 2

# ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

### 2.1 Сутнісні характеристики інноваційних управлінських технологій

Сьогодні залишається актуальним комплексне дослідження існуючих інноваційних методів управління, яке дозволяє здійснити різнохарактерну оцінку використання маркетингових технологій у освітньому процесі.

Команда однодумців у закладі освіти може бути створена за умов наявності діалогу між колегами, моделювання ситуацій вибору, вільного обміну думками, забезпечення реалізації творчої та інноваційної діяльності вчителя [66, с. 76].

Найважливішими ресурсами можливостей є передусім наявність необхідних внутрішніх передумов для здійснення використання інноваційних управлінських технологій, а саме:

- попередній та поточний досвід успішного впровадження нововведень та їх використання у функціонуванні закладу;
- перспективні складові інноваційних ресурсів, які є доцільними для використання у майбутньому;
- мотиваційний механізм для активізації праці потенційних впроваджувачів нововведень в освітньому процесі та управлінні закладом освіти;
- сформована інноваційна культура в закладу освіти, його відкритість до змін та достатня кількість інноваційно активних педагогів (неформальні лідери мають складати 15-20 % від загальної їх кількості) з відповідною ментальністю та швидкою сприйнятливістю ідей, наявність цінності новинок та належної інноваційно-орієнтованої комунікації [49, с. 56].

Сучасні характеристики інноваційних управлінських технологій неможливо розглядати не охарактеризувавши інноваційного керівника

закладу освіти. М. Демчук та А. Юркевич у своїй роботі «Системна методологія інноваційної діяльності» формулюють наступні компетенції інноваційного менеджера: компетенція попереджувального мислення (вміння моделювати майбутнє розвиток в залежності від змін зовнішнього і внутрішнього середовища); компетенція працювати междисциплінарно; компетенція вільного, відкритого світосприйняття, транскультурного розуміння і кооперації; компетенція участі (бажання, здатність і вміння брати участь у вирішенні проблем інноваційного розвитку на різних рівнях ієрархії); компетенція планування і реалізації (здатність проектувати інноваційні процеси, реалізовувати їх з найменшими витратами трудових і матеріальних ресурсів); здатність до емпатії; компетенція мотивувати себе та інших [65, с. 148].

Особливе значення у здійсненні та застосуванні інноваційних управлінських технологій мають види та способи їх супроводу, що стосуються:

1. Навчання потенційних вчителів-впроваджувачів, яке є невід'ємним елементом інноваційної діяльності закладу освіти та спрямоване на вивчення особливостей, інноваційного процесу та ресурсів, формування інноваційного світогляду, соціалізацію ідеї нововведення, опанування та переконання в її перевагах у порівнянні з іншими та ознайомлення з очікуваними наслідками;

2. Досліджень (науково-дослідних, проектно-виготовельних, випробувальних робіт тощо), які, за твердженням Е. Роджерса, присутні на всіх етапах управління, здійснення та забезпечення інноваційної діяльності унаслідок наявності складності ідеї нововведення, її впровадження та сприйняття впроваджувачами; невизначеностей управлінської інформації; факторів спротиву нововведенням, зокрема зумовлених відмінностями уподобань впроваджувачів, труднощами адаптування типової ідеї нововведення до нових умов. Що сприятиме до більш поглибленого прогнозування особливостей здійснення управління за допомогою інноваційних технологій, встановленню нових фактів; з'ясуванню можливих

наслідків нововведень та проблем управління ними; виявленню невідповідностей у складі інноваційних ресурсів та інфраструктури; з'ясуванню придатності нової ідеї для практичного використання та особливостей її адаптування до конкретних умов діяльності закладу освіти;

3. Комунікації як рушійного фактору у впровадженні нововведень з однаковою ідеєю передусім через міжособистісний обмін інформацією його користувачів та зацікавлених впроваджувачів під час спеціально організованих заходів (робочих нарад, науково-практичних конференцій та семінарів, круглих столів), а також шляхом цілеспрямованого поширення кращого інноваційного досвіду з метою з'ясування проблемних питань, зменшення соціального спротиву нововведенню, вироблення практичних рекомендацій та пропозицій для успішного досягнення результату. Конструктивною є комунікація «викладач – впроваджувач», «неформальний лідер – впроваджувач» та «агент впливу – впроваджувач». Не менш важливими (сприятливими) передумовами (ресурсом) для успішного здійснення інноваційних технологій управління є види та способи супроводу, що забезпечують формування інноваційної культури [49, с. 57].

Технологія управління інноваційним процесом охоплює методи опрацювання інформації, методи прийняття управлінських рішень, методи генерування інноваційних ідей, розроблення послідовності процесу створення нового продукту чи нового процесу, прийоми впливу на споживачів нового продукту. Більшість із них є результатом емпіричного пошуку, акумулюванням практичного досвіду підприємців і менеджерів. Ті, що довели свою результативність, широко використовуються, підсилюючи інноваційні можливості організацій і підвищуючи ефективність управління інноваційними процесами [85].

Будь якій заклад освіти здійснює свою діяльність не ізольовано від інших об'єктів, а під впливом різноманітних зовнішніх факторів та суб'єктів, які створюють освітнє середовище. Так В. Ткаченко розглядає освітнє середовище на основі сукупності активних суб'єктів і сил, які діють за межами



освітніх організацій і впливають на можливості служби маркетингу встановлювати та підтримувати з цільовими споживачами стосунки ділового співробітництва [78, с. 71]. Нами продемонстровано на рис. 2.1. умови за яких можливе використання інноваційних технологій в управлінні закладом освіти.



Рис.2.1 Умови за яких ефективно використання інноваційних технологій

Погоджуємося з А. Гуляницьким і стосовно порушеної ним проблеми змін у освітньому процесі закладу освіти в умовах пандемічної кризи працює над виробленням стратегії здійснення освітнього процесу, яка буде задовольняти запити сучасних здобувачів освіти. Враховуючи той факт, що ними вже є діти покоління «Z», а є вже покоління «Альфа», то слід враховувати їхні психологічні особливості та освітні запити. Це діти, для яких характерними є «кліпове мислення, не здатність зосередитись і постійне відволікання», які «звикли до постійних стимулів від смартфонів та інтернету». Під час планування форм освітньої діяльності у закладах загальної середньої освіти, слід пам'ятати, що «покоління Z (10-24 років) та Альфа (0-9 років) народилися у світі, в якому алгоритми постійно змушують їх натискати, скролити і свайпати з шаленою швидкістю» [35].

З урахуванням цього заклад освіти має приділити значну увагу налагодженню ефективної цифрової комунікації, а також успішній реалізації інноваційної діяльності, впровадженню спеціально відібраних інноваційних технологій. Кожен вчитель, плануючи заняття, має продумати, як воно стосується сучасного життя учнів, які компетентності знадобляться їм у подальшому житті. Вчителям треба розробити такі завдання, які будуть відповідати інтересам учнів (дозволить довше утримувати їхню увагу), продумати використання під час вивчення предметів спеціалізованих навчальних платформ, на яких вдавалося б залучити дітей до навчання у звичному для них електронному середовищі (перегляд чи створення ними відео-, аудіо-, навчання через ігри, мультфільми і т. п.).

Сьогодні ми маємо потребу у випереджальній освіті, оскільки майже кожен має доступ до будь-якої інформації й успіх більше не пов'язаний просто зі знаннями. Натомість, величезного значення набуває здатність критично і творчо мислити (педагогам треба враховувати це у своїй роботі), але, як не парадоксально, розвитку саме цих вмінь і заважають технології. Тому в такій освіті слід передбачити використання сучасних інноваційних технологій, відкритих навчальних ресурсів, які здатні підсилити роботу викладачів, але одночасно варто звернути увагу на підтримку ефективних соціальних відносин, спільної комунікації між вчителями та учнями, вчителями та батьками. Особливо це актуально для тих учнів, яким не вистачає стійкості, вмотивованості до самостійного навчання [50].

Умовами ефективності управління закладом освіти щодо використання інноваційних технологій О. Онаць, Н. Островерхова, Л. Попович, М. Шевцов виділяють:

- співуправління, співпраця, організація школи як хабу, де вчителі виступають тьюторами, коучами, модераторами, консультантами тощо;
- це створення плану спільної діяльності; уміння знайти спільні точки перетину інтересів;

- ініціювання різних форм взаємодії з бізнесом, органами місцевого самоврядування, неурядовими організаціями, громадою;

- диференційоване командне навчання представників педагогічного колективу та допоміжного персоналу, батьківської спільноти та місцевої громади, учнівського самоврядування тощо;

- створення ефективної моделі взаємодії педагогічної спільноти, громадськості та влади для успішного розв'язання проблем школи і проблем громади [16, с. 50].

Системи, технології та методики управління, які розкрито у педагогічній літературі для нашого дослідження мають ґрунтовне значення на здійснення інноваційної діяльності, що забезпечує необхідні умови реалізації стратегічних державних завдань реформування змісту освіти: системно-цільове управління (С. Подмазін), програмно-цільове управління (О. Мармаза та ін.), проєктне управління (Л. Ващенко, Л. Калініна, Т. Капустеринська), проблемно-цільове управління (В. Лазарєв, М. Поташник), технологія розроблення моделі інноваційного розвитку школи (В. Мелешко, Г. Щекатунова, А. Цимбалару та ін.), технологія аналізу підсумків навчального року (В. Зверєв), кваліметричні методики в управлінській діяльності (Г. Єльнікова); технології векторного аналізу уроку (виховного заходу) (О. Мариновська); технологія науково-методичного супроводу (Т. Сорочан), система проєктновпроваджувальної діяльності (О. Мариновська), складовими якої є відповідна технологія проєктновпроваджувальної діяльності вчителя, технологія векторного аналізу готовності вчителів до проєктновпроваджувальної діяльності, модель консультпункту впровадження педагогічних технологій [38, с. 111].

Важливе значення в запровадженні інноваційних технологій управління в закладі освіти мають такі механізми управління:

- забезпечення умов для інноваційної управлінської діяльності;

– інтенсифікація інноваційних управлінських процесів через стимулювання ризику, підтримку ініціатив, створення атмосфери інноваційного середовища;

- забезпечення системності, організованості управлінських процесів;
- оптимізація інформаційного забезпечення [90, с. 83].

Обмеженість власних ресурсів в закладах освіти зумовлює необхідність міжорганізаційного співробітництва, особливо при реалізації інноваційного процесу управління закладом, що більш за все має місце при впровадженні радикальних нововведень [49, с. 58].

Цей вид співпраці реалізує принцип розподілу праці у рамках здійснення інноваційної діяльності. Як правило, учасниками повного життєвого циклу нововведення є розробники, проєктанти, випробувальники та користувачі, які об'єднуються у відповідні міжорганізаційні групи – всі учасники освітнього процесу: вчителі, методисти, психологи, соціальні педагоги, учні, батьки (рис. 2.2).

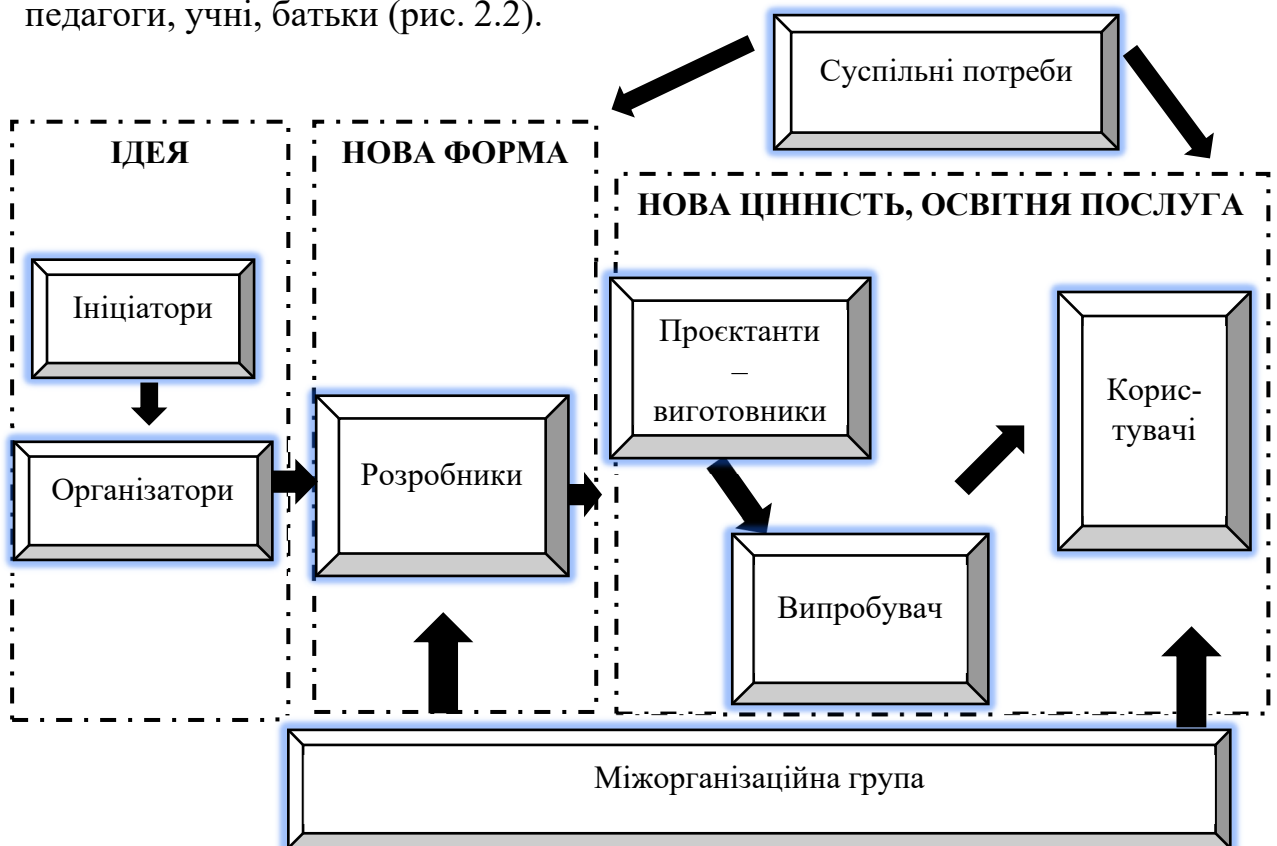


Рис. 2.2 Сучасний процес впровадження інноваційних технологій

Систематизація класифікаційних ознак інновації науковцям М. Чорна та С. Глухова дозволила розподілити їх на дві групи: базові та похідні. Базові ознаки визначають характер інновації, її масштаб та радикальність, а похідні формуються на їх основі, визначаючи періодичність, причини, сфери виникнення тощо. Так, в науковій літературі характер інновації відображається в наступних класифікаційних ознаках: за сферою впровадження, виникнення; за етапами; за технологічною структурою; за змістом та формою; за результатом. Незважаючи на багатогранність трактування класифікаційних ознак науковці одностайні щодо виду інновацій, а саме: процесні, продуктові, організаційні (управлінські), технологічні, екологічні, соціальні, фінансові, маркетингові. За масштабом інновації розподіляються на локальні, глобальні, галузеві, підприємницькі, національні, проте в наукових працях їх також відносять до таких класифікаційних ознак, як ієрархічний рівень, сфера розповсюдження. За радикальністю виділяються базисні, покращувальні, псевдоінновації, імітаційні. Проте в наукових працях вони є складовими різних ознак: ступінь новизни, ступінь інтенсивності, глибина змін [87, с. 16].

Відомі науковці в сфері досліджень інноваційної діяльності П. Завлін та О. Васильєв зазначають, що в літературі є дві точки зору, коли в одному випадку інновації вважаються результатом творчого процесу у вигляді нової продукції, технології, методу тощо, в іншому – процесом введення нових виробів, елементів, підходів, принципів замість діючих [26, с. 4]. Науковці зазначають, що їм більше імponує визначення інновації як результату творчого процесу.

Інноваційні технології в управлінні закладом освіти можна розглядати з двох позицій: як нові, що підвищують ефективність діяльності організації, прийоми управління людськими ресурсами (власне інноваційні технології кадрового менеджменту), і як традиційні технології впровадження в кадрову роботу організації нововведень (традиційні управлінські технології впровадження інновацій) [14, с. 40].

Хочеться виділити ще один прогресивний підхід до управління в закладі освіти, який описав П. Друкер – Investors in People (у перекладі стандарт «Інвестори в Людей») – інноваційна система якісного менеджменту, інтеграція стратегії управління людьми в стратегію управління організацією, міжнародний еталон якості управління людьми, формула взаємодії менеджерів і персоналу організації з метою ефективнішого досягнення цілей і завдань, які стають перед освітянською спільнотою. У зарубіжній науковій літературі дедалі більше з'являється досліджень процесів залученості персоналу, формування підходу управління персоналом на основі високої залученості (high involvement approach to HRM або HHRM). HHRM системи прагнуть «завоювати серця і уми» співробітників, а не просто, спонукати їх до дотримання правил роботи, встановлених керівниками [20, с. 12].

Однією з сучасних інноваційних технологій управління є фандрайзинг – процес залучення ресурсів необхідних для реалізації соціально важливого проекту чи програми. Фандрайзинг це добровільна мобілізація внутрішніх та залучення зовнішніх ресурсів для безкорисного здійснення суспільно важливої діяльності. Фандрайзинг – діяльність по залученню і акумулюванню фінансових коштів з різних джерел на реалізацію соціально-культурних проєктів і програм, зазвичай які не мають безпосередньо комерційної вигоди, і носять короткочасний характер [68, с. 102].

До основних інструментів соціальної відповідальності, як правило, відносять: благодійність – діяльність із метою надання благодійної допомоги нужденним. Благодійні акції – короткострокові проєкти і разові акції, спрямовані на поліпшення життєвої ситуації певної особи або соціальної групи населення; програми, спрямовані на вирішення системних соціальних, економічних, екологічних та правових проблем або спрямовані на розробку технологій рішень таких проблем; спонсорські проєкти у сфері освіти які найчастіше не спрямовані на вирішення будь-яких конкретних соціально значущих проблем; меценатство – надання можливості розвиватися тому члену суспільства, який бажає це суспільство поліпшувати [43, с. 198].

Можливими методами механізму управління фандрайзинговою діяльністю керівника закладу освіти ми виділяємо такі: інформаційно-освітні програми (заходи, пов'язані з підвищенням рівня інформованості учасників проєкту); програми формування мотивації і навичок (мотиваційна діяльність, пов'язана з консультуванням та інформованістю); програми із залученням до участі всіх учасників освітнього проєкту спеціалістів зацікавлених організацій (організація груп взаємодопомоги, підготовка й залучення волонтерів і спеціалістів, підготовка та проведення тренінгів) тощо.

Інструментами фандрайзингу, яким належить важлива роль у проведенні фандрайзингової діяльності керівника закладом освіти, є: ендавмент (сума коштів або вартість іншого майна, призначених для інвестування на визначений термін у благодійній діяльності в порядку, визначеному благодійниками); краудсорсинг (вирішення суспільно значущих проблем за допомогою участі великої кількості добровольців, частіше засобами ІТ); краудфандинг (колективна співпраця людей, які добровільно об'єднують свої гроші або інші ресурси, зазвичай, через Інтернет, щоб підтримати зусилля інших людей або організацій); заявка на грант; листи до благодійників; особисті зустрічі «лицем до лица»; публічні збори; телефонне спілкування; членські внески; соціальні мережі тощо [86].

Як зазначають В. Яцура, О. Жук, існує три умови, при яких інновації в сфері управління створюють довгострокові переваги:

- інновації базуються на нових принципах, що кидають виклик традиційному управлінню;
- інновації повинні бути системними, що включають великий спектр методів і процесів;
- інновації є частиною безперервного процесу нововведень, з часом приводить до вдосконалення [90, с.112].

Управління впровадженням нових технологій передбачає врахування таких особливостей: – цілеспрямованість управління процесом упровадження технологій: розробку політики керівництва на період упровадження

технологій; – утвердження серед педагогів переконання в необхідності використання нової технології та її ефективності; – організацію технологічного моніторингу інновації.

Відзначимо, що в сучасній науці має місце більш широкий погляд на інновації, як на поняття, що не обмежується сферою економіки та матеріального виробництва і зазначається, що інновація може бути як причиною, так і наслідком змін, а результативні зміни приносять в систему нові ідеї [82, с. 127]. Згідно з цією позицією, сама ідея вже може представляти собою інновацію.

Рішення в управлінні інноваціями – результат креативного, нестандартного підходу суб'єкта управління до визначення способу дій, спрямованих на розв'язання проблемної ситуації, завдяки чому вона не лише усувається, а й може створити нові можливості для організації. У системі управління інноваційною діяльністю закладу освіти менеджери формують та реалізують інноваційні рішення. Так за визначенням М. Чухрая та С. Лисовської інноваційні рішення – це ідеї та пропозиції (в багатьох випадках основані на результатах відповідних спеціальних наукових досліджень та розробок), що можуть стати основою створення нових видів продукції чи значно поліпшити споживчі характеристики (технічні, економічні тощо) існуючих товарів, створення нових процесів, послуг. Отже, інноваційні рішення – це рішення щодо впровадження у освітній процес нових технологій чи організаційних рішень [89].

Основними напрямками інновації управлінської діяльності керівника менеджера закладу освіти можна вважати: – концептуальність в управлінні закладом; – цільовий підхід до управління; – моделювання структури управління, створення швидкодіючих технологій та механізмів управлінської діяльності; – психологізація управління; – рефлексивність діяльності керівника; – побудова рухливої структури горизонтальних зв'язків; – приведення функцій управління у відповідність до завдань освітнього закладу; – управління якістю освіти і вироблення нових підходів до визначення



ефективності педагогічного процесу; – комп'ютеризація, технологізація управління; – адаптація досягнень науки менеджменту в соціальній та виробничій сферах до управління закладом освіти [34, с. 51].

Загальний критерій ефективності управління – досягнення поставленої мети в найкоротші терміни, з максимальною результативністю, при оптимальному рівні витрачання ресурсів. Взагалі рушійним фактором інноваційних змін, поряд з власною ініціативою керівника закладу освіти, є прагнення педагогічного колективу своєчасно реагувати на перемини у внутрішньому і зовнішньому середовищах. Джерелом таких змін можуть бути нові потреби суспільства та стратегічні пріоритети державної політики, зорієнтованість на сучасні тенденції розвитку освітньої сфери тощо. Нововведення середнього та вищого рівнів складності можуть зумовити масштабне переформатування традиційних процесів в управлінні та, як правило, супроводжуються підвищеними рівнями невизначеностей управлінської ситуації, інноваційного ресурсу, складнощами реалізації інноваційного процесу. З огляду на зазначене та ієрархію структури закладу загальної середньої освіти, в основу управлінського процесу доцільно покласти методологію стратегічного менеджменту. У цьому випадку стратегічне рішення матиме ієрархічний характер як взаємопов'язані за цілями різнорівневі стратегії, засновані на раціональній моделі прийняття та реалізації рішення. Результати стратегічного аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів визначатимуть стратегічні орієнтири інноваційного розвитку педагогічного колективу, які складатимуть підґрунтя для вибору виду інноваційної стратегії усього закладу [49, с.54].

Значний внесок у формуванні сучасної теорії та практики управління зробили такі вчені України: Г. Бардиш, Ю. Богоявленська, В. Вітлинський, П. Верченко, В. Глущевський, В. Коюда, О. Коюда, Ті. Лепейко, А. Пересада, Ю. Тюленєва, О. Ястремський. В останній час наукова та прикладна проблематика управління освітнім закладом у проєктному менеджменті отримала розвиток в наукових розробках багатьох вітчизняних і зарубіжних

науковців: Н. Адамової, Л. Батенка, С. Бушуєва, В. Василенка, В. Вітлінського, В. Гранатурова, М. Грачової, М. Грашина, О. Загородніх, С. Ілляшенко, І. Мазур, В. Москвіна, М. Ньюелла та ін. [36].

Управління наукової, науково-технічної та інноваційної діяльністю відрізняється від управління іншими сферами діяльності людини зважаючи на особливості об'єкта управління, до яких відносяться:

- високий ступінь невизначеності складу і структури робіт;
- невизначеність умов досягнення і самого результату;
- підвищена роль особистісних факторів;
- суб'єктивність оцінки шляхів досягнення і результатів;
- наявність елементів саморегулювання і самоорганізації.

Здійснення інноваційних проєктів неминуче пов'язане з ризиком, тобто можливістю неотримання очікуваного результату. Однак усвідомлення особливостей наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності як об'єкта управління і неминучості ризику далеко не завжди трансформується в адекватні механізми управління.

Завданнями ефективного управління закладами освіти з використанням інноваційних технологій нами визначено відповідно досліджень [48]: оптимізація обсягу, структури освітнього процесу; обґрунтування вибору методики використання інноваційних технологій, забезпечення безперервності інновацій; створення умов для досягнення високої ефективності використання інноваційних методів; забезпечення постійного оновлення та визначення форм інновацій в освітньому процесі; визначення потреби у використанні інноваційних технологій в управлінні закладом освіти, формування необхідного обсягу та оптимізація структури закладу освіти та вплив на освітній процес.

Сучасні інноваційні технології та проектування діяльності закладу освіти передбачають розробку програми розвитку закладу освіти. Програма розвитку – це робочий документ для організації перспективної і поточної діяльності закладу, який містить інформацію про вихідний стан освітнього

закладу загалом і його окремих підсистем; гіпотетична модель закладу, яку бажають бачити в майбутньому; опис змісту діяльності і послідовності дій, які сприятимуть реалізації.

Програма розвитку, на думку В. Лазарева, має передбачати: проблеми, на вирішення яких вона спрямована; новації, за рахунок яких передбачається вирішити проблеми; проект бажаного майбутнього закладу; стратегію здійснення змін; цілі програми; план дій; інноваційні проекти здійснення окремих змін в окремих підсистемах; ресурсне забезпечення; кадрове забезпечення [36].

Поява нових інформаційних технологій і створення матеріально-технічних умов їх застосування в закладах освіти дозволяє оптимізувати процес управління, інтенсифікувати його і максимально спрямувати на досягнення мети кожного закладу загальної середньої освіти. З'являються нові можливості для розробки й упровадження в процес управління закладом освіти динамічних і актуальних програмних засобів, заснованих на інтернет-технологіях. Формування хмаро орієнтованого освітнього середовища позитивно вплине на діяльність директора школи та його заступників, організацію освітнього процесу в закладі освіти, створить оптимальні умови для підвищення мотивації учнів до навчально-дослідницької діяльності, забезпечить доступ до означеного сервісу всіх шкіл, педагогічних працівників, учнів і батьків [9, с.61].

Для більш поглибленого розуміння основної складової інноваційної діяльності керівника освітнього закладу, як провідного способу забезпечення системного взаємозв'язку інноваційних знань та практики, доцільно використати сутність класичного інноваційного процесу. Цей процес (за А. Пригожиним) відображає повний життєвий цикл нововведення: цикли його створення та реалізації. У такий спосіб відбувається доцільне перетворення публічно-управлінської практики за використанням відповідних інноваційних знань, а також кращого світового досвіду з метою задоволення суспільних потреб [49, с. 54].

Класифікація за сферою застосування інноваційних технологій в управлінні закладами освіти вирізняються великі групи інновацій:

– технологічно-продуктові – нові технології створення сучасних освітніх продуктів, що споживаються у сфері освіти, упровадження інформаційних систем, нових джерел інформації. Технологічні нововведення – це зміни насамперед засобів і методів організування освітнього процесу;

– організаційно-управлінські – нові методи й форми організування всіх видів діяльності закладу освіти та різних об'єднань: нові методи управління персоналом, системи стратегічного планування, прогнозування, моделювання процесів виробництва, постачання, збуту, нові організаційні структури;

– економічні – нововведення у фінансовій та бухгалтерській сферах діяльності, мотивації та оплати праці, оцінка результатів діяльності;

– соціальні – нові форми активізації людського чинника, включаючи процес зміни умов праці, культурних, екологічних та політичних аспектів, зміна способу життя загалом;

– юридичні – нові нормативно-правові документи, що визначають та регулюють усі види діяльності закладу освіти, організацій та фізичних осіб, створюючи відповідні умови для розвитку [89].

Процес створення інновацій в області менеджменту не менш важливий для економічного і соціального прогресу, ніж інновації технологічні. Управлінські інновації – цілеспрямована зміна складу функцій, організаційних структур, технологій та організації процесу управління, методів роботи системи управління, орієнтована на заміну елементів системи управління або системи управління в цілому, з метою прискорення або поліпшення вирішення поставлених перед підприємством задач на основі виявлення закономірностей і чинників розвитку інноваційних процесів на всіх стадіях життєвого циклу продуктів, технологій і підприємства в цілому.

Отже, виходячи з зазначеного вище, можна дійти висновку, що впровадження інноваційних технологій управління в закладах загальної середньої освіти – це комплексний підхід до вирішення проблеми створення

сучасного закладу освіти відповідно вимог реформування освітньої галузі. Система управління є набором елементів за допомогою яких адміністрація закладу загальної середньої освіти може керувати діяльністю на усіх рівнях.

## **2.2 Принципи організації використання інноваційних технологій в освітньому процесі в умовах Нової української школи**

До найбільш поширених технологій в управлінні сучасного закладу загальної середньої освіти слід віднести:

- технології управління – це комплекс методів, прийомів і засобів опрацювання управлінської інформації, що має на меті ухвалення та реалізацію управлінських рішень. Вона охоплює стратегію, тактику й техніку управління [39];

- інтерактивні технології – це засіб демократизації навчально-виховного процесу та реальна дія громадсько-державного управління. Їх використання передбачає, зокрема, застосування методик, що допомагають набутти інтелектуальних і соціальних навичок, демократичної поведінки, створення суб'єктно-суб'єктних стосунків, залучення до активної комунікативної взаємодії, встановлення атмосфери взаємоповаги, довіри та відповідальності;

- освітній маркетинг – це стратегічне й поточне формування потреб та стимулювання попиту на освітні послуги школи, пропонування замовникам не тих освітніх послуг, що вже є в навчальному закладі, а тих, які хочуть споживачі;

- технології стимулювання інноваційної діяльності;

- сучасні управлінські технології, які використовуються в інноваційному менеджменті, в бізнесі й промисловості. Застосування цих методів сприяє набуттю навичок швидко і якісно працювати з інформацією та приймати обґрунтовані управлінські рішення [77].

Розбудова НУШ – процес довгостроковий, її впровадження в систему повної загальної середньої освіти передбачає три етапи, що охоплюють

дванадцять років. За цей період заплановано оновити зміст шляхом запровадження нових державних стандартів і програм, починаючи початковою і закінчуючи профільною освітою, орієнтованих на навички і компетенцію, які забезпечуватимуть рівний доступ до якісної освіти; розбудувати ефективну систему освітньої статистики і аналітики.

У 2019 р. Світовий банк провів дослідження стану сфери освіти в Україні, результати якого свідчать про те, що галузь потребує проведення подальших реформ для підвищення її якості та конкурентоздатності. Водночас для практичного реформування потрібно обов'язково враховувати політичні, організаційні та фінансові можливості суспільства для досягнення цієї мети. У сфері реформування повної загальної середньої освіти НУШ [61, с.5].

А. Черній досліджуючи проблему професійного розвитку педагога на шляху до Нової української школи, дійшла висновку, що професійний розвиток учителів із позицій сьогодення розглядається як безперервний процес, який має здійснюватися на основі відомих, модифікованих чи новостворених, розроблених форм і способів організації підвищення кваліфікації [85, с. 42].

У концепції НУШ закладено чимало інноваційних принципів та ініціатив реформування загальної середньої освіти, реалізація яких потребувала напрацювання відповідного нормативно-правового забезпечення. Серед принципів, задекларованих у Концепції: ухвалення нових державних стандартів загальної середньої освіти; запровадження нового принципу педагогіки партнерства, надання академічної свободи вчителю; запровадження принципу дитиноцентризму; удосконалення процесу виховання; створення нової структури школи, що дасть змогу засвоїти новий зміст освіти і набути ключових компетентностей, необхідних для успішної самореалізації особистості; децентралізація ті ефективне управління загальною середньою освітою; створення сучасного освітнього середовища, яке забезпечить необхідні умови, засоби і технології для навчання учнів, вчителів і батьків; створення необхідних умов для навчання учнів

безпосередньо за місцем їх проживання, зокрема у сільській місцевості, або забезпечення регулярного підвезення до шкіл [59].

За реалізації Концепції «Нова українська школа» освітянська спільнота отримала творчі модернізаційні виклики, за яких видозмінюється соціальна й професійна місія педагога в контексті європейського професіоналізму із збереженням кращих ментальних українських характеристик. Функція вчителя Нової української школи полягає в його вмінні організувати компетентнісне навчання (не знання заради знань, а вміння їх застосовувати в реальному житті, не що ти знаєш – а як ти цим умієш користуватися), забезпечити інтегрованість змісту (внутрішньопредметної і міжпредметної) на основі ключових компетентностей та використовувати інноваційні технології навчання [67].

Отже, українська система освіти переорієнтовується на сучасні світові тенденції, потреби суспільства та врахування особливостей цифрового покоління. НУШ є визначальною складовою реформування системи освіти України. Формула нової школи враховує такі параметри, як-от: ключові компетентності для життя, педагогіка партнерства, умотивований учитель, орієнтація на учня, нова структура рівнів освіти. Усі наведені положення сприяють створенню особливого освітнього середовища, у межах якого учні будуть навчатися із задоволенням. Проте ключова роль у впровадженні якісної освіти належить саме вчителю, який постає агентом змін.

Саме тому важливо забезпечити ефективну систему підготовки вчителів для викладання у початковій школі. Процес впровадження нових підходів до навчання зумовлений утвердженням парадигми виховання та навчання, що орієнтовані на потреби учня в освітньому процесі. Засвоєні учнями теоретичні, практичні знання та навички є міцним підґрунтям для реалізації особистості у майбутньому та підвищення власної конкурентоспроможності під час працевлаштування.

Тому організаційні та методичні нововведення потребують особливої підтримки головних учасників освітнього процесу – учнів і вчителів.

Важливим є використання інноваційних методів навчання, адже сучасні діти вже змалку залучені до використання інформаційно-комунікаційних технологій. Необхідно забезпечити вчителів підтримкою з боку держави та суспільства для ефективного здійснення ними освітньої діяльності. Важливо вчасно ознайомлювати вчителів з особливостями використання інноваційних технологій, новітніх методик і методів навчання, які будуть актуальними для сучасного суспільства. Таким чином, одна з провідних ролей у формуванні сучасної інтелектуальної особистості належить саме інституту освіти, зокрема вчителям з високим рівнем професіоналізму [61, с.26].

До основних чинників, які суттєво впливають на зміни у вимогах до керівників закладів освіти Л. Вознюк, Т. Тоточенко відносять:

- Зміни в соціокультурному середовищі.
- Вплив технологій.
- Нове розуміння характеру професійної діяльності.
- Потреба у більшій персоналізації та інноваціях.
- Зростаючий міжнародний вимір життя і праці.

Адже менеджер освіти – це насамперед фахівець в системі управління освітою. Зусилля менеджера освіти спрямовані на те, щоб керований ним заклад освіти функціонував як єдине ціле, досягав своєї мети, забезпечував якість освіти, визначену державними стандартами [13, с.75].

Інноваційне управління закладом освіти О. Онаць, Н. Островерхова, Л. Попович, М. Шевцов трактують як нове стратегічне управлінське мислення та бачення і спроможність його реалізовувати; лідерство і демократичне керівництво; створення успішного освітньо-культурного середовища для якісної освіти і розвитку всіх учасників; креативність та інновації; гуманізація та інклюзія; психолого-педагогічна компетентність та управлінська культура керівника та членів колективу; самоменеджмент і оптимальний стиль керівництва; оволодіння асертивною поведінкою; демократизація навчального, виховного та управлінського процесів; формування і розвиток педагогічної культури персоналу та організаційної культури закладу освіти;



навчання керівництву та лідерству управлінської команди, вчителів, учнів, батьків та місцевої громади; запровадження інноваційних освітніх, соціальних та управлінських технологій; розвиток системи волонтерства; конструктивна взаємовигідна співпраця з громадою, органами влади, іншими структурами та організаціями; соціальне партнерство як актуальний тим взаємодії закладу із соціумом; забезпечення компетентнісного підходу до змісту освіти, формування ключових компетентностей; орієнтація на кінцевий результат освіти і виховання. Керівники і вчителі мають бути дуже гнучкими; навчати тих речей, які потрібні зараз, а не потім; навчати тому, чого сьогодні ще немає; розвивати уміння, навички і здатності комплексно вирішувати спільні проблеми тощо [16, с.47].

Серед новацій виділяються також механізми створення нової мережі шкіл, структури шкіл, сучасного освітнього середовища, необхідних умов для навчання учнів безпосередньо за місцем їх проживання. Ключовою фігурою у забезпеченні якісної освіти є вчитель, який постає агентом змін НУШ. Відбувається поступове впровадження у діяльність вчителів таких принципів як: педагогіка партнерства; готовність до інновації; застосування нових стандартів; академічна автономія вчителя тощо. Одним із важливих здобутків реформи в галузі освіти було створення сучасної системи підвищення кваліфікації вчителів Нової української школи, що ґрунтується на засадах добровільної сертифікації педагогічних працівників та свободи вибору реформ і місця підвищення кваліфікації. Сертифікація заохочує до підвищення педагогічної майстерності та підтвердження високого рівня професійних компетентностей, а також забезпечує удосконалення якості освітнього процесу початкової школи та переходу на сучасні форми педагогічної діяльності.

Законодавчі та концептуальні зміни у сфері освіти детермінували зміну мети та завдань освіти – формування випускника нової школи – «цілісної усебічно розвиненої особистості» Зважаючи на проблему нашого дослідження розглянемо ТОП-10 навичок для роботи у 2025 року за версією Світового

економічного форуму. До 2025 року 50% усіх співробітників потребуватимуть перекваліфікації, оскільки впровадження технологій зростає, йдеться у звіті Світового економічного форуму про майбутнє робочих місць. Тож, навички будуть затребувані у майбутньому аналітичне мислення та інноваційність посідають перше місце у списку навичок.

Але з 2020 року з'явилися такі навички: активне навчання, лідерство та соціальний вплив, технологічний дизайн та програмування, гнучкість. Цього року дані LinkedIn та онлайн-навчальної платформи Coursera дозволили Форуму з безпрецедентною детальністю відстежувати типи спеціалізованих навичок, необхідних для роботи завтра, які користуються попитом у багатьох професіях, що розвиваються. Серед цих «наскрізних» навичок є спеціалізовані навички маркетингу продуктів, цифрового маркетингу та взаємодії з комп'ютером. Пандемія прискорила тенденцію перекваліфікації в Інтернеті. У період з квітня по червень 2020 року кількість людей, які самі шукають можливості, зросла в чотири рази. Роботодавці, які надають можливість онлайн-навчання своїм працівникам, зросли вп'ятеро, а кількість учнів, які отримують доступ до Інтернет-ресурсів через державні програми, зросла у дев'ять разів.

Переважна більшість керівників закладів освіти (94%) зараз очікують, що працівники отримають нові навички на роботі – різке зростання з 65% у 2018 році. За оцінками 39% роботодавців, навчання здійснюватиметься внутрішньо. Але, як зазначив професор Шваб, це буде доповнено платформами онлайн-навчання (16% навчання) та зовнішніми консультантами (11% навчання).

Такі цифрові дослідження свідчать про те, що, хоча вивчення нового набору навичок стає все більш доступним за допомогою цифрових технологій, людям також знадобиться час та фінансування, щоб мати можливість використовувати нові можливості, зазначається у звіті. Орієнтовна схема управління методичною роботою у закладі освіти з використанням інноваційних технологій управління представлена у додатку А.

Управлінські інновації припускають насамперед реструктуризацію закладу освіти, тобто зміну всієї організаційної структури або окремих її елементів з метою оптимізації освітнього процесу. Сюди ж слід віднести нововведення в формах, принципах і методах оплати праці. Важливе значення надається впровадженню нових концепцій розвитку корпоративної культури.

Таким чином, управлінські інновації в значній мірі представляють собою інновації в сфері управління персоналом. Інновації в сфері управління персоналом відрізняються від продуктових і технологічних інновацій тим, що вони:

- складніше піддаються економічному обґрунтуванню до свого впровадження та оцінки після нього;
- специфічні по відношенню до того закладу освіти, в якому створені (якщо технологію перенести нескладно, то кадрове нововведення – проблематично);
- процес впровадження ускладнений психологічним фактором, що виражається у феномені опору змінам, який проявляється відчутніше, ніж при матеріальних інноваціях.

Визначивши необхідність в інноваційних рішеннях щодо управління персоналом у закладі освіти, необхідно провести діагностику освітньої установи з метою виявлення реальних причин виникнення проблем, здійснити пошук відповідних шляхів їх усунення [48].

Важливим для використання інноваційних технологій в управлінні закладом освіти є принцип взаємодії елементарних та незмінно керованих механізмів розвитку інноваційних процесів. Специфікація та розробка ефективного механізму свідомого управління змінами в умовах передбачається реалізація цього принципу. Розробка ефективного механізму має бути належним чином реалізована в різних напрямках. Один із них представлений поєднанням винахідницьких процесів, придбанням викладачів та практичним застосуванням у будь-якому освітньому закладі як інноваційна система, що працює.

Принцип посилення стабільності інноваційних освітніх процесів. Суть полягає в тому, що, змінюючи елементарні та керовані процеси, слід посилити стабільність інноваційних процесів та їх здатність до своєрідного самозахисту, самоадаптації. Сучасна динаміка суспільного життя збільшила як кількість інноваційних процесів, що охоплюють різні ланки системи освіти, так і їх істотну зміну якості. Зростання стабільності інноваційних процесів є ключовим елементом зміни якості. Це виражається визнанням їх невідповідності та регулярності, що є суттєвими для освітньої системи.

Принцип прискорення розвитку інноваційних процесів в системі освіти. Дія цього принципу полягає в організації та реалізації механізмів інноваційних процесів. Це означає прогресивні інноваційні зміни завдяки їх раціональному впровадженню в практику діяльності освітніх закладів.

Всі принципи є елементами складної системи організації та управління інноваційними процесами в освіті. Їх тісна взаємодія посилює їх ефекти за допомогою синергетики. Аналіз різних визначень дозволить підсумувати, що основний сенс інноваційного педагогічного менеджменту передбачає вдосконалення та обґрунтування адміністративного комплексу (тобто принципів, методів, організаційних форм та прийомів управління), пов'язаних з інноваційною трансформацією педагогічної системи, і передбачається, що це стратегічні цілі, прийняття рішень, розробка шляхів та засобів їх досягнення [95].

Узагальнюючи загалом вищевикладене і спираючись на авторитетну думку вчених у галузі розвитку інноваційних технологій в управлінні закладами освіти крім постійних змін чи інновацій існуючої системи, безумовно, має бути складним процесом, що вимагає детального планування.

Інновації навряд чи будуть самоціллю в освітній практиці. Її метою має бути оптимізація освітнього процесу, відповідність умовам та тенденціям соціального буття. Для раціонального управління інноваціями необхідно знати передумови їх ефективності, що є факторами, що сприяють або обмежують їх ефективний курс та розвиток. Впровадження інновацій у педагогічний процес

освітнього закладу закликається забезпечити поліпшення якості навчання та освіти та зменшити витрати на досягнення спільних результатів у навчанні. Йдеться про те, що метою будь-якої інновації є підвищення ефективності освітнього процесу. Рівень ефективності інновацій залежить від отриманого корисного ефекту, терміну застосування інноваційної технології, витрат на впровадження.

Отже, в умовах реалізації Концепції «Нова українська школа», актуальності набуває проблема створення освітнього простору для сучасної шкільної освіти, де зростання соціальних вимог, зміна підходів до навчання та змісту освіти, динаміка розвитку науково-технічних розробок залишаються неврахованими. Слід зазначити, що питання впровадження інновацій, перш за все, є справою конкретної школи та залежить від рішення керівника, що, з одного боку є позитивним чинником, оскільки керівник та колектив школи беруть відповідальність за створення та впровадження інновації.

## **Висновки до розділу 2**

Сучасний стан суспільного розвитку, динамічні зміни в усіх сферах людської діяльності зумовлюють зростаючу потребу суспільства у формуванні творчої особистості з високим рівнем інтелектуального розвитку, креативних можливостей, здатної до створення та засвоєння інновацій у будь-якій галузі.

Оскільки функціонування та розвиток освітньої організації, як соціально-педагогічної системи відбувається в умовах постійних змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, то управління такою системою має реагувати на ці зміни й своєчасно забезпечувати її перебудову. Ефективність управлінських рішень цілком залежить від дієвості механізму відстеження, врахування й управління поточними змінами, незалежного визначення задоволеності споживачів та формування запитів. Забезпечити таку ефективність можливо шляхом використання певних технологій в управлінській діяльності.

Важливе значення для формування інноваційного потенціалу закладу освіти має потенціал інноваційного менеджменту. Серед усіх ресурсів освітнього закладу (матеріальних, трудових, фінансових) найважливішим є саме ресурс управління, тобто здатність управлінської ланки оперативно приймати рішення, визначати правильні інноваційні цілі, ціннісні орієнтири та координувати виконання завдань і функцій, об'єднавши колектив людей з різним рівнем кваліфікації, освіти, досвіду, з творчою цільовою орієнтацією на розроблення та впровадження нових ідей, тобто спільну творчу працю.

Процес модернізації, що відбувається в освіті, вимагає активізації діяльності та управління освітнім закладом від керівника, який виконує функцію інноватора, який розуміє роль науки в сучасних умовах і вміє оцінити та без зволікання впровадити в освітній процес нові технології. Сучасний професійно-мобільний керівник закладом освіти – це професіонал, який готовий до інноваційної діяльності, яка буде ефективною, якщо вона проходить в адекватних навчальних формах і вирішує два взаємозалежні завдання: формування інноваційної готовності до сприйняття нововведення та вміння діяти по новому, бути професійно мобільним.

Нова школа, як і управління Новою школою, має відповідати сучасному типу розвитку суспільства. Неможливо в сучасному суспільстві, яке на практиці розвивається багатовекторно, а не лише за відомими теоретичними концепціями, застосовувати адміністративно-командне управління і тотальний контроль індустріальної епохи, це основна суперечність, що веде до руйнації будь-якої соціальної системи. Школа як освітня система та об'єкт управління не є винятком у цьому процесі.

## РОЗДІЛ 3

### ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

#### **3.1 Методика використання інноваційних технологій в управлінні закладами освіти (на прикладі Маріупольської загальноосвітньої школи № 52)**

Першочерговим завданням керівника громадсько активної школи є налагодження наукового, аналітичного, методичного, інформаційного супроводу управлінських рішень; оптимізація управлінських структур та делегування повноважень; налагодження дієвої і конструктивної співпраці та взаємодії на взаємовигідних умовах з місцевою спільнотою, органами влади та органів місцевого самоврядування, іншими партнерами; перехід до програмно-цільового та ситуаційного управління тощо.

Установлено, що проблема впровадження інноваційних технологій управління закладом освіти прихована в самих людях, які звикли чітко виконувати свої функції та працювати за правилами. У сучасних умовах освітнім закладам необхідно переходити на шлях інноваційного розвитку, генерувати й упроваджувати інновації. Для подолання бар'єрів на шляху впровадження інноваційних технологій керівникам освітніх закладів нами запропоновано користуватися такими правилами:

1. Для роботи з інноваціями повинна бути створена певна група креативних педагогів. Керівники мають ретельно підходити до виявлення та подальшого об'єднання креативних особистостей. Саме креативність, здатність до дивергентного мислення позитивно впливають на продукування й упровадження інноваційних ідей.

2. Мотивування групи. Використання матеріальних та нематеріальних методів мотивації дає змогу підвищити ефективність інноваційного процесу в цілому.

3. Планування роботи дасть змогу чітко визначити цілі й можливість подальшого контролю поставлених завдань.

4. Контроль за виконанням тактичних та стратегічних планів інноваційної політики з використанням спеціально розроблених критеріїв оцінювання.

Також керівником та педагогічним колективом Комунального закладу «Маріупольською загальноосвітньою школою I-III ступенів №52 Маріупольської міської ради Донецької області» передбачено децентралізацію процесу керівництва школою: широке делегування повноважень, чіткий та мобільний розподіл повноважень та сфер відповідальності, управління і співуправління, залучення дедалі більшої кількості людей до процесу прийняття важливих для школи і громади рішень. Крім учнівського самоврядування, у закладі освіти № 52 м. Маріуполя представлені та активно діють й інші органи самоврядування: педагогічні (педрада, науково-методична рада, методичні об'єднання, спілки, творчі групи, клуби тощо), батьківські (батьківська рада, асоціація батьків, батьківські студії, творчі майстерні), рада закладу, піклувальна рада, асоціації випускників, служба примирення, волонтерські групи та ін.

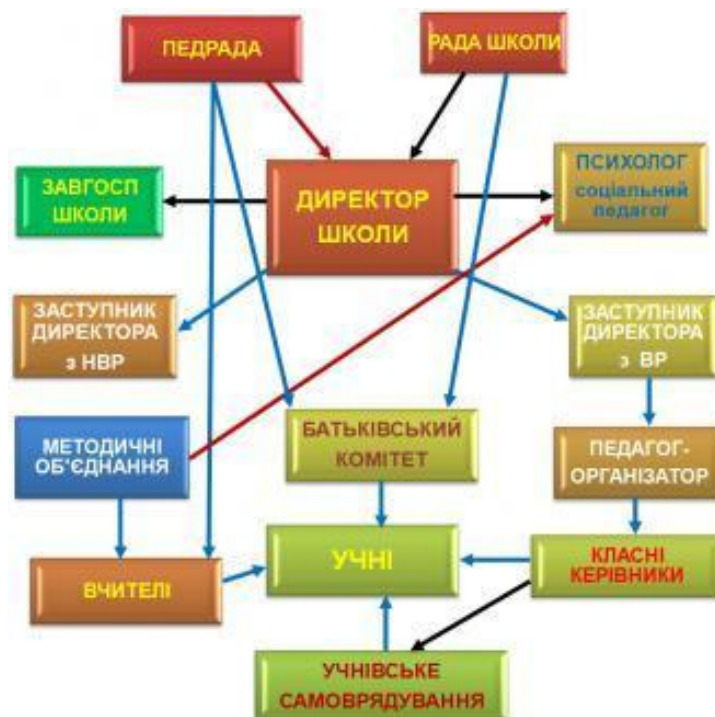


Рис.3.1 Структура та органи управління закладом освіти



Завдання директора закладу загальної середньої освіти по суті зводиться до того, щоб створити умови, у яких би в найбільшій мірі міг розкритися творчий потенціал педагогічних працівників та виникла б стійка потреба в напруженій і результативній праці. При цьому керівнику важливо брати до уваги ситуації, в яких здійснюється стимулювання, враховувати не тільки особисті здібності працівників, а і їх особисті мотиви: потреби, інтереси, пріоритети.

Відомо, що інноваційні процеси – це інновації в освіті, впровадження нового змісту та методів, що володіють різними властивостями, пов'язаними зі зміною умовних пунктів. Необхідно виділити такі інноваційні педагогічні процеси, які впливають на управління освітнього закладу № 52 м. Маріуполя:

- впровадження оригінальних концепцій та нових моделей освітнього закладу;
- перехід на варіативні програми навчання;
- методи навчання та виховання з використанням інновацій в педагогіці;
- реалізація програм розвитку освіти з урахуванням соціальних, економічних, культурних та етнічних факторів;
- активне реформування змісту освіти на основі ідей гуманізації та гуманітаризації;
- удосконалення організаційних форм та методів навчання та виховання з урахуванням особистісно цілеспрямованих та особистісно зосереджених підходів;
- управління якістю освіти на діагностичній основі;
- здійснення постійного підвищення кваліфікації педагогічних працівників;
- розвиток творчої ініціативи, професійної компетентності та педагогічної культури вихователів [prin].

Інновації в управлінні закладом освіти розглядається як процес створення, запровадження та поширення в освітній практиці нових ідей,

засобів, педагогічних та управлінських технологій, у результаті яких підвищуються показники (рівні) досягнень структурних компонентів освіти, відбувається перехід системи до якісно іншого стану.

Сучасним використанням інноваційних технологій в Комунальному закладі «Маріупольська загальноосвітня школа I-III ступенів №52 Маріупольської міської ради Донецької області» впроваджено:

- міжнародний досвід інновацій в освіті наукового спрямування.
- Інноваційні проекти, програми, методики та технології освіти за фізико-математичним і технічним напрямом.
- Інноваційні проекти, програми, методики та технології освіти за суспільно-гуманітарним напрямом.
- Інноваційні проекти, програми, методики та технології освіти за природничим напрямом.
- Інформаційно-освітній простір: проектування та створення методик і програм дистанційного та змішаного навчання, електронних підручників.
- STEM та STEAM-освіта: проблеми, перспективи та методи впровадження.

Наприклад, міжнародний досвід інновацій в освіті наукового спрямування реалізовано у проекті «Скажи своє слово» (див. додаток Г). Пріоритет реалізації проекту: підтримка громадянської освіти, громадянської активності серед молоді, волонтерства та соціального підприємництва. Напрямок проекту: робота з молоддю, молодіжні працівники, екологічне виховання молоді. Мета проекту – активізувати молодіжну громаду, розвинути навички соціального підприємництва через призму екологічного волонтерства, екологічної громадянської освіти, підтримки екологічної активності.

Реалізація проекту дозволить учасникам цього проекту обох країн познайомитися один з одним, з культурою країн Литви та України. Участь української та литовської молоді у спільних бесідах, дискусіях, заходах дасть можливість підвищити рівень обізнаності з проблем екологічного

спрямування. Молоді люди оволодіють навичками ведення волонтерської діяльності, отримують профорієнтаційні навички у системі соціального підприємництва. Навчатися сортувати сміття. Зможуть самостійно виробляти вироби з вторинної сировини та практично використовувати ці вироби для господарських потреб.

Також застосовано інноваційну технологію управління у закладі освіти № 52 м. Маріуполя – коучинг. Розкриємо як працює ця технологія в закладі освіти. Коучинг – вид індивідуальної підтримки людей, що ставлять своєю задачею професійне і особистісне зростання, підвищення персональної ефективності. Коучинг в роботі організації – це безперервний процес спілкування керівника і педагогічних працівників, який сприяє як успішній діяльності закладу освіти, так і професійному становленню педагогічного персоналу в обставинах службової діяльності, що швидко змінюються.

До головних результатів використання коучингу у закладі освіти відносимо: побудова та організація освітнього процесу, які дозволяють ставити і здійснювати важливі особисті цілі, допускає знайти внутрішню гармонію. Коуч пропонує стратегії для управління часом, життєвою гармонією і якістю освітнього процесу. набуття сили і посилення життєвої мотивації. Натхнення, мотивація і задоволення – ось що звичайно супроводжує освітній процес. Подолання труднощів і бар'єрів. Часто вчителям, психологам та методистам доводиться стикатися з величезною кількістю різноманітних внутрішніх і зовнішніх перешкод. Завдяки якісно проведеному коучингу, внутрішні блоки можуть зникнути, а зовнішні блоки – будуть подолані. Це найбільш ефективний шлях з'ясування своїх цілей і зосередження на пріоритетах. Якщо вчитель чітко знає певну мету і установку на майбутнє, чого саме хоче від учня, роботи з батьками, процес отримання цього стає набагато простіше [44, с. 113].

Застосування педагогічної проєкції, що включає аналіз, діагностику, прогнозування та проєктування діяльності, текстує та замовляє як викладацьку, адміністративну діяльність управлінського персоналу, вчителів

освітнього закладу, так і навчальну пізнавальну діяльність учнів. Головною метою педагогічної проєкції є створення найбільш сприятливих умов для саморозвитку та самореалізації учасників освітнього процесу. Проєктна діяльність передбачає стандартизацію державної освіти, розробку навчальних планів та робочих програм, що виконуються освітнім закладом, тобто оцінку поетапності та логіки організації педагогічного процесу, а також прогнозування особистого та професійного розвитку суб'єктів.

Виділимо, що ефективним інструментом визначення перспектив розвитку, стратегічного планування та управління є форсайт. Бен Мартін, професор Університету Сассексу, визначає форсайт як новий підхід до систематичного аналізу та оцінки довгострокових перспектив науки, технологій, економіки та суспільства з метою визначення стратегічного напрямку досліджень та нових технологій, які сприяють досягненню найбільших соціально-економічних благ» [96]. Даний підхід суттєво відрізняється від традиційних технологій. Форсайт дозволяє по-новому розглянути проблеми освіти, особливо за тими напрямками та окремими питаннями, які стосуються участі суспільства. Використання форсайт-технології не дозволяє зациклитися учителям закладу освіти на своєму вузькоспеціалізованому баченні проблем та способів їх вирішення. Основними принципами форсайту є наступні: – майбутнє можна створити, воно залежить від спільних зусиль; – майбутнє є варіативним, воно не витікає з минулого, а залежить від рішень учасників та стейкхолдерів; – можна будувати прогнози щодо розвитку певних сфер діяльності, проте в цілому майбутнє не можна передбачити достовірно, можна підготуватися або підготувати майбутнє таким, яким ми хочемо його бачити. Результатом форсайту для закладу освіти має стати створення так званої «дорожньої карти», яка дозволить освітньому закладам формулювати свої місії, цілі, навчальні програми та розробляти стратегічні плани розвитку з врахуванням прогнозних сценаріїв, можливих ризиків та наслідків [15, с.62].

Так у перспективному плані закладу освіти зазначено, що головним завданням освітньої політики школи є створення такого інноваційного освітнього середовища, яке: а) соціально, ментально і культурно відтворює потреби суспільства й держави; б) одночасно органічно вписується в національну та міжнародну системи освіти, відображаючи їх загальнолюдські потреби та інтереси; в) формує всебічно розвинену та соціально зрілу особистість, яка володіє вміннями й навичками, необхідними людині ХХІ століття.

Освітнє середовище максимально обмежує вплив негативних рис суспільства на випускника та формує з учнів майбутню українську еліту. Перша складова освітнього середовища – соціальне життя освітнього закладу, яке втілюється у різноманітних формах (позаурочні заходи – конкурси, змагання, екскурсії, насичене яскравими враженнями дозвілля школярів).

Друга складова – художньо-предметне оточення як поле, в якому реалізується спілкування (інтер'єр, різноманітні виставкові та інформативні стенди, оформлення будь-яких шкільних подій).

Третя складова освітнього середовища – насичена, цілеспрямована інтелектуальна творча діяльність усіх суб'єктів освітнього процесу.

Інноваційний проєкт «Маріупольської загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів №52 Маріупольської міської ради Донецької області» «Переможемо разом» – це центр фізичної реабілітації та кінезіотерапії для дітей з особливими освітніми потребами. Мета проєкту: поліпшити можливості фізичної та психологічної адаптації школярів; максимально розвинути можливості опорно-рухової системи у дітей придбати необхідні рухові навички, поліпшити координацію рухів; розвинути здібності до довільного поведінки для подолання психоемоційних порушень; популяризація спорту і здорового способу життя. Покращити фізичне і психологічне здоров'я, долучити школярів до здорового і активного способу життя, виробити потребу в регулярних заняттях фізичною культурою.

Мета проєкту – дати можливість 925 учням нашої школи, серед яких: 242 людини – це діти з особливими потребами (170 мають статус «Інвалідитинства»); 24 дитини позбавлені батьківського піклування; 75 учнів – діти-переселенці із зони АТО.

Подальший розвиток проєкту передбачає проведення різних спортивних змагань, фестивалів для дітей з ООП. Планується співпраця і спільна робота з фізичної реабілітації школярів з Центральним інклюзивно-ресурсним центром та ЦДЮТ «Вікторія», залучення дітей округу до активного способу життя і процесам інклюзії та інтеграції в сучасному суспільстві.

Отже, освітня реформа передбачає заохочення вчителів до інноваційної діяльності, зокрема те, що вчителі закладів загальної середньої освіти матимуть сприятливі умови та мотиваційні чинники до професійного зростання. Забезпечується академічна свобода вчителям, а також інноваційні технології в практиці сприятимуть підвищенню престижності педагогічної діяльності. Використання інноваційних технологій управління стосується безпосередньо: педагогіки партнерства, готовності до інновацій, нових стандартів та результатів навчання, автономії школи та вчителя.

### **3.2 Оцінювання рівня інноваційного потенціалу та перспективи розвитку педагогічного колективу Маріупольської загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів № 52**

Інноваційні процеси в системі освіти засвідчують якісно новий етап педагогічної творчості та процесів застосування її результатів, для якого характерним є тенденція до ліквідації розриву між процесами створення педагогічних новацій і процесами їх сприйняття, адекватного оцінювання, освоєння та застосування, а також до подолання суперечності між стихійністю цих процесів і можливістю та необхідністю свідомого управління ними. Сучасна освіта змушена сьогодні перебувати на гребні інноваційних змін, та разом із цим залишається традиційним інститутом соціалізації, санкціонованим державою і покликаним виконувати суспільне замовлення.

Візія закладу освіти № 52 м. Маріуполя – це конкурентоздатність, ефективність, орієнтування на європейський рівень, обов’язкове прагнення досконалості, створення умов для розвитку інноваційної особистості в інформаційному суспільстві. Мета стратегії – створення демократичного освітнього середовища шляхом партнерської взаємодії учнівської, вчительської та активної батьківської громад.

Завдання: оновити зміст управлінської діяльності та зміст освіти з метою реалізації принципу дитиноцентризму; розвивати здорового, успішного, конкурентноспроможного громадянина України, здатного до самореалізації в сучасному світі; створити відповідальні умови для рівного доступу громадян до якісної освіти; продовжити роботу щодо формування індивідуальних освітніх маршрутів учнів відповідно до їх здібностей; модернізація системи матеріально-технічного забезпечення закладу.

Загальна кількість педпрацівників закладу – 114 осіб. Вчителі вищої категорії – 13 осіб, вчителі, які мають звання «старший вчитель» – 4 особи, вчителі, які мають звання «учитель-методист» – 1 особа, вчителі першої категорії – 54 особи, вчителі другої категорії – 27 особи, вчителі-спеціалісти – 15 осіб.

Освітній процес у закладах загальної середньої освіти, суттєво трансформувалась завдяки впровадженню електронного та дистанційного навчання, затвердженню нових нормативно-правових актів, інноваційних технологій в управлінні, автономії школи. Однак впровадження інноваційних технологій в управлінні закладом освіти представляє особливі труднощі у використанні на практиці цих технологій. Нами було проведено якісні дослідження у формі поглибленої співбесіди з вчителями закладу в рамках застосування інноваційних технологій в закладі освіти керівництвом та самими опитуваними вчителями. Нашим завданням було за допомогою опитувань з’ясувати та зрозуміти перспективи застосовувати інноваційних технологій у роботі керівництва закладу, в якому вони працюють. Важливим для нашого дослідження виявлення ставлення до майбутніх або тільки

застосованих нововведень керівництвом, рівень прихильності педагогічного колективу (готовність і бажання працювати з інноваційними технологіями), рівень інформованості вчителів про життєдіяльність закладу освіти, рівень залученості педагогічного колективу в рішення корпоративних завдань.

Опитування було спрямоване на виявлення думки освітян закладу освіти щодо ефективності використання інноваційних технологій для забезпечення якості надання освітніх послуг, що є необхідною умовою інтеграції до європейського освітнього простору, потреба поширення у застосуванні інноваційних технологій навчання, які сприяють розвитку особистості учнів та самореалізації педагогів. Методологія опитування дотримується загальнонаукових підходів, за основу взято такі підходи:

- актуальність дослідження;
- відповідність пріоритетам державної політики та тематичним напрямкам наукових досліджень і науково-технічних розробок;
- практична корисність, можливість упровадження наданих рекомендацій та висновків;
- наявність попереднього досвіду та доробку науковців щодо виконання наукових досліджень.

Ми визначили такі завдання:

- зібрати дані щодо ставлення та потреб вчителів у використанні інноваційних технологій;
- визначити потреби в допомозі керівництвом для здійснення інновацій в закладі освіти та впровадження нововведень у спілкуванні з батьками та громадськістю, організаційних питань;
- виявити проблеми та надати рекомендації зацікавленим членам педагогічного колективу з впровадження інноваційних проєктів у закладі освіти.

Анкета містила питання стосовно розуміння змісту явища інновації в закладі освіти; вивчення уявлень педагогічного колективу про важливість



використання інновацій та ставлення до дій керівництва з використанням інноваційних технологій управління закладу освіти (див. додаток Б).

Респонденти практично одностайні, що у закладі відчуються суттєві зміни від використання інноваційних технологій, які застосовує керівництво закладу освіти. А саме: найбільші зміни за відповідями учасників опитування відбуваються в частині сприйняття і застосування педагогічним колективом нових підходів до навчання та зацікавленістю керівництва в підвищенні професійного рівня вчителів. На рисунку 3.2 продемонстровано розподіл відповідей.

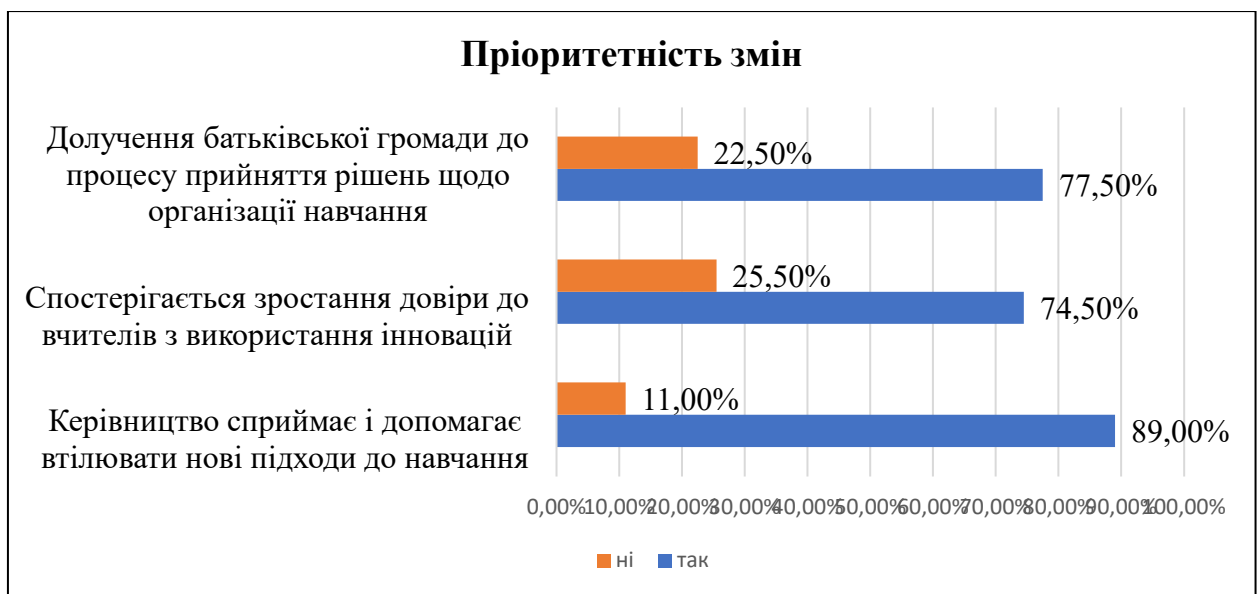


Рис.3.2 Розподіл відповідей

Обов'язковим питанням, на нашу думку, було включення до анкетування проблеми готовності застосовувати інноваційні технології в професійній діяльності колективом Маріупольської загальноосвітньої школи I-III ступенів №52. Більшість (94 %) учителів готові використовувати інноваційні технології та прийоми навчання учнів. Результати відповідей за цим питанням подано на рисунку 3.3.

Серед прийомів інноваційної діяльності, які ці респонденти готові застосовувати, найпопулярніші є ігрові технології (29 %), інтерактивні, цифрові засоби навчання (25,37 %) (див. рис.3.4). Побудовано на основі

опитування педагогічного колективу закладу освіти Маріупольської загальноосвітньої школи I-III ступенів №52.

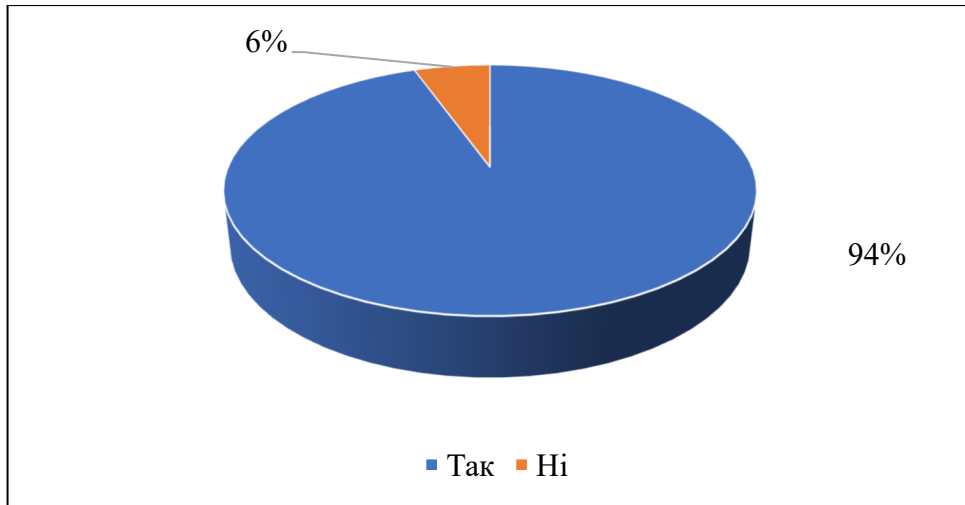


Рис. 3.3 Готовність учителів застосовувати інноваційні технології

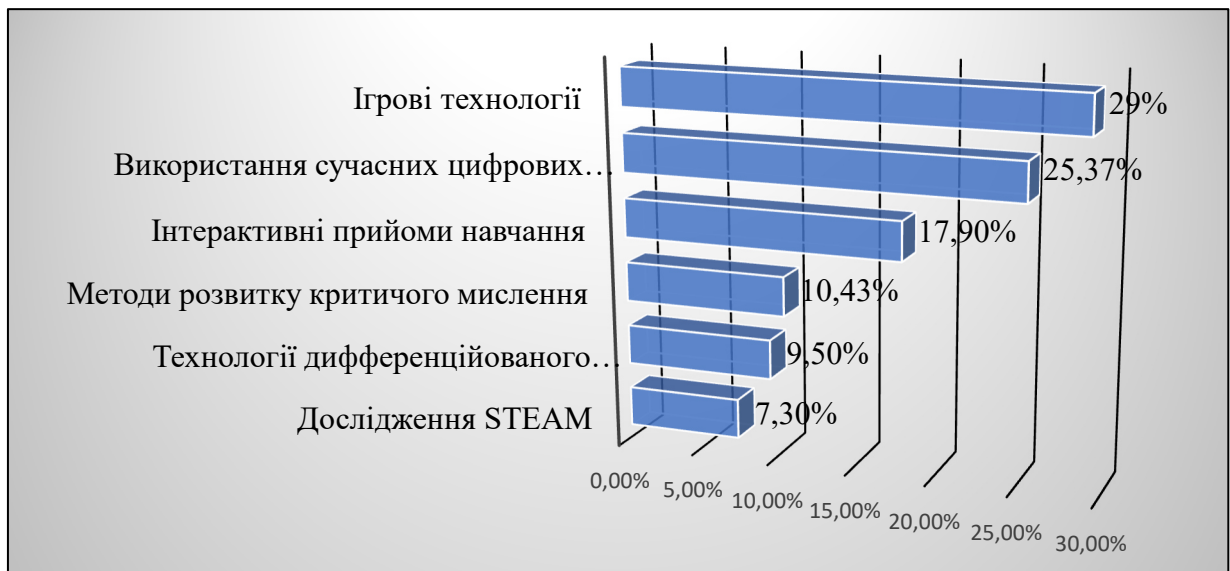


Рис. 3.4 Розподіл відповідей учителів за використанням прийомів інноваційної діяльності

Ініціатором ідей і напрямів використання інноваційних технологій у Маріупольській загальноосвітній школі I-III ступенів №52 у 54 випадках відповідей (або у 49 %) є директор, у 32 (або в 29 %) – менеджер проєкту, у 17 (або у 16 %) – спеціально сформована група вчителів, інше – 7 осіб (або у 6 %) (див. таблицю 3.1). Все це, на їх погляд, можливе для вчасного відпрацювання професійних навичок та створення іміджу закладу освіти.

**Суб'єкти прийняття рішення про впровадженню  
інноваційних проєктів**

Запитання та відповіді анкети	Кількість відповідей	Частка відповідей в їх загальній кількості (%)
Хто у вашому закладі освіти здійснює ініціювання або відбір напрямків використання інновацій?		
директор	54	49%
менеджер проєкту	32	29%
спеціально сформована група вчителів	17	16%
інше	7	6%

Слід зазначити, що в цілому керівництво закладу освіти відповідально та заінтересовано ставиться до впровадження проєктів, оскільки розуміє, що його успішність (результативність і ефективність навчання учнів, просування іміджу закладу) зумовлює подальші перспективи діяльності закладу освіти в цілому.

Методи управління – це засоби управлінської діяльності керівника школи, до яких він вдається з метою цілеспрямованого впливу на учасників освітнього процесу. Серед сучасних форм і методів управління закладом освіти педагогічний колектив визначив, що керівництво використовує моніторинг якості освіти управлінських рішень та педагогічні консилиуми, працюють над іміджем освітнього закладу. Консалтинг, кейс-стаді, фандрайзінг як найсучасніші методи управління тільки починають використовуватися (див. рис. 3.5).

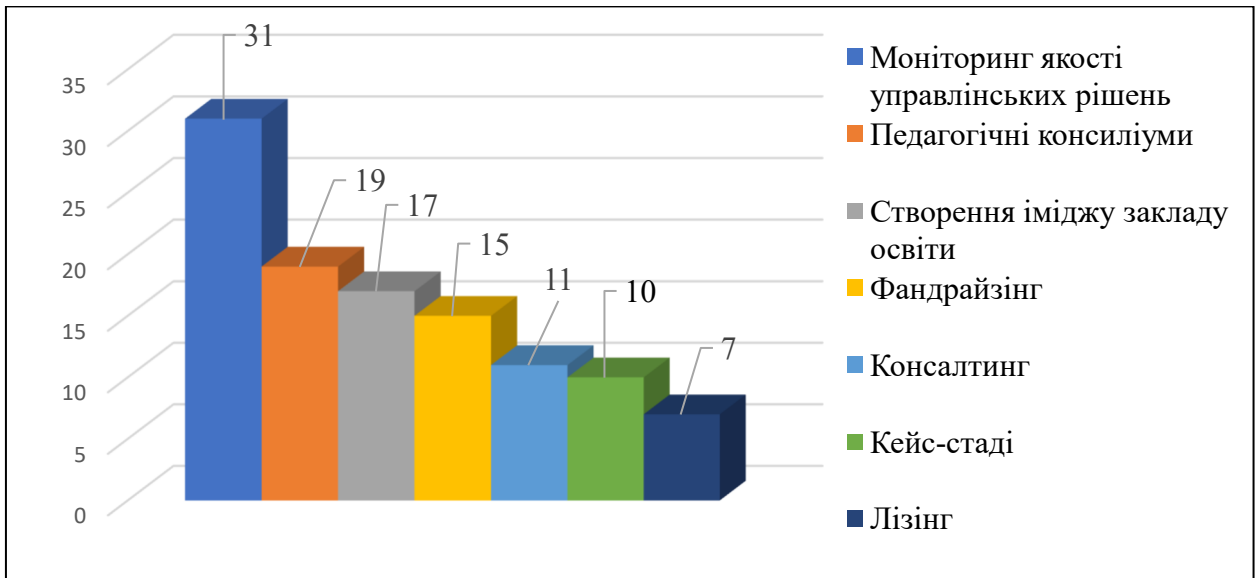


Рис. 3.5 Діаграма. Які форми і методи управління використовує керівництво Маріупольської загальноосвітньої школи I-III ступенів №52

Інвестиційна діяльність відбувається шляхом реального і фінансового інвестування, спрямованого на просте і розширене відтворення. Саме розширене відтворення визначає інноваційний розвиток закладу освіти. Відповідно, результати анкетування показують, що інноваційна діяльність, у першу чергу, охоплює освоєння нових інновацій управління; впровадження нових технологій і пропонування нових освітніх послуг; далі у рейтингу розташувались організаційні та управлінські інновації, а також нові джерела ресурсів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Ранжирування за пріоритетністю напрямів використання інноваційних технологій, що закладаються в основу інноваційного розвитку освітнього закладу**

Напрями застосування інноваційних технологій управління	Місце за кількістю позитивних відповідей
Освоєння нових технологій управління	1-ше

Впровадження інновацій в управління закладом	2-ге
Пропонування нових освітніх послуг	3-тє
Організація та управлінські інновації	4-тє
Нові джерела ресурсів	5-тє

Найбільше учителів повністю схвалюють інноваційні технології в управлінні закладом освіти у рамках впровадження Концепції НУШ, які використовує керівництво Маріупольської загальноосвітньої школи I-III ступенів №52, найменше – оплату додаткових освітніх послуг органами місцевого самоврядування й оплату праці педагогічних працівників державою (див. рис.3.6).

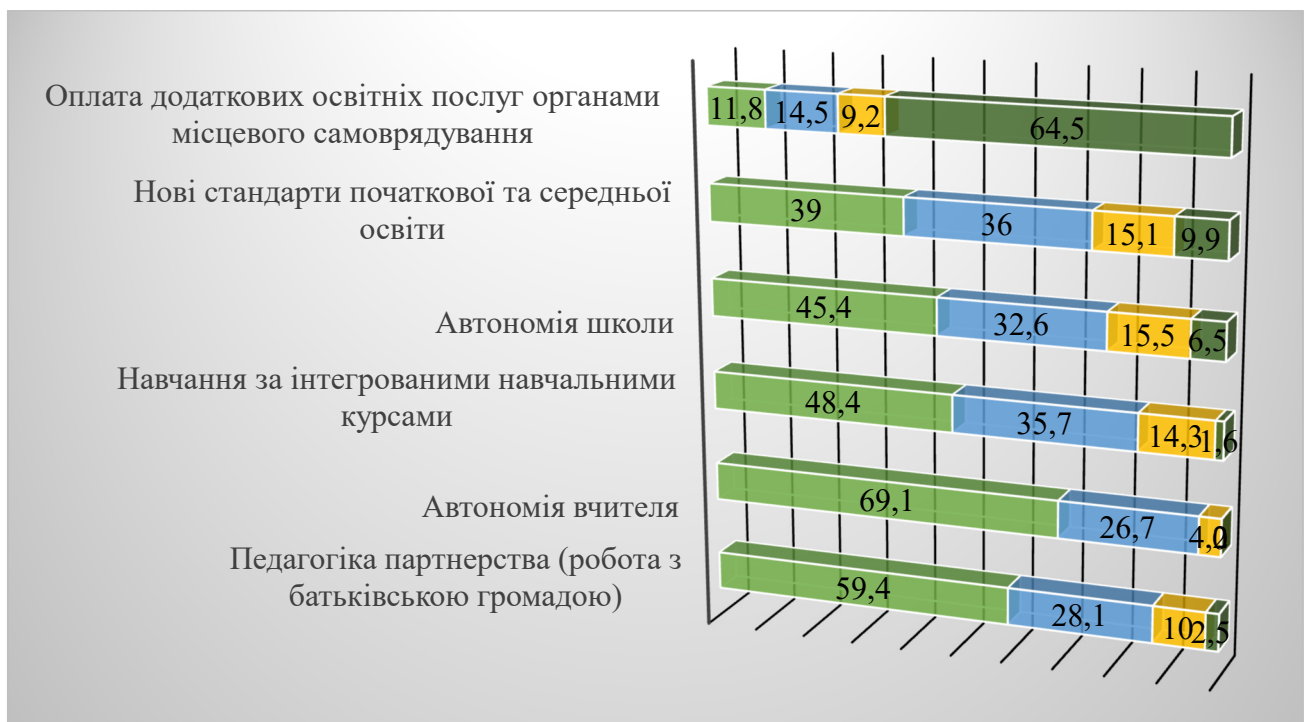


Рис. 3.6 Діаграма. Які форми і методи управління використовує керівництво Маріупольської загальноосвітньої школи I-III ступенів №52

Проведене дослідження продемонструвало, що більшість педагогічного колективу Маріупольської загальноосвітньої школи I-III

ступенів № 52 – учасників опитування – повністю готові застосовувати інноваційні технології, реформування освіти сприяло змішенню акцентів щодо самоосвіту продовж життя та професійного вдосконалення та впевнені та підтримують використання сучасних інновацій в управлінні закладом освіти.

Таким чином, результати нашого опитування дають підстави говорити про достатню усвідомленість педагогічним колективом сутності інновацій в управлінні закладом освіти; наявність стійкої системи включення педагогічного колективу до управління та організацію роботи закладом. Все це свідчить про актуальність і доцільність перспективи розвитку педагогічного колективу Маріупольської загальноосвітньої школи I-III ступенів № 52.

Сучасна спрямованість інновацій управління закладом освіти, що сприяє перспективному розвитку вчителів, на нашу думку, пов'язана з такими завданнями:

- 1) підвищення рівня продуктивності діяльності педагогічного колективу;
- 2) ефективне навчання і розвиток педагогічного колективу інноваційними технологіями;
- 3) поліпшення робочих взаємин і створення творчого інноваційно-освітнього середовища закладу освіти;
- 4) поліпшення якості трудового життя;
- 5) стимулювання креативних ідей педагогів;
- 6) звільнення менеджерів від рутинних функцій, краще використання майстерності і здібностей людей;
- 7) підвищення сприйнятливості та адаптивності педагогічного колективу до нововведень;
- 8) залученість і лояльність вчителів, згуртованість колективу;
- 9) забезпечення балансу інтересів компанії та співробітника.

Інноваційні технології в управлінні закладом освіти набувають особливої значимості, оскільки дозволяють удосконалювати професійні навички роботи керівництва, формувати у них вміння взаємодіяти з кожним членом/членкинею педагогічного колективу, керувати колективом, розвивати творчість та ініціативність, оволодівати нововведеннями.

Специфіка інноваційних технологій управління закладом освіти полягає в проведенні у вигляді окремих тимчасових проєктів, у межах яких відбувається виконання поточних завдань і процедур. Діяльність у межах інноваційних проєктів розвитку може набирати таких форм залежно від складу та особливостей завдань проєкту: – виконання у вигляді проєктів розвитку всієї інноваційної діяльності освітнього закладу та розрахованої на довгострокову перспективу; з точки зору управління, кожний з таких проєктів розвитку виступатиме окремою викладацькою ініціативою, охоплюватиме весь операційний цикл, у ході якого ресурси перетворюються на результати інноваційної діяльності; – виконання у вигляді проєктів розвитку окремих викладацьких ініціатив у складі інноваційної діяльності закладу освіти.

Застосування інструментарію управління інноваційними проєктами розвитку закладу освіти ми вважаємо буде забезпечувати закладу освіти такі загальні переваги.

1. Підвищення організаційної гнучкості, оскільки проєкти є більш динамічними і визначеними у часі та ресурсах, ніж поточні операції.
2. Делегування управлінської відповідальності, яке відбувається за рахунок використання специфічних організаційних структур, створенню інноваційної команди закладу освіти.
3. Організаційна інтеграція, що проявляється у кооперації різних підрозділів при виконанні проєктів.
4. Підвищення якості виконання проєктів.
5. Цільова спрямованість, яка забезпечується наявністю в кожному проєкті чітко визначених цілей.

6. Постійний саморозвиток закладу освіти шляхом виконання проєктів, який базується на аналізі отриманих результатів та їх використанні при реалізації інших проєктів.

### **Висновки до розділу 3**

Значну роль в освітніх перетвореннях відіграють інноваційні процеси в освіті. Оперативного оновлення постійно вимагають організаційна структура закладу та управління, зміст, форми і методи навчання та виховання. Інновації у закладах освіти відбуваються в Україні постійно за ініціативи перш за все вчителів та управлінців-практиків і підтримки організацій громадянського суспільства та меншою мірою державних інституцій. Проблемою залишається не тільки реагування держави на освітні інновації, а й узагальнення позитивного досвіду та напрацювань інноваційних освітніх проєктів, їх аналіз і відтворення в проблемних сферах.

Відзначимо, що під час дослідження виявлено, що коучинг як технологія управління сприяє особистісному та професійному розвитку керівника навчального закладу. Власне коучинг може розглядатися як метод планування власного життя, управління його змінами і розвитком; метою в цьому випадку є створення самого себе як особи з необхідними, бажаними якостями і характеристиками в соціальному, особистісному, міжособистісному, матеріальному і духовному аспектах.

Застосування інструментарію вимірювання та оцінки показників з метою своєчасного виявлення ставлення педагогічного колективу до використання інноваційних технологій показало, що більша частина опитаних визнають необхідність інноваційних підходів у дослідженнях та автоматизації управління закладом освіти. Підготовка, збирання та аналіз управлінської інформації є необхідними умовами ефективного управління і прийняття адекватних інноваційних рішень. З огляду на це, більшість респондентів зазначають, що при опрацюванні інформації максимум часу витрачається на



збирання, розрахунок, звірку і структурування даних; менше часу займають аналіз та інтерпретація готових даних, а також інші управлінські процеси.

Специфіку управління закладами загальної середньої освіти з використанням інноваційних технологій ми вбачаємо у тому, що керівник разом зі своєю шкільною командою та представниками громадських структур має запроваджувати ефективну інноваційну модель управління та співуправління з реальним посиленням ролі всіх учасників освітнього процесу, збільшуючи до цього процесу значної кількості інноваційних технологій. Для цього необхідно сповідувати філософію створення та функціонування сучасного закладу освіти та принципи його діяльності, бути керівнику закладу освіти готовим змінити себе і свою команду, вносячи нові ідеї, напрацювання та реалізуючи їх. Нова модель управління та співуправління у освітньому закладу має бути відкритою і демократичною. Для трансформації школи в сучасний заклад керівництву закладу загальної середньої освіти необхідно ознайомити колектив та громаду зі своїми ідеями та задумом щодо зміни філософії закладу, організувати цілеспрямований і ретельний пошук однодумців і партнерів, організувати роботу над визначенням спільного розуміння нової місії закладу, його стратегічної мети, спільним баченням його розвитку та очікуваного результату, забезпечити командне навчання тощо.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Масштаби та характер інновацій в управлінні закладами загальної середньої освіти безпосередньо визначаються завданнями модернізаційних реформ, які здійснюються в галузі освіти в процесі переходу від авторитарного до демократичного та соціально орієнтованого суспільства. Завдання реформування сфери освіти є одночасно орієнтирами управлінських інновацій, оскільки саме завдяки останнім здійснюється як адаптація закладів освіти до нових соціальних реалій (внутрішньо–управлінський аспект інновацій), так і оптимізація регулювання модернізаційних процесів (зовнішньо–управлінський аспект інновацій).

Інноваційний процес через свою невизначеність, багатоваріантність та альтернативність традиції визначає особливу складність методів і прийомів та технологій управління. Це зумовлює особливості методології і організації інновацій у системі освітнього менеджменту.

Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки і рекомендації по використанню інноваційних технологій управління закладом освіти:

1. Здійснений аналіз та узагальнення результатів наукових досліджень сутності інноваційних технологій управління, а також нормативних вимог і особливостей використання цих технологій для управління закладом освіти, дають підстави розуміти комплекс інноваційних технологій управління закладом освіти як системний інноваційний процес та адміністративну реформу як процес формування нової системи управління. Безсумнівно, що саме впровадження управлінських інновацій як на рівні всього закладу освіти, так і на рівні його окремих складових є основним механізмом здійснення адміністративної реформи, адаптації управлінського апарату до нових потреб українського суспільства, які виникають у процесі його масштабних модернізаційних трансформацій.

2. Методологія аналізу управлінських інновацій передусім визначається змістом основних понять, що характеризують дане явище.

Найбільше теоретико-методологічне навантаження несе поняття «інновація» та його галузева конкретизація – «управлінська інновація» та «інноваційні технології управління».

3. Один з напрямів діяльності керівника закладу освіти щодо застосування інноваційних технологій управління закладом освіти умовах автономії закладів освіти актуально використовувати коучинг, консалтинг, кейс-стаді, фандрайзінг, залученості персоналу, формування підходу управління персоналом на основі високої залученості до організації роботи закладу освіти.

4. Відповіді на запитання розробленої анкети щодо кількісних та якісних показників, які, на думку респондентів, характеризують інноваційний розвиток управління закладом освіти, виявили, що більшість з них визначили основним показником моніторинг якості управлінських рішень, педагогічний консилиум та фандрайзінг. Існуючий стан кваліфікаційного та методичного забезпечення управління закладом освіти з точки зору управління інноваційними проектами розвинутого визнається нами як такий, що потребує істотного вдосконалення. Його доцільними формами є підготовка і підвищення кваліфікації відповідальних осіб за спеціалізованими навчальними програмами та на курсах, тренінги і семінари з проблематики управління закладом освіти, розробка методичних рекомендацій щодо обґрунтування окремих проєктів, які є найбільш актуальними для реалізації просування іміджу закладу та співвіднесення із стратегією закладу освіти. Впровадження у практичну діяльність сукупності теоретико-методичних положень щодо управління інноваційними проектами сприятиме підвищенню конкурентоспроможності школи, дозволить звести до мінімуму ймовірність розробки та впровадження неефективних управлінських рішень і проєктів, оптимізувати час обґрунтування та реалізації стратегії інноваційного розвитку педагогічного колективу, обирати найкращі альтернативні варіанти.

5. Реалізація та використання інноваційних технологій управління закладом освіти на прикладі Маріупольської загальноосвітньої школи І-ІІІ

ступенів № 52 забезпечувалась: 1) упровадженням в освітній процес проєкту «Скажи своє слово» та втілюваний міжнародний досвід інновацій в освіті наукового спрямування; 2) створенням рефлексивного середовища через створення та функціонування Ресурсної кімнати на базі закладу освіти як додаткового інструменту для адаптації психологічного та фізичного здоров'я дітей з особливими освітніми потребами, що дозволяє емоційно розвантажити дитину, зняти нервові збудження, знизити рівень тривожності, активізувати мозкову діяльність, займатися зі спеціалістом в індивідуальному порядку; 3) організацією упровадження в реабілітаційний процес учнів з ООП засад здорового способу життя, ознайомлення з оздоровчими системами та програмами, лікувальною фізкультурою та масовим спортом за допомогою функціонування кабінету фізичної реабілітації (кінезотерапії, лікувальної фізкультури).

6. Визначено основні концептуальні загальні переваги застосування інструментарію управління закладом освіти. За своїм змістом найважливішими вважаємо: поліпшення робочих взаємин і створення творчого інноваційно-освітнього середовища закладу освіти; делегування управлінської відповідальності, яке відбувається за рахунок використання специфічних організаційних структур, створенню інноваційної команди закладу освіти.

7. На нашу думку, ефективним інструментом визначення перспектив розвитку, стратегічного планування та управління закладом освіти є форсайт. Результатом використання якого має стати створення так званої «дорожньої карти», що допоможе формулювати свої місії, цілі, навчальні програми та розробляти стратегічні плани розвитку.

8. Здатність створювати, сприймати, реалізувати нововведення та інноваційні технології управління є наслідком творчих прагнень членів педагогічного колективу, їх мотивації до новацій у педагогічній діяльності, прагнення до позитивного зворотного зв'язку між суб'єктами освітнього процесу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи/ Укл. Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлевські В.: Методичні рекомендації. К., 2019. 47 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8/2020/07/13/2020-07-13-avtonomy.pdf> (дата звернення: 25.10.2020).
2. Аузіна М. О., Возна А. М. Інноваційні процеси в освіті: навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів/ Національний банк України; Львів. банківський ін-т. Львів : ЛБІ НБУ, 2003. 103 с.
3. Білик Н. І. Теоретичні і методичні засади управління адаптивно-педагогічним проектуванням регіональних освітніх систем підвищення кваліфікації педагогічних працівників : автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.06. Черкаси : Бізнес-інновац. центр Черкаського нац. пед. ун-т ім. Богдана Хмельницького, 2016. 40 с.
4. Бірюк Д. О. Інноваційні підходи як стратегія й педагогічна умова реалізації менеджменту у вітчизняних вищих педагогічних освітніх закладах початку ХХІ століття. *Інноватика у вихованні*. Вип. 3. 2016. С. 195-208. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inuv\\_2016\\_3\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inuv_2016_3_25) (дата звернення: 25.10.2020).
5. Бірюк Д. О. Педагогічна керованість процесом особистісно-професійного розвитку майбутнього вчителя в системі реалізації вітчизняного освітянського менеджменту. *Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету. Серія: педагогіка*. 2018. № 1 (20). С. 239-243. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdpu\\_2018\\_1\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdpu_2018_1_39) (дата звернення: 25.10.2020).
6. Вакуленко В. М. Види інновацій в освіті та їх класифікація. *Вісник Нац. акад. держ. прикорд. служби України*. 2010. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps\\_2010\\_4\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2010_4_4) (дата звернення: 25.10.2020).
7. Василенко Н. В. Інноваційний потенціал школи. *Директор школи*. 2011. № 4. С. 12-30.

8. Варламова Ю. Професійний розвиток педагога: навчання упродовж життя. *Післядипломна освіта Дніпропетровщини: історія та виклики сьогодення: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (17 грудня 2019 року, м. Дніпро)* Дніпро: КВНЗ «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», 2019. С.51-54. URL: <http://dano.dp.ua/attachments/article/392/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80% %97.pdf> (дата звернення: 25.10.2020).

9. Ващенко Л. Інформаційні технології в управлінні закладом загальної середньої освіти. *Післядипломна освіта Дніпропетровщини: історія та виклики сьогодення: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (17 грудня 2019 року, м. Дніпро)* Дніпро: КВНЗ «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», 2019. С.51-54. URL: <http://dano.dp.ua/attachments/article/392/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80% %97.pdf> (дата звернення: 25.10.2020).

10. Відкрита освіта: інноваційні технології та менеджмент : кол. монографія / за наук. ред. М. О. Кириченка, Л. М. Сергєєвої. Київ : Інтерсервіс, 2018. 440 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/237410373.pdf> (дата звернення: 25.10.2020).

11. Вітюк В. Інноваційні технології професійного розвитку педагогів в умовах реформування освіти. *Педагогічний пошук*. № 2 (98), 2018. С.7-11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdpu\\_2018\\_1\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdpu_2018_1_39) (дата звернення: 25.10.2020).

12. Влащенко Н. М. Рекреаційний кластер як інноваційна форма розвитку території. *Економічний простір*. 2016. № 108. С. 70 – 80.

13. Вознюк Л. Тоточенко Т. Розвиток професійної надійності керівників Нової української школи. *Післядипломна освіта Дніпропетровщини: історія та виклики сьогодення: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (17 грудня 2019 року, м. Дніпро)* Дніпро: КВНЗ «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», 2019. С.71-74.

<http://dano.dp.ua/attachments/article/392/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%97.pdf> (дата звернення: 25.10.2020).

14. Волянська-Савчук Л.В., Мацішина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом. Економіка і організація управління •№ 1 (33) 2019. DOI: 10.31558/2307-2318.2019.1.4 URL: [https://www.researchgate.net/publication/334314913\\_Vikoristanna\\_innovacijnih\\_personal-tehnologij\\_v\\_upravlinni\\_personalom\\_na\\_pidpriemstvah](https://www.researchgate.net/publication/334314913_Vikoristanna_innovacijnih_personal-tehnologij_v_upravlinni_personalom_na_pidpriemstvah) (дата звернення: 25.10.2020).

15. Ганечко І.Г. Форсайт: від прогнозування до формування майбутнього вищої освіти. *Інноваційний менеджмент*. Х.: ТОВ «Планета-принт», 2016. 197 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/ODc0Mw=/53ec8a30e688165ab46cb806c8831614.pdf> (дата звернення: 25.10.2020).

16. Громадсько-активні школи: управління та механізми розвитку: практичний посібник / О. М. Онаць, Н. М. Островерхова, Л. М. Попович, М. Г. Шевцов. К.: КОНВІ ПРИНТ, 2019. с. 96. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/718247/1/19\\_04.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/718247/1/19_04.pdf) (дата звернення: 25.10.2020).

17. Гусєва М. В. Розвиток професіоналізму керівника закладу загальної середньої освіти. *Матеріали Всеукраїнського науково-методологічного семінару «Позиціонування закладу освіти засобами новітніх технологій менеджменту»*. Київ – Бориспіль: ДЗВО «Університет менеджменту освіти». 2019, с. 16-52. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/konferenc/%D0%A2%D0%95%D0%97%D0%98\\_%D0%B7%%B8%D0%BA\\_17\\_10\\_2019.docx%20\(2\).pdf](http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/konferenc/%D0%A2%D0%95%D0%97%D0%98_%D0%B7%%B8%D0%BA_17_10_2019.docx%20(2).pdf) (дата звернення: 25.10.2020).

18. Демчук М. И., Юркевич А. Т. Системная методология инновационной деятельности. Учеб. пособие. Минск, 2007. 300 с.

19. Довгаль О.А. Інноваційний розвиток економіки: методологія аналізу. *X Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2013 № 1 (16). С.113-115. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/irbis_nbuv/cgiirbis_64) (дата звернення: 25.10.2020).

20. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента / под ред. Т.А. Гуреш. Минск: Изд. дом «Вильямс», 2004. 432 с.
21. Думка: людство зробило прориви, до яких не було готове. URL: <https://techtoday.in.ua/reviews/dumka-lyudstvo-zrobilo-prorivi-do-yakihne-bulo-gotove-73491.html> (дата звернення: 25.10.2020).
22. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р. Дяківа. К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. 703 с.
23. Євтушенко О. Н. Управлінські рішення: сутність та характерні риси. *Наукові праці. Державне управління*. Випуск 237. Том 249. С. 47-51.
24. Сльникова Г. Ключові поняття та зміст управління персоналом. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика» Серія «Економіка»* Випуск 3 (6), 2017. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp\\_2017\\_3\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2017_3_18) (дата звернення: 25.10.2020).
25. Жорнокуй Ю. Венчурні фонди як суб'єкти національної інноваційної системи України: огляд існуючих проблем. *Підтримка підприємництва та інноваційної економіки в праві ЄС, Латвії та України: I Міжнародна міжгалузева конференція*, 7 груд. 2018 р. Рига: Baltic International Academy, 2018 р. С. 93-98. URL: [https://openarchive.nure.ua/bitstream/document/13373/1/Ryga\\_17.pdf](https://openarchive.nure.ua/bitstream/document/13373/1/Ryga_17.pdf) (дата звернення: 25.10.2020).
26. Завлин П. Н., Васильов О.В. Оценка эффективности инноваций . Мінськ: Бізнес-преса, 2018. 216 с.
27. Знаменський Г. Л. Місце господарського права у стратегії забезпечення інноваційної діяльності в Україні. *Право та інноваційне суспільство*. № 2 (11) 2018. С. 15-22. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pric\\_2018\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pric_2018_2_5). (дата звернення: 25.10.2020).
28. Інчхонська декларація. Освіта 2030 URL: <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002338/233813M.pdf> (дата звернення: 25.10.2020).



29. Каленюк І. С., Куклін О. В. Економічні ризики розвитку вищої освіти в Україні. *Економіка та держава*. 2017. № 11. С. 52-55. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2017\\_11\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_11_13) (дата звернення: 25.10.2020)..

30. Карпова, Ю. А. Инновационная среда как объект социологии инноватики: проблема управления. *Инновации*, 2008. Вып.10. С. 45-48.

31. Козяр М.М. Інноваційні технології навчання в діяльності ВНЗ. Проблеми та перспективи формування нац. гуманітар.-техн. еліти: зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПІ», 2014. Вып. 38/39. С. 142-151. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/13825/1/Elita\\_2014\\_38-39\\_Koziar\\_Innovatsiini.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/13825/1/Elita_2014_38-39_Koziar_Innovatsiini.pdf) (дата звернення: 25.10.2020).

32. Концепція розвитку педагогічної освіти. URL: <http://oipopp.ed-sp.net/public/repository/5b7bb2dcc424a809787929.pdf> (дата звернення: 25.10.2020).

33. Кремень В. Інноваційна людина як мета сучасної освіти. *Філософія освіти*. 2013. № 1. С. 7-22. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PhilEdu\\_2013\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PhilEdu_2013_1_3) (дата звернення: 25.10.2020).

34. Липовецька Н. О. Впровадження інноваційних технологій управління освітнім закладом в систему освіти. *Позиціонування закладу освіти засобами новітніх технологій менеджменту: Матеріали Всеукраїнського науково-методологічного семінару 17 жовтня 2019 р.* Київ – Бориспіль: ДЗВО «Університет менеджменту освіти». 2019, С. 48-52. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/konferenc/%D0%A2%D0%95%D0%97%D0%98\\_%D0%B7%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA\\_17\\_10\\_2019.docx%20\(2\).pdf](http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/konferenc/%D0%A2%D0%95%D0%97%D0%98_%D0%B7%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_17_10_2019.docx%20(2).pdf) (дата звернення: 25.10.2020).

35. Майстренко Ю. В. Інноваційні підходи у практиці управління персоналом вищих навчальних закладів. *Економіка та держава*. № 8. 2018. С.52. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/8\\_2018/13.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/8_2018/13.pdf) (дата звернення: 25.10.2020).

36. Манжос І., Шевченко А. Особливості управління закладом освіти на засадах ризик-менеджменту: теоретичний аспект. *Електронний фаховий*

журнал *Теорія та методика управління освітою*. Т. 1 (22). 2019. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/metod\\_upr\\_osvit/v\\_22/%D0%9C%D0%B0%D0%BD%D0%B6%D0%BE%D1%81,%D0%A8%D0%B5%D0%B2%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_22/%D0%9C%D0%B0%D0%BD%D0%B6%D0%BE%D1%81,%D0%A8%D0%B5%D0%B2%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf) (дата звернення: 25.10.2020).

37. Манкол-Бітел Н. Як навчати покоління, яке не може зосередитись. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/vert-cap-47391740> (дата звернення: 25.10.2020).

38. Мариновська О.Я. Науково-методичний супровід упровадження інновацій: практико орієнтований аспект. 2012. С.108-113. URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/123456789/9580/1/Marynovska.pdf> (дата звернення: 25.10.2020).

39. Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. Харків: Основа, 2004. 240 с.

40. Менеджмент в АПК І / Під ред. Ю. Б. Королева. Мінськ. : Колос С, 2007. 424 с.

41. Москальова Л., Шевченко Ю. Професійне становлення у практиці управління. URL: <http://osvita.ua/school/manage/1079/> (дата звернення: 25.10.2020).

42. Обмін'яна С.Д. Мотивація як загальна провідна функція педагогічного менеджменту. *Позиціонування закладу освіти засобами новітніх технологій менеджменту: Матеріали Всеукраїнського науково-методологічного семінару 17 жовтня 2019 р.* Київ – Бориспіль: ДЗВО «Університет менеджменту освіти». 2019, С. 64-68. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/konferenc/%D0%A2%D0%95%D0%97%D0%98%D0%B7%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA\\_17\\_10\\_2019.docx%20\(2\).pdf](http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/konferenc/%D0%A2%D0%95%D0%97%D0%98%D0%B7%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_17_10_2019.docx%20(2).pdf) (дата звернення: 25.10.2020).

43. Огородник В. О. Фандрайзинг — інструмент активізації соціально-відповідальної взаємодії суб'єктів суспільних відносин. *Економіка і організація управління*. 2014. № 1 (17) – 2 (18). С.197-201.

44. О'Нил Мэри Бэт. Коучинг руководителей: твердость и открытость. Минск.: МАК, 2005. 256с.
45. Онаць О. М. Взаємозв'язок стилю поведінки керівника і ефективності управління на громадсько-державних засадах. *Рідна школа*. 2012. № 8-9. С. 46–51.
46. Освітній менеджмент: навчальний посібник / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ : Шкільний світ, 2003. 400 с.
47. Петровська І. Р. Підвищення ефективності управлінської діяльності керівника за допомогою коучингу. URL: <http://ipp.lp.edu.ua/WebRC/issues/Issue%204/Pertovska.pdf> (дата звернення: 25.10.2020).
48. Пилипко А. Г. Формула вирішення управлінських завдань – марево чи реальність. *Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць*. Х. : Вид-во ХорПІ НАДУ «Магістр». № 1 (23). 2015. 356 с.
- Погорелова Т. О. Інноваційні технології в управлінні персоналом. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. № 15(1291). 2018. URL: [http://repositorykpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/36357/1/vestnik\\_KhPI\\_2018\\_15\\_Pohorielova\\_Innovatsiini.pdf](http://repositorykpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/36357/1/vestnik_KhPI_2018_15_Pohorielova_Innovatsiini.pdf) (дата звернення: 25.10.2020).
49. Попов С.А., Панченко Г.О. Інноваційний розвиток системи органів публічної влади: стратегічний підхід : навч. посіб. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2018. 220 с. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/29.03.2019.pdf> (дата звернення: 25.10.2020).
50. Проблеми вищої освіти в умовах пандемічної кризи та шляхи їх вирішення. *Education during a pandemic crisis: problems and prospects. Monograph. Eds. Tetyana Nestorenko & Tadeusz Pokusa*. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2020. pp. 296. URL: [https://www.wszia.opole.pl/wp-content/uploads/2020/09/2020\\_education\\_during\\_pandemic\\_crisis\\_problems\\_and\\_prospects-1.pdf](https://www.wszia.opole.pl/wp-content/uploads/2020/09/2020_education_during_pandemic_crisis_problems_and_prospects-1.pdf) (дата звернення: 25.10.2020).
51. Про інноваційну діяльність. Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV (у редакції від 05.12.2012 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 25.10.2020).

52. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року. Указ Президента України від 25 червня 2013 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text> (дата звернення: 25.10.2020).

53. Про освіту. Закон України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 25.10.2020).

54. Про повну загальну середню освіту. Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 25.10.2020).

55. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні. Закон України від 08.09.2011 р. № 3715-VI. URL: [https://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/3715-17\\_39](https://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/3715-17_39) (дата звернення: 25.10.2020).

56. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків. Закон України № 991-XIV від 16.07.1999 р. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/991-14> (дата звернення: 25.10.2020).

57. Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року. Проект закону України від 07.08.2018 № 9015 URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/JH6YF00A.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JH6YF00A.html) (дата звернення: 25.10.2020).

58. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.12.2016 р. № 988-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#n2> (дата звернення: 25.10.2020).

59. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80> (дата звернення: 25.10.2020).

60. Проект закону «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року». URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/JH6YF00A.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JH6YF00A.html) (дата звернення: 25.10.2020).

61. Реалізація державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа»: монографія / за ред. С.Л. Лондара; ДНУ «Інститут освітньої аналітики». Київ, 2019. 192 с.

62. Романчук А.І. Сучасні інноваційні технології управління навчально-виховним процесом у початковій школі. *Теорія і методика управління освітою*. Випуск 10. Т. 2. 2019, С.177-180. URL: [http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/10/part\\_2/41.pdf](http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/10/part_2/41.pdf) (дата звернення: 25.10.2020).

63. Савельчук, І. Б. Інноваційне освітнє середовище університету: принципи та механізми функціонування. *Теоретичні та практичні аспекти формування освітнього простору навчального закладу: світовий та вітчизняний вимір: матеріали міжнародної наукової конференції*. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка. С.123-126.

64. Савчук Л.М., К.О. Удачина, Савчук Р.В. Стратегія інноваційного розвитку для іт-бізнесу. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2018, № 2. С. 180-189. URL: [nbuv.gov.ua > j-pdf > perre\\_2018\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/perre_2018_2_12) (дата звернення: 25.10.2020).

65. Сакович Н.Л., Билевич А.В., Тубич А.Г. Подготовка инновационных менеджеров как фактор инновационной активности предприятия. *Перспективы инновационного развития. Раздел 2. инновационная деятельность предприятий*. С. 148-150. URL: <https://rep.bstu.by/bitstream/handle/data/8211/148-149.pdf?sequence=1> (дата звернення: 25.10.2020).

66. Сергеева Л.М. Сучасні орієнтири змісту управлінської компетентності керівника навчального закладу. *Теорія та методика управління освітою*, № 3, 2010. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/3/10sereel.pdf> (дата звернення: 25.10.2020).

67. Сидоренко В. В. Нова українська школа: концептуальні орієнтири. *Матеріали методологічного семінару з онлайн-трансляцією «Освітньофілософські засади Нової української школи»*, 18 жовтня 2017 року,

м. Київ, Україна. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/708457/> (дата звернення: 25.10.2020).

68. Снігульська В. Що таке соціальний фандрейзинг, або як продати громаді участь у добрих справах. *Соціальний педагог*. 2019. № 8. С. 100–107.

69. Соболев С. М. Менеджмент: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Київ. Національний економічний університет; [Редкол.: А.П.Наливайко (голова) та ін.]. К., 2005. 225 с.

70. Сорочан Т.М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика. Монографія. Луганськ: Знання, 2005. 384 с.

71. Сорочан В. Управління інноваційною діяльністю закладу загальної середньої освіти з інклюзивними класами. Матеріали XI Міжнародного фестивалю педагогічних інновацій / [Упор. Назаренко Г. А.]. Том 2. Черкаси: КНЗ «ЧОШОПП ЧОР», 2019. С. 18-21. URL: [http://oipopp.ed-sp.net/public/attached\\_files/ii\\_tom\\_0.pdf](http://oipopp.ed-sp.net/public/attached_files/ii_tom_0.pdf) (дата звернення: 25.10.2020).

72. Сперанська-Скарга М. А. Самопрезентація як соціально-педагогічний феномен. Науковий вісник Донбасу: електронне наукове фахове видання, 2 (14). 2011. URL: <http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN14/11smaysf.pdf> (дата звернення: 25.10.2020).

73. Ставров, В. П. Основы научной и инновационной деятельности : пособие для студентов инженерно-технических специальностей. Минск : БГТУ, 2010. 319 с.

74. Стадник В. В. Менеджмент : [посібник] / В. В. Стадник, М. А. Йохна. К. : Академвидав, 2013. 464 с.

75. Столярова Т. А. Инновации как социальный феномен. *Соціальне підприємництво в реаліях сучасного суспільства: збірник матеріалів науково-практичної конференції молодих науковців, аспірантів та студентів*. URL: <http://www.npu.edu.ua/ua/oholoshennia/3792-shanovni-studenty-mahistry-aspiranty-molodi-naukovtsi-2> (дата звернення: 25.10.2020).

76. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів. URL:

<http://kno.rada.gov.ua/uploads/documents/36382.pdf> (дата звернення: 25.10.2020).

77. Сучасні інноваційні технології управління. *Класна оцінка*. URL: <https://klasnaocinka.com.ua/uk/article/suchasni--innovatsiini--tekhnologiyi-upravlinnya.html> (дата звернення: 25.10.2020).

78. Ткаченко В. Освітній маркетинг в системі освіти. *Післядипломна освіта Дніпропетровщини: історія та виклики сьогодення: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (17 грудня 2019 року, м. Дніпро)* Дніпро: КВНЗ «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», 2019. С.51-54. URL: <http://dano.dp.ua/attachments/article/392/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%97.pdf> (дата звернення: 25.10.2020).

79. Федорова В.А., Татарчук Ю.І. Теоретичні відомості з питання інновацій. *Економічний простір*. №100. 2015. С.66-73.

80. Феномен інновації: освіта, суспільство, культура: монографія / за ред. В.Г. Кременя. К.: Педагогічна думка. 2010. С. 227-242.

81. Філософський енциклопедичний словник /В. І. Шинкарук (голова редкол.), Є.К. Бистрицький, М.О. Булатов, А.Т. Ішмуратов та ін. / за ред. Л. В. Озадовської, Н.П. Поліщук НАН України. Київ: Абрис, 2002. 751 с.

82. Харчук В. Ю. Теоретичні аспекти категорій «інновація» та «нововведення». *Прометей*. 2017. №2(23). С. 127-134.

83. Хаустова В. Є., Решетняк О. І. Аналіз законодавства з державної підтримки розвитку науки та науково-технічної діяльності в Україні. *Бізнес Інформ*. 2019. №6. С. 120–134. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-6-120-134> (дата звернення: 25.10.2020).

84. Черненко Н. М. Підготовка майбутніх менеджерів освіти до управління ризиками : теорія і практика : [монографія]. Одеса, 2016. 386 с.

85. Черній А. Л. Професійний розвиток педагога: досвід, співпраця, пріоритети на шляху до Нової української школи. *Післядипломна освіта в Україні*. 2018. № 2. С. 40–43. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_)

vydanya/pislya\_dyplom\_osvina/2\_2018/%D0%9F%D0%9E\_\_2\_2018\_%D0%A7%D0%95%.pdf (дата звернення: 25.10.2020).

86. Чернявська О. В., Соколова А. М. Фандрайзинг : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : Алерта, 2015. 272 с.

87. Чорна М.В., Глухова С.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія. Харків: ХДУХТ, 2012. 210 с. URL:[http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/28296/3/Chorna\\_Otsinka\\_efektyvnosti\\_innovatsiinoi\\_2012.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/28296/3/Chorna_Otsinka_efektyvnosti_innovatsiinoi_2012.pdf) (дата звернення: 25.10.2020).

88. Чорна М.В., Глухова С.В. Стратегічні напрями інноваційної діяльності. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1(1). С. 210–216.

89. Чухрай Н.І., Лісовська П.С. Управління інноваціями. URL: [https://pidru4niki.com/83660/investuvannya/tehnologiya\\_upravlinnya\\_innovatsiya\\_mi#83](https://pidru4niki.com/83660/investuvannya/tehnologiya_upravlinnya_innovatsiya_mi#83) (дата звернення: 25.10.2020).

90. Яцура В.В., Жук О.П. Менеджмент: Навчальний посібник. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2008. С. 83-114.

91. Arora A. and Gambardella A. Bridging the Gap. In A. Aurora and A. Gambardella, eds., *From Underdogs to Tigers: The Rise and Growth of the Software Industry in Some Emerging Economies*. Oxford, UK: Oxford University Press, 2015. 328 p.

92. Framework for Actions «Education 2030». Mode of access [http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ED/ED\\_new/pdf/FFA-ENG-27Oct15.pdf](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ED/ED_new/pdf/FFA-ENG-27Oct15.pdf) (дата звернення: 25.10.2020).

93. Jonathan Appel, Dohee Kim-Appel Towards A Transdisciplinary View: Innovations In Higher Educat International Journal of Teaching and Education Vol. VI, No. 2. 2018. PP. 61-74. Mode of access: <https://pdfs.semanticscholar.org/417e/82487ca48ac376b1bec4a14e5a52dda00174.pdf> (дата звернення: 25.10.2020).



94. Innovating Pedagogy 2014: Open University Innovation. Report 3. / M. Sharples et. al. URL : [http://www.openeducationeuropa.eu/sites/default/files/news/Innovating\\_Pedagogy\\_2014.pdf](http://www.openeducationeuropa.eu/sites/default/files/news/Innovating_Pedagogy_2014.pdf) (дата звернення: 25.10.2020).

95. Leger A. Innovation Theories Relevance and Implications for Developing Country Innovation/ Leger A. S. Swaminathar / German Institute for Economic Reserch. 2017. P.32.

96. Martin, Ben. The origins of the concept of `foresight' in science and technology: an insider's perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 2010. 77 (9). pp. 1438-47.

97. Selevko G.K. Modern educational technologies, Moscow: Narodnoe obrazovanie, 2008,с. 256

98. Zhetpisbayeva B.A., Smagulova G.T. Principles of innovative pedagogical process in the sphere of polylingual education. *Bulletin of the karaganda university*. Category: Pedagogy. Karaganda. 2015. Mode of access: <https://articlekz.com/en/article/14598> pdf (дата звернення: 25.10.2020).

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

**ОРІЄНТОВНА СХЕМА УПРАВЛІННЯ МЕТОДИЧНОЮ  
РОБОТОЮ У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ**

Зміст діяльності керівника	Очікуваний результат
Розробка діагностичного інструментарію для організації і проведення моніторингу рівня професійної компетентності педагогів: анкетування педагогів; кваліметрична модель вивчення рівня компетентності педагога	Забезпечення об'єктивності і прогностичності при експертизі професійної компетентності учителя, створення гуманістичної, толерантної атмосфери в системі «адміністратор - педагог», розширення прогностично-розвивального потенціалу процесу сертифікації педагогів
Розробка і реалізація інноваційних технологій: рівнево – кваліфікаційного підходу, вікового, індивідуального підходів у роботі з кадрами	Розширення соціально-правового кола працівників освіти, створення ситуацій для вільного вибору методичної форми роботи, забезпечення прозорого, демократичного характеру і процедури організації освітнього процесу
Організація індивідуальної роботи з педкадрами, розробка індивідуальних програм розвитку професійної кар'єри кожного педагога	Забезпечення особистісно-орієнтованого характеру роботи з педкадрами, максимальної об'єктивності при оцінюванні професійної компетентності, управління динамікою соціально - психологічного механізму професійного зростання педагога

*Продовження таблиці 1*

Створення умов для розкриття і розвитку творчого потенціалу особистості на основі інтегрованого, проектного підходу до роботи з педкадрами	Створення умов для розкриття і розвитку творчості педагогів, розвиток професійної кар'єри, формування дослідницької, загальної культури педагога
Надання індивідуальних консалтингових послуг щодо створення професійного портфоліо	Формування професійної, ділової культури педагога, позитивної адекватної особистісному рівню професійних прагнень до високої мотивації професійного зростання, розвиток рефлексивних умінь і навичок, умінь до організації і проведення авто моніторингових досліджень

**АНКЕТА**

Анкета дозволяє дослідити зміни в управлінні закладом освіти з використанням інноваційних технологій, рівень самоактуалізації, прагнення до повної і вільної реалізації власних можливостей, творчого потенціалу педагогічного колективу.

1. Виберіть суттєві зміни щодо використання інноваційних технологій, які застосовує керівництво закладу освіти?

а) Долучення батьківської громади до процесу прийняття рішень щодо організації навчання;

б) Спостерігається зростання довіри до вчителів з використання інновацій;

в) Керівництво сприймає і допомагає втілювати нові підходи до навчання.

2. Чи здійснюється орієнтація на своєчасну адаптацію управління педагогічним колективом до змін у зовнішньому середовищі?

Так  Частково  Ні

3. Чи здійснюється орієнтація нових технологій енергоефективних, ресурсозберігаючих технологій?

Так  Частково  Ні

4. Гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників закладу освіти використовується в управлінні?

Так  Частково  Ні

5. Стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників у спільному успіху закладу освіти у цілому.

Так  Частково  Ні

6. Розвиток інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури школи, впровадження новітніх інформаційних технологій, зокрема, хмарних технологій, комп'ютерних навчальних систем

Так  Частково  Ні

7. Хто у вашому закладі освіти здійснює ініціювання або відбір ідей, напрямків використання інновацій

- а) директор;
- б) менеджер проєкту;
- в) спеціально сформована група;
- г) інше \_\_\_\_\_

8. Обрати з наданих варіантів серед сучасних форм і методів управління закладом освіти

- 1) моніторинг якості управлінських рішень;
- 2) педагогічні консиліуми;
- 3) створення іміджу закладу освіти;
- 4) фандрайзінг;
- 5) консалтинг;
- 6) кейс-стаді;
- 7) лізінг.

8. Визначити за пріоритетністю напрямків використання інноваційних технологій, що закладаються в основу інноваційного розвитку освітнього закладу

<b>Напрями використання інноваційних технологій</b>	<b>Пріоритет (визначити від 1 до 5)</b>
Освоєння нових технологій управління	
Впровадження інновацій в управління закладом	
Пропонування нових освітніх послуг	
Організація та управлінські інновації	
Нові джерела ресурсів	

9. Ставлення вчителів до інноваційних технологій управління  
закладом освіти

	Повністю підтримано	Частково підтримано	Майже підтримано	Зовсім не підтримано
Оплата додаткових освітніх послуг органами місцевого самоврядування				
Впровадження нових стандартів початкової та середньої освіти				
Автономія школи				
Навчання за інтегрованими навчальними курсами				
Автономія вчителя				
Робота з батьківською громадою				

**План ПЕДРАД 2020 року щодо впровадження інновацій в  
Маріупольській загальноосвітній школі І-ІІІ ступенів №52**

1. ПЕДРАДА- ПІДСУМОК-ПЕРСПЕКТИВА «Аналіз стану навчально-виховної роботи у 2019-2020 навчальному році та завдання педагогічного колективу на 2019-2020 навчальний рік».
2. ПЕДРАДА- СЕМІНАР-ПРАКТИКУМ «Формування інноваційного освітнього середовища на основі педагогіки партнерства в умовах реалізації компетентнісного підходу та принципу дитиноцентризму»
3. ПЕДРАДА- МАЙСТЕР КЛАС «Реалізація компетентнісного підходу до сучасного освітнього процесу на шляху створення Нової української школи»
4. ПЕДРАДА-КОНСІЛУМ «НУШ – школа цінностей простір розвитку особисті»
5. ПЕДРАДА ПОДІУМ ПЕДАГОГІЧНИХ ІДЕЙ «Творчий потенціал вчителя, самоосвіта, результативність»

## Проект «Скажи своє слово»



### про реалізацію проекту «Скажи своє слово»

#### Розділ I

1. Назва проекту, заходу: «Скажи своє слово»
2. Пріоритет реалізації проекту: підтримка громадянської освіти, громадянської активності серед молоді, волонтерства та соціального підприємництва.
3. Напрямок проекту: робота з молоддю, молодіжні працівники, екологічне виховання молоді.
4. Вид реалізації проекту (потрібно підкреслити): зустріч, дискусія, лекції.
5. Підстава реалізації проекту (проведення заходу) (закони, постанови, розпорядження, накази, календарний план Міністерства молоді та спорту України): відповідно до підпункту 1 пункту Завдань і заходів з виконання Державної цільової соціальної програми «молодь України» на 2016-2020 роки, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 18 лютого 2016 року № 148, Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для здійснення заходів державної політики з питань молоді та державної підтримки молодіжних та дитячих громадських організацій, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 22 лютого 2012 року № 116 (зі змінами), Угоди між Урядом України та Урядом Литовської Республіки про Раду обмінів молоддю України та Литви, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 09 грудня 2015 року № 1016, Порядку здійснення обмінів молоддю України та Литви та проведення заходів відповідно до Угоди між Урядом України та Урядом Литовської Республіки про Раду обмінів молоддю України та Литви, затвердженого наказом Мінмолодьспорту від 16 листопада 2016 року № 4297, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 18 листопада 2016 року за № 1498/29628 (із змінами), та пункту 4 календарного плану на 2019 рік здійснення обмінів молоддю відповідно до Угоди між Урядом України та Урядом Литовської Республіки про Раду обмінів молоддю України та Литви, затвердженого наказом Мінмолодьспорту від 19.06.2019 № 3111 (із змінами).
6. Категорія та кількість учасників реалізації проекту: троє молодих людей з України - переселенці з зони проведення бойових дій, троє молодих людей з Литви: один має проблеми зі здоров'ям, двоє - з сім'ї іммігрантів, всього – 28 осіб (по 14 осіб з України та Литовської Республіки)
7. Перелік учасників, у тому числі за статтю, віковими категоріями (14-19 років, 20-24, 25-29, 30-35, старші 35 років – для молодіжних працівників, супроводжувачів, керівників груп):

Учасники:



14-19 років -15

20-24 років - 1

25-29 років – 4

30-35 років – 2

З них 11 – жінки, 11 – чоловіки.

Супроводжуючі, керівники груп:

до 35 років – 1

старші 35 років – 5

З них 5 – жінок, 1 – чоловік.

**8. Перелік організацій – партнерів з реалізації проекту:** спільнота міжнародної підтримки «Шлях до мрії» (Литва)

**9. Рівень діяльності організацій – партнерів проекту (потрібне підкреслити):** місцевий, регіональний, національний, міжнародний.

**10. Вид організацій – партнерів, які були партнерами з реалізації проекту (потрібне підкреслити):** інститути громадянського суспільства, установи, які працюють з молоддю.

**11. Підстава для розроблення проекту:** наказ Міністерства молоді та спорту від 19.06.2019 № 3111 "Про затвердження календарного плану на 2019 рік здійснення обмінів молоддю відповідно до Угоди між Урядом України та Урядом Литовської Республіки про Раду обмінів молоддю України та Литви".

**12. Строк реалізації проекту:**

Підготовчий етап: початок: 12.09.2019 р., закінчення: 14.09.2019 р.

Основний етап: початок: 15.09.2019 р., закінчення: 19.09.2019 р.

**13. Місце реалізації проекту:** Литовська республіка, Акмянський район, місто Науйойи Акмяне

**14. Мета та обґрунтування актуальності реалізації проекту:**

Мета проекту. Активізувати молодіжну громаду, розвинути навички соціального підприємництва через призму екологічного волонтерства, екологічної громадянської освіти, підтримки екологічної активності.

Актуальність проекту. Сьогодні погіршення екологічного стану викликає величезну тривогу у всього людства. Державі потрібна досвідчена молодь, яка бере активну участь у природоохоронній діяльності, вивченні стану навколишнього середовища, організації моніторингу. Підвищення екологічної культури та грамотності громади - це один з шляхів виходу з існуючої екологічної кризи. Вчити дітей розуміти та любити природу, дбайливо ставитися до всього живого – основні завдання сучасного виховання. Тому наш проект спрямований на розв'язання цих питань шляхом залучення молоді саме до практичної природоохоронної діяльності.

**15. Основні завдання проекту:**

скоординувати практичну діяльність молоді для вивчення та оцінювання стану навколишнього середовища на прикладі рідного міста;

розповсюдити екологічні знання серед громади, використовуючи різні види активностей;

виявити обдарованих дітей, схильних до науково-дослідної діяльності в сфері захисту навколишнього середовища;

включити учнівську молодь до волонтерського руху екологічного спрямування;

створити тематичні відеоролики «Мій погляд на екологічні проблеми мого краю», «Моя участь у житті міста»;

створити буклет тематичних малюнків «Охорона довкілля очима молоді»;

організувати сортування сміття в навчальних закладах;

залучити громаду та органи місцевого самоврядування до фінансування стратапу «Сортуй сміття».

#### 16. Очікуваний результат:

Реалізація проекту дозволить молодим людям обох країн познайомитися один з одним, з культурою країн Литви та України. Участь української та литовської молоді у спільних бесідах, диспутах, дискусіях, заходах дасть можливість підвищити рівень обізнаності з проблем екологічного спрямування. Будуть обговорені шляхи подальшої роботи для вироблення стратегії щодо захисту навколишнього середовища на місцевому та регіональному рівні. Молоді люди оволодіють навичками ведення волонтерської діяльності, отримають профорієнтаційні навички у системі соціального підприємництва. Навчатся сортувати сміття. Зможуть самостійно виробляти вироби з вторинної сировини та практично використовувати ці вироби для господарських потреб.

Проведення подібних заходів та реалізація міжнародних проектів стриятиме розвитку взаємодії та підтримки країн-партнерів. Буде продовжено співпрацю з партнером проекту через соціальні мережі (підтримка інтернет- платформи), будуть обговорюватися інші подібні проекти, учні продовжуватимуть спілкуватися через електронну пошту, онлайн-конференції.

Корисність проекту полягає в тому, що учасники проекту будуть проводити роз'яснювальну роботу серед учнів свого навчального закладу та навчальних закладів міста про необхідність турботливого та раціонального ставлення до природних скарбів наших країн.

Соціально-економічні наслідки проекту це:

- розробка соціального проекту «Сортуй сміття» з подальшим надання його до Маріупольської міської ради з метою отримання фінансування на встановлення контейнерів для сортування сміття на територіях закладів освіти міста Маріуполя;

- організація науково-практичної діяльності молоді для вивчення та оцінювання стану навколишнього середовища на прикладі рідного міста та регіону;

- включення учнівської молоді до волонтерського руху екологічного спрямування.

Якісними результатами проекту будуть отримані тісні взаємозв'язки між молодими людьми країн-партнерів, зростання рівня обізнаності мешканців м. Маріуполя щодо масштабів весвітньої екологічної кризи та необхідності вживати ефективні заходи для подолання цієї проблеми вже сьогодні.

Під час реалізації проекту будуть усунені всі соціальні бар'єри, що можуть заважати людині проявитися як особистості, а також будуть створені рівні соціальні можливості для реалізації особистості жінок та чоловіків. Склад учасників становитиме 28 осіб, із них 57 % жінок та 43 % чоловіків. Загальне охоплення проектом через поширення інформації та популяризацію проекту становитиме близько 2600 осіб, загальна кількість населення міст Маріуполь та Науйойи Акмяне.