

4. Протасова Е. Ю. Проблемы многоязычия в странах Европейского Союза. *Иностранные языки в школе*. 2000. № 5. С. 107–109.

5. Сысоев П. В. Язык и культура: в поисках нового направления в преподавании культуры страны изучаемого языка. *Иностранные языки в школе*. 2001. № 4. С. 12–17.

6. Beacco J. C., Byram V. Guide for the Development of Language Educational Policies in Europe. From Linguistic Diversity to Plurilingual Education. Council of Europe, Language Policy Division, 2002. 115 p.

7. Go Global: Національна програма вивчення та популяризації іноземних мов. National Foreign Language Learning and Promotion Initiative: веб-сайт. URL: http://osvitacv.com/uploads/go_global.pdf (Дата звернення: 20.09.2020).

УДК 373.3/5.091

**Нетреба М.М.,
Кулішова М.С.**

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ ЯК ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНА ПРОБЛЕМА

***Анотація.** Статтю присвячено аналізу проблеми впровадження інноваційних технологій в системі управління закладами освіти. Розглянуто напрями та перспективи інноваційної діяльності керівника закладів загальної середньої освіти; визначено поняття та охарактеризовано інновації в освітньому процесі, проаналізоване нормативно-правове забезпечення інноваційними технологіями у сфері освіти.*

***Ключові слова:** інноваційні технології, заклад загальної середньої освіти, управління.*

Постановка проблеми. 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» [1].

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 [1, с. 196]. Управління освітнім процесом як соціально-педагогічною системою реалізації основних функцій та єднальних процесів в освітньому закладі, відповідно до суспільних потреб і галузевих стандартів, зайшло 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 [2, 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. Гузєєв), 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) [3, 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, основаному на залученні інвестицій у використання відновлюваних джерел енергії, в екологічно безпечне виробництво та «зелені» технології [11]. 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.

Реформування освіти України в напрямку інтеграції в європейський освітній простір передбачає розробку та впровадження інноваційних освітніх

систем і технологій. Глобалізація, як невід’ємна тенденція розвитку, сприяє використанню інновацій в галузі вищої освіти регіонів країни, сприяючи її гармонічному розвитку шляхом використання інноваційних технологій в системі управління закладами освіти, а саме розвиток інноваційних та інтерактивних творчих індустрій, можливості самореалізації всіх учасників освітнього процесу.

Законодавство України у сфері інноваційного управління закладом освіти базується на Конституції України і складається із законів України «Про інноваційну діяльність», «Про інвестиційну діяльність», «Про наукову і науково-технічну діяльність», «Про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків», «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» та інших законодавчих актів, що регулюють сфері.

Відповідно до сучасного міжнародного стандарту, закріпленого у документах Європейської комісії, інновація розглядається як кінцевий результат творчої діяльності, який отримав втілення у вигляді новітньої або вдосконаленої продукції, що реалізується на ринку, або нового чи вдосконаленого технологічного процесу, який використовується у практичній діяльності.

Визначення інновації певною мірою відтворюється у статті 1 Закону України «Про інноваційну діяльність», де інновації надається універсальне визначення: 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. Також передбачено, що інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг. Ключовою проблемою державної інноваційної політики є формування та забезпечення реалізації її пріоритетів як головних та найважливіших напрямів системної діяльності, що не оминає і сферу освіти [10].

Характерною особливістю сучасного ринку освітніх послуг є регламентована ст. 23 Закону України «Про освіту» автономія закладів. Заклади освіти мають «академічну, організаційну, фінансову і кадрову автономію», а точніше – право самостійно обирати характеристики освітнього процесу, методи й технології викладання, кадровий потенціал, джерела фінансування, контингент здобувачів освіти тощо. Держава перетворюється з безпосереднього керівника на замовника й споживача освітніх послуг.

Інновація – комплексне явище, що реалізується в єдності змістовного і процесуального компонентів, що характеризується новизною, цілеспрямованістю результативністю, ефективністю, затребуваністю в конкретних історичних, соціально-політичних, економічних, технологічних, культурних умовах, що забезпечує якісне оновлення і розвиток технічних, соціальних, економічних та педагогічних систем. Найбільш часто поняття

інновація вживається як синонім новація. Новації – результат (продукт) творчого пошуку особи або колективу, що відкриває принципово нове в науці і практиці, інновація – результат породження, формування і втілення нових ідей.

Інноваційні технології в управлінні В. Сластьонін, Л. Подимова виділяють через наступну схему членування інноваційного процесу на етапи:

1. Народження нової ідеї, або виникнення концепції нововведення. Умовно його називають етапом відкриття, яке є результатом, як правило, фундаментальних і прикладних наукових досліджень (або миттєвого «осяяння»).

2. Створення нововведення, тобто втілення в який-небудь об'єкт, матеріальний або духовний продукт.

3. Нововведення, на якому знаходить практичне втілення отримане нововведення, його доопрацювання; завершується цей етап отриманням стійкого ефекту від нововведення. У фазі використання нововведення виділяються подальші етапи.

4. Розповсюдження нововведення, що полягає в його широкому впровадженні, поширенні нововведення в нові сфери.

5. Панування нововведення в конкретній галузі, коли власне нововведення перестає бути таким, втрачаючи свою новизну. Завершується цей етап появою ефективної альтернативи або заміни даного нововведення більш ефективним.

6. Скорочення масштабів застосування нововведення, пов'язаний із заміною його новим продуктом [7, с. 157].

Децентралізація управління та створення опорних шкіл потребують змін і нових підходів до управління, нових управлінських технологій, до яких належать сучасні економічні, психологічні, діагностичні, інформаційні та інші технології, що створюють умови оперативного й ефективного ухвалення керівником управлінських рішень. У сукупності управлінських інноваційних технологій можна виділити: модернізований зміст і функції, форми й методи управлінської діяльності керівника, стиль керівництва, громадсько-державні, регіональні, модульні, проектні моделі управління тощо. Інноваційні технології в управлінській діяльності керівника опорного закладу відіграють важливу роль у забезпеченні якості шкільної освіти та забезпечують позитивні зрушення у створенні нової української школи. Це мають бути зміни з інноваційним потенціалом і вимірами: удосконалення, раціоналізація, модернізація, трансформація, оптимізація; принципово нові зміни радикального характеру, інноваційні технології навчання, виховання, розвитку молоді, організації освітнього процесу, управління інноваційним розвитком закладу освіти як опорного тощо [8, с. 288].

Слід зазначити, що під час планування 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, давати завдання і вказівки своїм помічникам та іншим працівникам, але й паралельно обов'язково стимулювати роботу підлеглих.

Управління закладом освіти потребує від керівника та його команди зміни парадигми управління, застосовування поруч із традиційними інноваційних підходів, управлінських інноваційних технологій. Це володіння уміннями й здатностями, а саме: уміти комплексно вирішувати проблеми (бачити сутність проблеми й розбиратися з причиною, а не наслідком її виникнення; володіти критичним мисленням (спосіб мислення, вміння аналізувати, за якого ставлять під сумнів будь-яку інформацію і, навіть, власні переконання); креативно мислити та діяти (тобто керівник повинен сам уміти й навчити свою команду творчості, уміння передбачати те, чого ще немає); уміти керувати персоналом (людьми) й ухвалювати управлінські рішення (не щодо підлеглих, а щодо Людей); змінювати систему та способи взаємодії з людьми (вчителями, учнями, батьками, представниками влади, громади, керівництвом територіальної громади тощо) [9, с.35].

Спираючись на «Енциклопедію бізнесмена, економіста, менеджера» Р. Дяківа, дамо трактування поняття технологія як сукупність способів, форм і методів, прийомів, які обирають відповідно до визначеної мети, завдань, принципів та умов діяльності. Вони забезпечують ефективне поєднання теорії та практики, стилю поведінки та культури міжособистісного спілкування учасників управлінського процесу. *Технологія 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 [3, с. 205].

Спільними рисами інноваційних технологій є діяльність педагогів на діагностичній основі, психологізація освітнього процесу, диференціація та індивідуалізація навчання й виховання, розвивально-творчий характер діяльності тих, хто навчається, атмосфера співробітництва та психологічного комфорту, моніторинг освітнього процесу, підвищена увага до потреб та запитів учнів. Основними принципами відбору інноваційних технологій є перспективність, демократичність, гуманістичність, інтегративність, реалістичність, цілісність, керованість, економічність, актуальність [6, с.49].

Інновації в освіті здобувачів освіти, в першу чергу, повинні бути спрямовані на створення особистості, налаштованої на успіх в будь-якій області застосування своїх можливостей. Зазначимо, що головна мета застосування інноваційних технологій в освітньому процесі сучасної школи – розвиток в учнів вміння мотивувати дії, самостійно орієнтуватися в одержуваній інформації, формування творчого нешаблонного мислення, розвиток дітей за рахунок максимального розкриття їх природних здібностей, використовуючи новітні досягнення науки і практики.

Стосовно кожного окремого освітнього закладу практичне втілення кожної технології має свої особливості і залежить від цілого ряду факторів, таких як територіальна приналежність, контингент учнів та педагогічних працівників, рівень матеріально-технічного забезпечення тощо. Результативність процесу управління залежить від вміння керівника визначити проблему та

проаналізувати ситуацію, яка спричиняє цю проблему, поставити мету та обрати засоби, за допомогою яких ця мета буде досягнута. До важливих умов ефективного управління належать визначення і ранжування довгострокових цілей; формування стратегії й довгострокового плану розвитку; постійне оцінювання та критичний розгляд можливих шляхів досягнення поставлених цілей; вибір та поступове здійснення управлінських рішень [12].

Управлінські рішення є основою будь-якої діяльності. Завдання сучасного керівника передбачають не лише прийняття оптимальних рішень, але й створення найсприятливіших умов для їх втілення: керівник має створити команду односторонців, налагодити дієву систему комунікації всіх ланок процесу, забезпечити постійний моніторинг кожного етапу, мотивувати, контролювати, при цьому ще виконувати норми охорони праці та знаходити шляхи альтернативного поповнення матеріально-технічної бази. Перш ніж прийняти будь-яке рішення, керівник повинен чітко бачити, в чому сила та слабкість школи, які можливості учнів та працівників, які загрози існують вже зараз, які загрози можуть виникнути у разі неприйняття відповідного рішення. Важливо, щоб кожне управлінське рішення було кроком у бік досягнення основної мети навчального закладу. При всій різноманітності сучасних навчальних закладів мета, на нашу думку, має бути одна – якісна освіта. Випускник школи повинен мати такий рівень компетентностей, який дозволить йому реалізувати свої плани, мрії, бути успішним, а значить – щасливим. Досягнення цієї мети залежить від багатьох факторів, але суттєвим чинником є контингент учнів, які приходять до перших класів. Щоб залучити до школи більшу кількість учнів та привабити батьків, які налаштовані на те, щоб дитина отримала хороші знання, на допомогу керівникам навчальних закладів приходять технології «public relations» (PR). Мета таких технологій – створення позитивного іміджу закладу. Є багато шкіл, які мають сильний кадровий склад, бажання і здатність до результативної праці, але втрачають контингент учнів через те, що не змогли своєчасно висвітлити свої сильні сторони [12].

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.

Аналіз наукової літератури дав змогу дійти висновку, що інноваційні технології управління забезпечують умови для внесення системних змін в управління закладом освіти, які спрямовані на його розвиток і покращення роботи, сприяють запровадженню нового змісту і форм управлінської діяльності на рівні освітнього закладу, удосконалюють організаційну і професійну культуру закладу освіти. Це дозволяє проводити психолого-педагогічні експериментальні дослідження змісту управлінського процесу, технологій навчання і виховання учнів, наслідком яких є суттєве підвищення результативності діяльності закладу освіти. Найважливішою умовою для інноваційної діяльності є наявність компетентних кадрів. З огляду на це інновації в закладі освіти мають починатися зі зміни керівників, який розвивати

творче мислення, виховувати власним прикладом, допомагати виробляти ціннісне ставлення до світу, володіти і навичками критичного мислення, і вираженою мотивацією до саморозвитку.

Сучасному керівнику закладу освіти необхідно спрямовувати майбутнього випускника на діяльність, орієнтовану на глобальні ринки та глобальні потреби. Необхідною умовою навчання здобувача освіти є розуміння того, що мало знати, мало використовувати знання – треба постійно пристосовуватися до змін – рухатися вперед і розвиватися. Цінність сучасності в тому, що крім знати, розуміти й уміти використовувати – замало, треба все це робити вчасно і постійно розвиватися. Потрібно, щоб дитина вміла створювати щось нове і розуміла для чого їй це потрібно. Забезпечення ефективності управління ЗЗСО та перехід до якісно нового рівня їх функціонування й розвитку значною мірою залежатиме від рівня розвитку професіоналізму керівників, який використовує інноваційні технології в управлінні закладами загальної середньої освіти.

Література

1. Бірюк Д. О. Інноваційні підходи як стратегія й педагогічна умова реалізації менеджменту у вітчизняних вищих педагогічних освітніх закладах початку XXI століття. *Іноватика у вихованні*. Вип. 3. 2016. С. 195-208. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inuv_2016_3_25 (дата звернення: 25.08.2020).

2. 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/Nvmcpu_2018_1_39 (дата звернення: 25.08.2020).

3. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р. Дяківа. К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. 703 с.

4. Калініна Л. М. Базовий стандарт професійної діяльності керівника нової української школи. *Керівник нової української школи: 360 світоглядні орієнтири*. Київ: вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2017. С. 52–60.

5. Линьов К. О. Особистісно орієнтоване лідерство в управлінні закладом освіти. *Освітологічний дискурс*. 2016. № 2 (14).

6. Липовецька Н.О. Впровадження інноваційних технологій управління освітнім закладом в систему освіти. *Матеріали Всеукраїнського науково-методологічного семінару «Позиціонування закладу освіти засобами новітніх технологій менеджменту»*. 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%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%BA_17_10_2019.docx%20(2).pdf) (дата звернення: 25.08.2020).

7. Литвинов А. Структурні компоненти та основні критерії професійної готовності викладача до провайдингу інновацій. *Basic Trends in Public Sector. Monograph*. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole. 2016, с.156-164.

8. Онаць О. М. Інноваційні технології в управлінській діяльності керівника опорного закладу освіти в підручнику для менеджера. *Проблеми сучасного підручника*, 2018. Вип.2 с. 287-297.

9. Онаць О. М. Концептуальні засади організаційних механізмів і технологій громадсько-державного управління загальноосвітніми навчальними закладами: посібник. К.: Видавничий дім «Сам», 2017. 64 с.

10. Правове забезпечення інноваційного розвитку в Україні. URL: https://minjust.gov.ua/m/str_13958 (дата звернення: 25.08.2020).

11. Проект закону «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року». URL : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JH6YF00A.html (дата звернення: 25.08.2020).

12. Сабадаш Ж.Ф. Сучасні технології управлінської діяльності керівника закладу освіти. *Актуальні проблеми психології в закладах освіти. Криворізький державний педагогічний університет*. URL: [journal.kdpu.edu.ua > psychology > issue > download](http://journal.kdpu.edu.ua/psychology/issue/download) (дата звернення: 25.08.2020).

УДК 373.5.091.12-051

Нетреба М.М.,
Ровенська Ю.В.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ КЛАСНОГО КЕРІВНИКА У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ НОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ШКОЛИ

Анотація. У статті досліджено організаційно-методичні засади діяльності класного керівника в сучасних умовах. Сформульовано основні завдання та цілі діяльності класного керівника; розглянуто стилі педагогічного керівництва в дослідженнях К. Левіна; приділено велику увагу роботі з батьками та родинами учнів. Зазначено зміни, які відбуваються в новій українській школі. Проаналізовано проблеми, що повстають в процесі класного керівництва у зв'язку зі змінами у сучасному закладі освіти. Вказано причини цих проблем та повільного впровадження інноваційних технологій в діяльність класного керівника. Визначено шляхи подолання проблем у процесі класного керівництва.

Ключові слова: класний керівник, суспільство, родина, стиль керівництва

Постановка проблеми. Становлення нової української школи, кардинальні перетворення в політиці, соціології та економіці потребують і нового переосмислення виховання зростаючого покоління. Перехід від авторитарно-дисциплінарної до гуманістичної моделі навчання і виховання, впровадження і утвердження нових національних і громадянських цінностей зумовлюють і нові вимоги до рівня кваліфікації і соціальної відповідальності класних керівників закладів загальної середньої освіти.

Класний керівник – це не тільки вихователь і педагог, що організує процес виховання та навчання учнів, це особистість яка перебуває в процесі постійного саморозвитку, самовдосконалення, професійного зростання [4, с. 8]. Як