

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРИУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

До захисту допустити:



(підпис)

В.о. зав. кафедри

Анна ЧЕЧЕЛЬ

(ПІБ завідувача кафедри)

30 травня 2023 р.

**«УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ»**


Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня вищої
073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
Муніципальний менеджмент
Петровський В.Є.

Науковий керівник:

Верительник С.М. доктор філософії з
публічного управління та адміністрування,
доцент кафедри публічного управління та
адміністрування

Рецензент:

Чернишов Олександр Юрійович, к.е.н.,
доцент, доцент кафедри економіки та
бізнес-технологій Національного
авіаційного університету

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою добре 82 (В)
Секретар ЕК 
«16» червня 2023 р.

Київ – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти
Спеціальність **073 Менеджмент**
Освітньо-професійна програма Муніципальний менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри
д.е.н., професор

Анна ЧЕЧЕЛЬ

(підпис)

(ППІ завідувача кафедри)

30 травня 2023 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

ПЕТРОВСЬКИЙ ВАДИМ ЄВГЕНОВИЧ

1. Тема роботи «**Управління розвитком інноваційного потенціалу закладу дошкільної освіти**»

керівник роботи **Верительник Світлана Мельсиківна**, доктор філософії з публічного управління та адміністрування, доцент кафедри публічного управління та адміністрування

затверджені наказом вищого навчального закладу від 23.02.2023 року №30

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 29.05.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Об'єктом дослідження є процес управління дошкільним навчальним закладом.

Предмет дослідження є управління та розвиток інноваційної спроможності дошкільних навчальних закладів.

Мета дослідження – теоретично та експериментально продемонструвати особливості управління розвитком інноваційного потенціалу дошкільних закладів.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМКИ РОБОТИ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ ЯК ПЕДАГОГІЧНА ПРОБЛЕМА

РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРУВАННЯ РОЗВИТКОМ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ЗАКЛАДАХ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ЗАКЛАДАХ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Верительник С.М., PhD з публічного управління та адміністрування, доцент кафедри	07.04.2023	07.04.2023
2	Верительник С.М., PhD з публічного управління та адміністрування, доцент кафедри	02.05.2023	02.05.2023
3	Верительник С.М., PhD з публічного управління та адміністрування, доцент кафедри	15.05.2023	15.05.2023

6. Дата видачі завдання 07 квітня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Погодження теми кваліфікаційної роботи	01. - 07.04.2023	
2.	Складання та погодження плану кваліфікаційної роботи	07.04.2023	
3.	Написання Реферату, Вступу та 1 розділу кваліфікаційної роботи	02 - 12.05.2023	
4.	Написання 2 та \ або 3 розділів кваліфікаційної роботи	15 - 22.05.2023	
5.	Написання Висновків та оформлення списку літератури, додатків	22 - 26.05.2023	
6.	Подання завершеної кваліфікаційної роботи на кафедру	29.05.2023	

Здобувач

Вадим ПЕТРОВСЬКИЙ

Науковий керівник роботи

Світлана
ВЕРИТЕЛЬНИК

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМКИ РОБОТИ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ ЯК ПЕДАГОГІЧНА ПРОБЛЕМА	9
1.1 Поняття та зміст інноваційних напрямків роботи у навчальних закладах у різних наукових підходах	9
1.2 Поняття інноваційного потенціалу в закладах дошкільної освіти	17
РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРУВАННЯ РОЗВИТКОМ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ЗАКЛАДАХ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ	26
2.1. Шляхи керуванням розвитком інноваційним потенціалом закладами дошкільної освіти	26
2.2 Шляхи покращання розвитку інноваційного потенціалу в закладах дошкільної освіти	40
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ЗАКЛАДАХ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ	46
3.1. Дослідження поточного становища інноваційного потенціалу в закладах дошкільної освіти	46
3.2. Розробка методичних рекомендації для поліпшення управління розвитком інноваційного потенціалу у закладах дошкільної освіти	55
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	67

ВСТУП

Актуальність теми. Загальна тенденція розвитку освітніх систем свідчить про те, що найбільших успіхів досягають заклади освіти, що працюють на засадах інноваційної діяльності. Ефективність діяльності, що забезпечує високі темпи зростання та підвищення конкурентоспроможності навчального закладу, значною мірою визначається рівнем інноваційної активності організації та масштабами її інноваційної діяльності.

Необхідність інноваційної діяльності та розвитку національної системи освіти висуває нові вимоги до змісту, організації, форми та методу управління інноваційним потенціалом школи. Переорієнтація навчальних закладів України на інноваційну модель розвитку має здійснюватися еволюційним шляхом через трансформацію всього освітнього середовища.

Зростання значення інноваційної діяльності як важливого чинника забезпечення ефективності діяльності закладів освіти в умовах ринкових відносин викликало інтерес до цієї проблеми серед дослідників усередині країни та за кордоном. Серед іноземних науковців зазначену проблему досліджували Й. Шумпетер, Г. Менш, Б. Твіс, К. Фрімен, Р. Фостер, А. Кляйнкнехт, Е. Менсфілд, М. Портер, П. Друкер, Б. Санто, Р. Уотерман. Проблеми інноваційного розвитку є предметом дослідження також вітчизняних дослідників (В. Александрова, Ю. Бажал, В. Василенко, В. Геєць, В. Гріньов, М. Данько, В. Денисюк, Г. Добров, С. Ілляшенко, Н. Краснокутська, Б. Маліцький, О. Мендрул, С. Онишко, М. Пашута, І. Павленко, Л. Федулова, Д. Черваньов та інші).

Забезпечення конкурентоспроможності закладів дошкільної освіти пов'язане з необхідністю визначення методів і механізмів впливу на власну інноваційну діяльність. Дослідження та оцінка наявного інноваційного потенціалу допомагає виявити резерви підвищення ефективності. У свою чергу, це дає можливість коригувати напрями інноваційного розвитку та прогнозувати потенціал і характер результатів інноваційної діяльності дошкільного закладу.

У навчальному закладі, орієнтованому на стратегічний успіх, інновації стають найважливішим фактором управління. У свою чергу, інноваційна спрямованість стратегії і тактики розвитку школи висуває нові вимоги до змісту управлінської діяльності. Така ситуація вимагає вдосконалення конкретних форм управління інноваційною діяльністю.

Трансформаційні процеси, які відбуваються сьогодні в освіті, потребують розв'язання актуального питання – управління розвитком інноваційного потенціалу закладів освіти. Невирішеність окремих теоретичних і практичних проблем в інноваційній сфері діяльності закладів освіти обумовили вибір теми кваліфікаційної роботи: «Удосконалення інноваційного потенціалу закладів дошкільної освіти».

Об'єктом дослідження є процес управління дошкільним навчальним закладом.

Предмет дослідження є управління та розвиток інноваційної спроможності дошкільних навчальних закладів.

Мета дослідження – теоретично та експериментально продемонструвати особливості управління розвитком інноваційного потенціалу дошкільних закладів.

Завдання дослідження:

- аналізувати та узагальнювати вітчизняні та закордонні науково-практичні досягнення щодо управління та розвитку інноваційного потенціалу закладів дошкільної освіти;
- визначити зміст і структуру інноваційного потенціалу дошкільного закладу;
- розкрити механізм та характеристику етапів управління розвитком інноваційного потенціалу дошкільного закладу;
- провести діагностику стану управління розвитком інноваційного потенціалу дошкільного закладу;
- розробити рекомендації щодо методів покращення стану управління розвитком інноваційного потенціалу дошкільних закладів.

Дослідження базується на припущенні, що ефективно впровадження інноваційних процесів значною мірою залежить від правильних форм і методів управління. І навпаки, інноваційний підхід до управління дошкільним закладом – це система, яка цілеспрямовано впливає на освітній процес, шляхом творчого опрацювання нової інформації, отриманої ззовні чи всередині системи освіти, для забезпечення якісного розвитку дітей. дошкільне виховання, виховання та розвиток.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувався комплекс методів, придатних для об'єкта, мети та завдання:

- теоретично: порівняльний аналіз, систематизація різних поглядів науковців на питання управління та розвитку інноваційного потенціалу та уточнення понятійного апарату проблеми дослідження;

- експерименти: бесіди, анкетування, огляд літератури; експериментальна перевірка, завдяки чому вивчається сучасний стан управління та розвитку інноваційного потенціалу закладів дошкільної освіти;

- статистика: метод обробки експериментальних даних для якісного та кількісного аналізу експериментальних матеріалів наглядних експериментів.

Наукова новизна одержаних результатів:

- розширено наукове уявлення про зміст і структуру інноваційного потенціалу закладів дошкільної освіти;

- зафіксовано положення та принципи розвитку інноваційного потенціалу дошкільних закладів;

- продовжувати розвивати форми і методи управління розвитком інноваційного потенціалу в дошкільних закладах;

- уточнено критерії та показники дослідження сучасного стану управління розвитком інноваційного потенціалу закладів дошкільної освіти.

Теоретична значущість дослідження полягає в тому, що теоретично обґрунтовано ефективну систему управління розвитком інноваційного потенціалу в дошкільних навчальних закладах. Розкрито шляхи вимірювання

ефективності управління процесом розвитку інноваційного потенціалу дошкільних закладів відповідно до вимог періоду реформування сучасної системи освіти в Україні. Визначено, упорядковано та розкрито сутність організаційно-педагогічних умов в управлінні та ефективний механізм управління процесом розвитку інноваційного потенціалу дошкільного навчального закладу.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в тому, що вони достатньо готові для практичного впровадження дошкільними навчальними закладами: побудовано механізм управління процесом розвитку інноваційного потенціалу навчальних закладів дошкільної освіти; діюча система підвищення ефективності управління процесом розвитку інноваційної спроможності дошкільних навчальних закладів.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи становить 72 сторінки. Список використаної літератури нараховує 61 джерело.

РОЗДІЛ 1. ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМКИ РОБОТИ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ ЯК ПЕДАГОГІЧНА ПРОБЛЕМА

1.1. Поняття та зміст інноваційних напрямків роботи у навчальних закладах у різних наукових підходах.

На сучасному етапі розвитку Україна намагається створити найбільш оптимальні умови для формування та реалізації інноваційної діяльності. На державному рівні такі дії продиктовані необхідністю формування відповідної політичної стратегії, яка базується не лише на політичному досвіді, а й з урахуванням сучасних світових тенденцій розвитку, адаптації її до політичних, соціальних та історичних реалій України, для яких слід виробити самостійний дух розвитку. [28, с. 604].

Правовою базою формування та реалізації пріоритетних напрямів інноваційної діяльності в Україні є Закони України «Про інноваційну діяльність» [19], «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» [20], Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності [42] та інші.

В дослідницькій літературі потрібно розрізняти поняття «новація» і «інновація». Новація це засіб (новий метод, методика, технологія), натомість інновація це процес освоєння цього засобу. («Інновація» – лат. in – в, novus – новий – трактується як нововведення) [52, с. 103].

У широкому розумінні інновація розуміється як вигідне використання нововведень у формі нових технологій, видів продукції та послуг організаційного, виробничого, фінансового, комерційного, адміністративного чи іншого характеру. [1, с. 6].

Для нашого дослідження необхідно розглядати поняття «інноваційний процес» як «процес перетворення наукового знання в інновацію, який можна візуалізувати як серію послідовних подій, у яких інновація дозріває ідею в

конкурентоспроможний продукт, технологію, або послугу та поширюйте її в реальному використанні. [38, с. 24].

У сучасній освіті спостерігаються досить глибокі інноваційні зрушення, які є природним продовженням загальних інноваційних процесів і відбуваються на рівні держави. Наприклад, в наукових розвідках О.В. Попової наголошується, що «традиційна система освіти, яка утворилася в минулому, вже не відповідає вимогам сьогодення, епохи становлення постіндустріальної цивілізації, вона не спроможна усунути протиріччя між орієнтацією освіти на засвоєння великого обсягу знань і стрімко зростаючими потоками нової інформації, між установкою на вузьку спеціалізацію та потребою в цілісному системному баченні світу, між традиційною освітою, розрахованою на відносно стабільну ситуацію і стрімко змінюваним соціальним світом, у якому живе нинішнє молоде покоління. Виникла потреба у використанні філософських і педагогічних ідей іншого рівня, які б могли стати основою нового закладу освіти» [44, с. 1].

З огляду на суспільно-політичну ситуацію, економічні зміни та світові тенденції, на сучасному етапі розвитку системи освіти відбувається позитивний процес оновлення. Вона передбачає оновлення змісту освіти, технології управління, відповідні зміни (психологічні, функціональні, організаційні та змістові) у діяльності керівників.

Психологічні зміни відбуваються у свідомості педагогічних працівників та їх керівників щодо формування власної творчої педагогічної діяльності, формування в них якостей творчої особистості: девіантність, оригінальність, ініціативність, наполегливість, висока самоорганізованість тощо. [6, с. 6].

Функціональна зміна відображається у застосуванні модернізованих управлінських функцій керівника дошкільного навчального закладу, таких як: прогнозування, представництво, консультування, управління [29, с. 6].

Організаційні зміни є наслідком зміни статусу дошкільного закладу, режиму роботи, структури, моделі діяльності та управління.

Зміни змісту є результатом впровадження новітніх технологій у навчальний процес, вибору цілей змісту навчання відповідно до проблем конкретної організації, інноваційної діяльності, пов'язаної з випробуванням нових технологій, оптимізації базового рівня освіти, запровадження діалогових режимів спілкування. [29, с. 7).

Управлінська інноваційна діяльність керівника навчального закладу – це частина здійснюваної ним управлінської діяльності, в якій задіяні в освітньому процесі беруть участь в інноваційно-розвитковій діяльності, ресурсної бази навчального закладу, його потенціалу, можливостей та їх оптимального використання, розвиток навчального закладу гарантовано.

Тому інноваційні процеси, що відбуваються в сучасних закладах освіти, потребують теоретичного осмислення та обґрунтування, щоб обмежити їх стихійність і навчитися ними ефективно управляти. Інновації неминучі і повинні бути швидко прийняті установою. Лідери організацій вважають інновації пов'язаними з ризиками, але відмовлятися від них ще ризикованіше. Здатність навчального закладу створювати та комерціалізувати інновації залежить насамперед від поняття «інноваційна чутливість».

«Чутливість навчального закладу до інновацій» – це здатність суб'єкта опанувати інновацію, а саме: час опанування інновації певного навчального закладу порівняно з іншими навчальними закладами іншої статі. Чим раніше прийнято рішення про впровадження інновації або чим більше інновацій освоєно за певний період часу порівняно з іншими суб'єктами-власниками інновації, тим більша «чутливість інституції до інновацій».

Щоб інновація була схвалена, вона повинна розглядатися як засіб усунення відхилень від очікуваних результатів, до яких прагне установа, а персонал має бути залучений до прийняття рішень щодо інновації, це допоможе покращити атмосферу в колективі.

Відрізняють дві групи факторів, що визначають імовірність введення інновацій – зовнішні та внутрішні.

Зовнішні фактори – це ступінь залежності закладу від зовнішнього середовища (потреби в ресурсах, наявність конкурентів, зміна освітніх потреб тощо). Інститути з вищим ступенем зовнішнього контролю більш схильні до інновацій і намагаються не лише адаптуватися до середовища, а й впливати на нього за допомогою інновацій.

Внутрішні фактори включають: Ставлення керівництва до інновацій. Якщо таке ставлення буде негативним, навряд чи можна очікувати відновлення інноваційної активності. Інновації і, отже, розвиток можливі лише в головній організації, коли їх необхідність визнається на вищому рівні керівництва.

Важливість і престиж дій виходять за рамки окремої одиниці. Одним із найважливіших шляхів підвищення довіри до цих дій є наявність систем винагороди та заохочення для співробітників, які співпрацюють з іншими підрозділами у проведенні інноваційної роботи.

Ступінь самостійності внутрішніх підрозділів. Якщо суб'єкти мають повноваження ініціювати та впроваджувати інновації, то в цьому випадку скорочується час впровадження інновацій, крім того, це дозволяє підвищити інтенсивність їх надходження, тобто кількість інноваційних заходів, що здійснюються за одиницю часу. Іншим важливим моментом є посилення адаптації нововведень до виробничих та організаційних умов аудиторії, де відбувається впровадження.

Є економічні вигоди підрозділу та окремих працівників. Підвищення економічних результатів діяльності повинно призводити до зростання рівня доходів залучених суб'єктів. Інакше ті, хто відповідатимуть за регулювання інновацій, у кращому випадку будуть байдужі до методів і результатів їх реалізації.

Гнучкість у розгляді раціоналізаторських пропозицій. Гнучкість у цьому випадку передбачає наступний набір умов: строгість техніко-економічних критеріїв відбору проектів (встановлення високих показників оцінки проекту), наявність і строгість критеріїв відповідності цілям установи в цілому,

наявність спеціалізованих проектних організаційних структур, тривалості та складності процедур узгодження рішень щодо впровадження інновацій.

Участь навчальних закладів у новій трансформації визначається наявним інноваційним потенціалом, а також ефективністю його використання. Тому все більшої актуальності набувають питання, пов'язані з визначенням характеру інноваційного потенціалу навчального закладу.

Термін «інноваційний потенціал» вперше використав К. Фрімен наприкінці 1970-х років при описі розвитку економічної системи шляхом створення та використання інновацій. За останні роки з'явилася велика кількість незалежних досліджень, які досліджують природу та структуру інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання в різних сферах діяльності. Водночас у сучасних інноваційних дослідженнях немає єдиної думки щодо сутності поняття «інноваційний потенціал закладів освіти».

Проаналізуємо ретельно різноманітні підходи стосовно визначення поняття «інноваційний потенціал навчального закладу». Наприклад, С.І. Ашмаріна та І.А. Плаксіна визначили інноваційний потенціал навчального закладу як «сукупність ресурсів, які взаємопов'язані та необхідні для реалізації внутрішніх інноваційних процесів (педагогічних, наукових та управлінських)» [3].

Заслуговує на увагу тлумачення Г.В. Варламова, який вважає, що «Інноваційний потенціал закладу початкової освіти – це взаємопов'язана та інтерактивна система ресурсів закладу, необхідних для здійснення інноваційної діяльності та досягнення визначених стратегічних завдань» [9, с. 125].

Низка дослідників розглядають зазначений феномен як сукупність його ресурсів:

– інноваційний потенціал – це «наявність ресурсів у поєднанні з умовами, які забезпечують загальну здатність організації генерувати нові знання та впроваджувати інновації» [15, с. 102];

– інноваційний потенціал навчального закладу – це «наявні ресурси для здійснення інноваційної діяльності» [4, С. 166];

– інноваційний потенціал навчального закладу – це «сукупність його ресурсів, рівень розвитку яких достатній для здійснення ефективної інноваційної діяльності» [46, С. 180].

З цим визначенням погоджується і Л.І. Федулова зазначає: «Інноваційний потенціал організації – це міра готовності організації до виконання завдання із забезпечення досягнення поставлених інноваційних цілей, тобто готовність проектів чи програм до впровадження інноваційних стратегічних змін» [55, с. 50].

О. С. Іванілов, О. М. Таряник стверджують: «Інноваційний потенціал — це поняття, яке характеризує внутрішню можливість самого інноваційного середовища, в якому діють фірми з метою здійснення цілеспрямованої діяльності із залучення конкретних економічних ресурсів від їх Інноваційна продукція формується шляхом доцільної переробки». [22].

О. Ю. Шилова, Е.С. Чермошенцев визначає інноваційний потенціал підприємства як: «ряд процесів, пов'язаних із здійсненням інноваційної діяльності в поточному та стратегічному періоді, що потребують участі традиційних та інноваційних ресурсів, які використовуються для забезпечення інноваційного шляху підприємство та розвиток підприємства, результуюча інноваційна система або окрема інновація на різних рівнях» [58].

Інноваційний потенціал будь-якого навчального закладу залежить від характеристик і масштабів його діяльності, а ступінь використання потенціалу визначає інноваційну можливість і прийнятність закладу.

Звідси можна зробити висновок, що інноваційний потенціал закладів освіти є невід'ємною частиною загального потенціалу, який гарантує відновлення загального потенціалу та відображає потенційну спроможність закладу до інноваційного розвитку. Її елементи настільки тісно пов'язані між собою, що зміни в одних викликають зміни в інших і впливають на можливості створення, впровадження та передачі інновацій.

1.2. Поняття інноваційного потенціалу в закладах дошкільної освіти

Загалом термін «структура» має кілька значень, оскільки використовується в різних наукових галузях: інформатики, хімії, електроніки, музики, соціології, військовій справі тощо.

Великі тлумачні словники сучасної української мови термін «структура» (лат. *structūra*, англ. *structure*, нім. *Struktur*) трактують як складові ознаки та просторові діаграми об'єктів, речовини (ізотропної, анізотропної, кристалічної), без фіксованої форми, однорідного або колоїдного розчину. , суміш фаз), формування, частини, деталі, взаємне розташування елементів, певний функціональний зв'язок складових частин об'єкта, внутрішня структура. Структура також може стосуватися функціональних відносин, громадських, економічних, трудових, правових відносин, організації, організаційних форм і моделей будь-якої організації.

Під структурою інноваційного потенціалу закладу освіти ми пропонуємо розуміти «сукупність взаємопов'язаних компонентів інноваційного потенціалу, які забезпечують вірогідність досягнення цілей інноваційної діяльності закладу». У сучасній літературі з інноваційної проблематики не існує загальноприйнятої методики виявлення структурних елементів інноваційного потенціалу навчального закладу. Зокрема, в економічній літературі інноваційний потенціал на макро-, мезо- та мікрорівнях часто розглядається як континуум трьох основних компонентів: ресурсного, внутрішнього (структурного) та ефективного.

Внутрішні (структурні) компоненти описують наявні можливості для забезпечення перетворення ресурсів у кінцеві інноваційні продукти, і вирішальна роль у цьому процесі належить людям. Він є проміжною ланкою між ресурсами та ефективними складовими інноваційного потенціалу, включаючи інститути, що створюють сприятливі умови та забезпечують реалізацію інноваційного процесу, особливо генерацію, створення,

використання та поширення ідей, а також методи та засоби управління інноваційним процесом.

Науковці Ашмаріна й Плаксина у структурі виділяють два типи компонентів інноваційного потенціалу навчального закладу [3]:

- ресурсні елементи, що характеризують види ресурсів (людські, інтелектуальні, матеріально-технічні, фінансові, інфраструктурні, іміджеві), що використовуються для реалізації інституційної інноваційної діяльності;
- функціональна складова (потенціал інноваційних освітніх процесів, потенціал науково-дослідних процесів, потенціал інноваційних процесів управління), що характеризує спрямованість використання інноваційних ресурсів у внутрішніх процесах.

На думку О.В.Васюхіної та О.А.Павлової, доцільно розрізнити «інноваційний потенціал навчальної діяльності» та «інноваційний потенціал дослідницької діяльності», метою якої є поширення знань. Одна формується інформаційною базою, матеріально-технічним забезпеченням, удосконаленням освітніх технологій, інша визначається науковими дослідниками та дослідницькими базами. [10].

При використанні масштабного підходу в структурі інноваційного потенціалу закладів освіти разом із ресурсною складовою виділяються наявні можливості використання для підвищення ефективності інноваційного процесу.

А. А. Грушенкова, враховуючи результати сучасних наукових досліджень і використовуючи системний підхід до визначення структури інноваційного потенціалу організації, поділяє елементи інноваційного потенціалу на чотири групи:

Найбільш повною за складом структурою інноваційного потенціалу є на думку Л.І. Федулової [55, с. 22]. Яка включає:

- 1) ресурсну:
 - матеріальні ресурси (сировина, паливо, енергія, комплектуючі, виробничі площі та робочі місця, зв'язок і транспорт);

- кадрові ресурси (склад і чисельність керівництва, склад і кваліфікація фахівців, склад і кваліфікація працівників);
- інформаційні ресурси (науково-технічні розробки, патенти та ноу-хау, науково-технічна інформація, економічна інформація, комерційна інформація);
- фінансові ресурси (можливість фінансування інноваційної діяльності за рахунок власних коштів; забезпечення ліквідності заробітної плати);

2) продуктову – сукупність продукції, що виробляється підприємством харчової промисловості, з такими основними характеристиками: оцінка якості, рентабельність і обсяг реалізації продукції, ресурсна забезпеченість, а також результати розробки, виробництва, реалізації та обслуговування споживачів, пов'язані з випуском нових продуктів;

3) технологія і технологія - комплекс техніки і технології виробництва обладнання за такими ознаками: обладнання та інструмент; технологія; складність технології і методів, що використовуються; рівень автоматизації виробництва;

4) Організацію та управління слід розглядати як складну систему, що складається з двох підсистем: організаційної та управлінської.

Узагальнюючи дослідження науковців, розглянемо структуру інноваційного потенціалу дошкільного закладу як взаємодію таких модулів: адміністрування, ресурсів, організації та функцій (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структура інноваційного потенціалу дошкільних навчальних закладів

Управлінський блок – забезпечує адміністрування навчальних закладів, а також системи та стилі управління. Він включає наступні компоненти: управління інтелектуальним капіталом, управління персоналом, управління знаннями співробітників. Тобто цілеспрямований і свідомий вплив керівництва на персонал агентства для отримання бажаного результату діяльності.

Це складові кадрових, фінансових ресурсів, матеріальних ресурсів, інформаційних та інтелектуальних ресурсів. Кадровий персонал – це особи з відповідною професійною кваліфікацією. Кадрова частина забезпечується професійною підготовкою персоналу закладу, рівень якого відповідає розвитку сучасної науки і техніки та багато в чому визначає систему управління, її гнучкість і адаптивність.

Фінансові ресурси відображають фінансовий стан установи, інвестиційну привабливість, довіру та відповідність ефективній системі управління фінансами для забезпечення сталого розвитку інноваційної діяльності на всіх етапах інноваційної діяльності.

Матеріально-технічні ресурси (засоби і предмети праці) характеризують однорідність матеріально-технічного стану навчальних закладів, наявність резервів або можливість швидкого комплектування, маневреність техніки і технології.

Інформаційні ресурси відображають ступінь інформаційної безпеки організації, а також являють собою повноту і точність інформації, необхідної для прийняття ефективних інноваційних рішень. Інформація поділяється на технологічну, економічну та ділову. Науково-технічна інформація - це дані, які є об'єктом захисту, обробки та передачі, а також використовуються для проектування та розробки продукції. Економічна інформація – інформація про процеси виробництва, розподілу, обміну та споживання матеріальних благ. Комерційна інформація - інформація, поширення якої може негативно вплинути на діяльність компанії.

До нематеріальних ресурсів належать інтелектуальний капітал та інтелектуальна власність. Інтелектуальна власність є об'єктом авторського права та винахідницького права. Інтелектуальний капітал – це кваліфікація, освіта, знання та досвід персоналу організації. Саме ця складова визначає можливість ідей, генерації та сприйняття інноваційних ідей, виводить їх на рівень нових технологій, структур, організаційних та управлінських рішень. Це передбачає наявність експертів, які не тільки мають високу професійну підготовку, але й здатні генерувати нові спрямовані знання та застосовувати їх до інновацій, які відповідають потребам ринку.

Організаційні підрозділи – забезпечують технічні процеси для всіх функцій і проектів та організаційних структур. Його суть полягає в узгодженні дій різних елементів системи, а мета — у реалізації взаємної залежності функцій кожної частини. Цей розділ включає технологію процесу, корпоративну культуру, організаційну структуру для всіх функцій і проектів. Організаційна структура – це поділ навчальних закладів на підрозділи для оптимального управління, створення мереж, підзвітності та встановлення афілійацій. Фірми включають системи спілкування та мову, мотивацію,

трудова етика, досвід і впевненість в організаційних можливостях, традиції. Корпоративна культура формується в процесі обміну співробітниками і потребує подальшого вдосконалення відповідно до мети навчального закладу.

Цей функціональний блок забезпечує управління перетворенням ресурсів у продукти та послуги в процесі роботи працівників закладу освіти.

Підсумовуючи, інноваційний потенціал дошкільного закладу можна визначити як складну динамічну систему, що генерує наукові ідеї та трансформує їх в інноваційні продукти, сукупність ресурсів та їх можливостей для реалізації інновацій, що дозволяють досягти інституційних стратегічних цілей.

Висновки до розділу 1

У результаті дослідження виявлено в ході наукових досліджень, інновація - це складний процес створення, розповсюдження та використання нового для задоволення відповідних потреб. Різноманітні зміни (наукової техніки, технології, організації), що відбуваються під час впровадження інновацій, можна визначити як інноваційний процес.

На основі аналізу психолого-педагогічної літератури ми виявили, що більшість вітчизняних авторів вважають «інноваціями» організаційного, виробничого, фінансового, комерційного, адміністративного чи іншого характеру.

Для нашого дослідження виявилось необхідним розглядати термін «інноваційний процес» як похідне від «інновація». Тобто як «процес перетворення наукових знань в інновації можна уявити як безперервний ланцюг подій, у яких інновація дозріває від ідеї до конкурентоспроможного продукту, технології чи послуги та поширюється в практичному використанні».

У ході нашого дослідження ми виявили, що в поєднанні з соціально-політичною ситуацією, економічними змінами та світовими тенденціями на

даному етапі в системі освіти відбувається активний інноваційний процес. Він передбачає оновлення змісту освіти, методики управління та відповідні зміни (психологічні, функціональні, організаційні та змістовні) у діяльності керівників закладів освіти.

На основі дослідження теоретичних підходів та проведених досліджень обґрунтовано необхідність проведення комплексної багатоаспектної оцінки, яка дозволить проілюструвати ефективність управління розвитком інноваційного потенціалу дошкільного навчального закладу, визначивши тим самим фактори впливу: сприйняття інновацій закладами освіти, зовнішні та внутрішні фактори (ставлення керівництва до інновацій, простота та доступність відносин між підрозділами та працівниками), важливість та престижність дій за межами певного підрозділу, ступінь незалежності внутрішніх підрозділів, наявність особистих економічних інтересів у підрозділів та працівників, покращення економічного результату заходу, враховуючи рівень гнучкості для інноваційних пропозицій.

Отримані результати свідчать про те, що в сучасній літературі з інноваційної проблематики відсутня загальновизнана методика визначення структурних елементів інноваційного потенціалу навчального закладу.

Узагальнюючи дослідження науковців, за основу взаємодії модулів управління, ресурсів, організації та функцій беремо структуру інноваційного потенціалу дошкільного навчального закладу.

Підсумовуючи, визначимо інноваційний потенціал дошкільного закладу як основу складної динамічної системи, що генерує наукові ідеї та трансформує їх в інноваційні продукти та стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРУВАННЯ РОЗВИТКОМ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ЗАКЛАДАХ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

2.1. Шляхи керуванням розвитком інноваційним потенціалом закладами дошкільної освіти

Інноваційний потенціал комплексно представляє здатність організації здійснювати інноваційну діяльність. В умовах жорсткої конкуренції бізнес-середовища управління інноваціями стало одним із головних стратегічних завдань організації.

Управління інноваційним потенціалом - це сукупність засобів і методів регулювання господарсько-господарської діяльності організацій з метою підвищення інноваційного потенціалу та підготовки платформи для впровадження інновацій [53].

Управління розвитком інноваційного потенціалу закладів освіти – це управлінська діяльність, спрямована на перетворення закладів на моделі розвитку та забезпечення якісно нових результатів освіти. Управління розвитком має забезпечити збільшення потенційної спроможності закладу в міру засвоєння певних інновацій. Таким чином, об'єктом управління розвитком є інноваційний процес і процеси, які забезпечують інноваційний процес. Операційний менеджмент дивиться на поточні потреби, тоді як менеджмент розвитку дивиться на майбутнє.

Управління розвитком закладу освіти є складовою діяльності керівників, під час якої засоби аналізу, планування, організації, контролю та регулювання інноваційного процесу забезпечують цілеспрямованість і послідовність діяльності працівників закладу освіти з метою досягнення підвищити потенціал і таким чином отримати якісно нові освітні результати.

Для забезпечення прискореного розвитку інноваційного потенціалу закладів освіти необхідний дієвий механізм управління, який передбачає

формування та реалізацію таких варіантів розвитку, які забезпечуватимуть найкращий кінцевий результат у сформованій ситуації.

Під системою управління розвитком інноваційного потенціалу закладів дошкільної освіти будемо розуміти сукупність структурованих функцій, принципів, методів прийняття управлінських рішень та організаційних механізмів реалізації, застосування яких забезпечує адекватне спрямування цільових і системних інноваційних ресурсів на досягнення стратегічних цілей агентства.

На основі узагальнення наукових досліджень С. Єфімова пропонує три підходи до управління інноваційним потенціалом: процесний, системний, ситуаційний та ресурсний [21] .

Процесний підхід. Інтерпретація управління як серії безпосередньо взаємопов'язаних дій, кожна з яких сама по собі вже є процесом, багато в чому визначає інноваційний потенціал. Кожна адміністративна функція також є процесом. Отже, процес управління є сукупністю всіх функцій управління інноваційним потенціалом.

Відповідно до системного підходу інноваційний потенціал розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів (людей, структур, завдань, технологій), орієнтованих на досягнення конкретних цілей і тісно переплетених із зовнішнім світом.

Ситуаційний підхід заснований на тому, що пріоритет управлінського підходу визначається ситуацією. Немає єдиного «найкращого» підходу до управління, заснованого на багатьох факторах у самій організації та в її зовнішньому середовищі. Найефективніший метод управління в даній ситуації той, який найкраще відповідає її природі.

Ресурсне право виходить з того, що власні ресурси підприємства (матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні, організаційні) є необхідними факторами для нормального функціонування підприємства та здійснення інноваційної діяльності. Наявність цих ресурсів дозволяє підприємствам завоювати лідируючі позиції на ринку, особливо деяким з них. У цьому підході

велика увага приділяється ресурсам і можливостям організації в контексті конкурентного середовища.

Заслуговує на увагу запропонований О. Толмачовою алгоритм управління інноваційним потенціалом фірм. Зокрема, дослідники виокремили такі складові механізми управління інноваційним потенціалом: «Стратегічний аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів для визначення інноваційних цілей організації; оцінка інноваційного потенціалу організації; формулювання інноваційної стратегії організації; формулювання та впровадження інноваційної діяльності організації. план розвитку потенціалу; оцінка досягнення поставлених цілей і результатів плану розвитку інноваційного потенціалу організації» [49].

Серед внутрішніх факторів, які сприяють прискоренню та підвищенню ефективності впровадження нових технологій і винаходів, велике значення має той, що справді протистоїть бюрократичним тенденціям, розкриттю інноваційного потенціалу, інноваційній культурі.

Спираючись на узагальнені результати, Ю. Шипуліна вважає, що інноваційна культура — це «накопичені знання, досвід, переконання, особливості поведінки та стосунків між людьми (керівниками, інженерами, робітниками), їх системи стимулювання, порядки в організації тощо. характеризує ступінь любові окремих працівників, груп працівників (підрозділів) і організації в цілому до інновацій, готовності втілювати їх у нові продукти, технології, управлінські рішення тощо. [60].

Основними компонентами організаційної інноваційної культури є: система, що спонукає персонал інноваційної організації до активної інноваційної діяльності; система організації інноваційної діяльності, яка забезпечує злагоджену творчу співпрацю персоналу інноваційної організації у створенні та поширенні інновацій; придбання, оновлення, розвиток і передача систем, формування та перегляд стереотипів інноваційної поведінки людей [60].

1. Визначення цілей організаційних інновацій. Реалізація цього процесу повинна враховувати мінливість зовнішнього середовища та специфіку внутрішніх екологічних проблем самої організації. Завдання менеджерів полягає в тому, щоб поставити такі інноваційні цілі, які можуть мобілізувати і мотивувати весь персонал організації рухатися в напрямку інновацій. Інноваційна мета – це орієнтир інноваційної діяльності в конкретний період, який пов'язаний з місією організації, стратегією та життєвим циклом інновації.

2. Оцінка інноваційного потенціалу організації. Метою проведення цього процесу є аналіз ефективності використання інноваційного потенціалу та прийняття рішення щодо вибору інноваційної стратегії. Основною метою оцінки інноваційного потенціалу є визначення напрямків інноваційного розвитку, надання закладам освіти трансформаційних можливостей для виховання конкурентоспроможних випускників, суттєвого підвищення їх стійкості та гнучкості у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

3. Розробити інноваційну стратегію організації. Було сформульовано кілька стратегій з урахуванням різних варіантів поведінки конкурентів і змін у зовнішньому середовищі. Менеджерам необхідно вибрати оптимальну стратегію та сформулювати інноваційні цілі відповідно до результатів оцінки власного інноваційного потенціалу та конкретних ситуацій.

Особливий інтерес у контексті нашого дослідження становлять праці, розроблені І.М. Тесельонок алгоритм розробки стратегії розвитку організації. Цей процес включає наступні етапи:

1. Проаналізувати поточний стан організації та визначити її сильні та слабкі сторони. Метою цього етапу є проведення внутрішньої діагностики організації, включаючи визначення сильних і слабких сторін організації та їх порівняння з аналогічними даними конкурентів.

2. Аналіз макросередовища та конкурентного середовища. Процес аналізу макросередовища може: визначити сприятливі фактори, що

забезпечують досягнення цілей організації; описати загрози та небезпеки, які обмежують можливість руху організації до заявлених цілей.

3. Визначте місію, мету та цілі організації. Ефективність впровадження на цьому етапі залежить від того, наскільки поставлені цілі та завдання відповідають заданим стандартам.

4. Вибір стратегії залежить від факторів місії, зовнішнього та внутрішнього середовища. Робота над стратегією розвитку організації повинна здійснюватися поетапно і бути циклічною, оскільки зовнішнє середовище постійно змінюється, а також діяльність організації. Визначаючи цілі, пріоритети та бізнес-завдання, враховуйте наступні показники: Оцініть сильні та слабкі сторони організації, зовнішні сприятливі можливості та небезпечні загрози її розвитку. Коли менеджери визначають цілі стратегії розвитку організації, вони повинні базуватися на результатах аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища та поглядах менеджерів на майбутнє підприємства.

5. Планування та реалізація заходів, спрямованих на реалізацію стратегії розвитку.

6. Контролювати виконання стратегії розвитку. Ця фаза включає моніторинг ходу реалізації стратегії розвитку діяльності, досягнення середньострокових цілей та оцінку загальних результатів на кінець визначеного періоду. [47].

7. Організувати розробку та реалізацію планів розвитку інноваційного потенціалу. Необхідним і невід'ємним творчим процесом, який сприяє зростанню суб'єкта управління, є планування розвитку інноваційного потенціалу організації. Саме в плані розвитку керівник та його підлеглі реалізують свій потенціал та своє бачення майбутнього навчального закладу.

8. Оцінити досягнення та результати виконання поставлених цілей плану розвитку інноваційного потенціалу організації. Цей етап передбачає оцінку результатів реалізації плану розвитку інноваційного потенціалу [49, с. 136].

У контексті нашого дослідження вважаємо за доцільне розглянути функцію менеджменту, яка розкриває сутність терміну «управління розвитком інноваційного потенціалу». В. Н. Хавва виділяє три групи функцій: базові (організація, планування, мотивація та контроль), операційні та зв'язкові (комунікація, прийняття управлінських рішень, управління та лідерство) функції. [12, с. 123].

У контексті нашого дослідження заслуговують на увагу роботи А. І. Кабанова та М.В. Адаменко, в якому систематизовано функцію управління інноваційним потенціалом персоналу підприємства, за їх результатами автори виділили такі функції [24]:

- облік і аналіз - передбачає збір і реєстрацію необхідної інформації про формування, розвиток і використання інноваційного персоналу підприємства, а також їх аналіз;
- планування - включає визначення стратегічних і поточних цілей, перспективний напрямок, що забезпечує ефективне управління інноваційним потенціалом персоналу підприємства, і систему розробки поточних і перспективних планів у його межах;
- організація - забезпечення створення організаційних структур, забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень щодо інноваційного потенціалу людей організації, що керують компанією, розподіл завдань і відповідальності між працівниками цих структур для досягнення цілей управління;
- узгоджене регулювання - включає процес координації, регулювання та оптимізації управління інноваційним потенціалом персоналу підприємства за рахунок впливу зовнішніх і внутрішніх факторів;
- стимулювання - включаючи визначення мотивів і стимулів для ефективного управління інноваційним потенціалом персоналу компанії та забезпечення впровадження відповідної системи стимулювання;
- контроль - включає процес створення системи внутрішнього контролю для управління інноваційним потенціалом персоналу компанії,

визначення системи контрольних показників і циклів контролю, а також своєчасне реагування на результати проведеного контролю [19].

Завдяки реалізації функцій організації з реалізації управлінських рішень визначаються, моделюються та реалізуються умови реалізації. Створюючи умови, менеджери повинні бути готові організовувати гнучко і динамічно залежно від змісту та результату діяльності. [38].

Реалізація розвивальних функцій необхідна для розуміння максимальних можливостей педагогів і створення умов для їх розвитку, реалізованих для загального розвитку закладу освіти. Необхідно заглибитися в систему роботи кожного вихователя та його особистість з метою виявлення його потенційних можливостей, створення особистісно-професійних ресурсів, які реалізуються в авторській лабораторії творчості вихователів. Пошуковий процес, у який він був включений, виявив у педагогах нові якості, які потребуватимуть постійної самоосвіти та професійного вдосконалення.

Розвивальна функція вимагає не лише створення умов і відповідної діяльності для заохочення власного розвитку вчителя, а й зосередження уваги адміністратора на його безперервному особистісному та професійному зростанні, що слугуватиме зразком для наслідування для педагогічного колективу та спонукатиме їх до подібних дій. вибір. Керівник має усвідомлювати, що будь-яка його діяльність має бути спрямована на розвиток особистості та загальний розвиток конкретного навчального закладу, надаючи йому таким чином важливі характеристики, як конкурентоспроможність [18].

Під регулюючою функцією розуміють циклічне повторення наступних процедур у визначені строки та цикли: збір та підготовка інформації про хід інноваційного процесу, можливі зміни вихідних характеристик інноваційної навчальної чи управлінської діяльності на основі цієї інформації. , коригування інноваційного проекту чи концепції, обговорення з учасниками інноваційного процесу, підготовка нових характеристик і розрахунків, виконання всіх видів робіт і календарних планів, аналіз фактичного стану сил [38, с. 56].

Функція маркетингу відтворює нову філософію керівників дошкільних навчальних закладів, вимагаючи від них урахування думок, інтересів, здібностей і уявлень учасників освітнього процесу. Регулятори представляють навчальні заклади як основний суб'єкт комерційної діяльності на ринку освітніх послуг.

Інформаційна функція забезпечує постійне оновлення ресурсів діяльності дошкільних навчальних закладів шляхом накопичення та розповсюдження необхідної інформації, забезпечення педагогічних працівників новими теоретичними знаннями в галузі педагогіки, психології, педагогіки, соціології тощо. інформаційної функції передбачає створення системи підвищення професійної кваліфікації вчителів шляхом участі науковців у здійсненні наукового супроводу вчителів, проведення педагогічних гуртків, семінарів, дискусій, дистанційного навчання тощо.

Завдяки впровадженню безперервної інформації в колективі постійно формується відчуття впевненості в тому, що освітній процес потрібно змінювати, оновлювати, відповідати сучасним освітнім потребам та соціально-політичним розвиткам суспільства [38].

Функцією проекту в управлінні інноваційною діяльністю менеджерів вважається функція, яка відтворює сутність інноваційної діяльності. Через реалізацію проектних функцій сформовано гарантійний механізм проектної діяльності. За рахунок її реалізації досягається зацікавленість та участь учасників навчально-виховного процесу в інноваційному процесі, формується поле мотивації, розуміння вчителем змін у власній діяльності та в усьому навчальному закладі. Реалізуючи проектні функції, керівники закладів освіти створюють реальні умови для участі педагогів в управлінській та інноваційній педагогічній діяльності.

Функція контролю гарантує ефективність вищевказаних функцій. Його основна сила полягає в забезпеченні виконання завдань, спрямованих на досягнення заявлених цілей розвитку в заданих організаційних умовах.

Основними завданнями контрольної функції є:

- збирати та систематизувати інформацію про інноваційну управлінську чи педагогічну діяльність та її результати;
- стан оцінки та отримані результати;
- аналізувати причини відхилень та фактори, що впливають на ефективність навчально-виховного процесу;
- готувати та реалізовувати рішення, спрямовані на досягнення цілей [38].

Функцію оцінювання результатів прийнято вважати функцією з'ясування ефективності інноваційної управлінської чи педагогічної діяльності та її впливу на розвиток дошкільного навчального закладу. Оцінювання здійснюється шляхом вирішення двох взаємопов'язаних методичних завдань.

Оцінити освітню, бюджетну та кадрову ефективність інноваційної управлінської діяльності. Ефективність інноваційної управлінської діяльності залежить від конкретної здатності економії праці, часу, ресурсів і коштів на одиницю витрачених для всіх необхідних корисних результатів. Ефективність інноваційної управлінської діяльності може бути науковою, соціальною та особистісною.

До основних параметрів оцінки інноваційної управлінської діяльності належать: актуальність (визначення пріоритетних напрямків, забезпечення переваг для закладів освіти, можливість використання результатів інноваційної діяльності, визначення технологічних можливостей, підвищення конкурентоспроможності), науковість (відповідність сучасному розвитку освіти). тенденції, розмір інноваційного проекту, перспектива), економічна ефективність (потреби освітнього ринку, можливість зменшити навантаження на викладачів, вплив на розвиток закладу освіти, можливість покращити використання ресурсів) [38, с. 234].

Керівники дошкільних закладів повинні усвідомлювати, що функція оцінювання створює можливості, коли аналіз спрямований на виявлення складних умов, що забезпечують оптимальне виконання завдань, і передбачає

управління власною діяльністю педагогів шляхом самоаналізу та розвитку процесів саморегуляції. Супутній аналіз та оцінювання результатів навчальної діяльності покладається на викладачів, а зовнішнє оцінювання та корекцію здійснюють адміністратори.

Тому функції управління інноваційним потенціалом навчальних закладів тісно пов'язані між собою. Неповне виконання однієї з функцій може призвести до перекосів у реалізації інших функцій, що в кінцевому результаті негативно позначається на загальному стані інноваційного потенціалу органу управління та досягненні ним поставлених цілей.

2.2. Шляхи покращання розвитку інноваційного потенціалу в закладах дошкільної освіти

Слід зазначити, що при управлінні інноваційним потенціалом закладів освіти необхідно забезпечити взаємодію керівників різних галузей щодо генерації, впровадження та використання інновацій у закладі, що забезпечить доступ до додаткових ефектів та легкість прийняття управлінських рішень та ефективності.

Аналіз наукової літератури наголошує, що процес управління інноваційним потенціалом організації проходить у декілька етапів. У контексті цього питання дослідження вітчизняних вчених [33] виокремлюють чотири етапи управління інноваційним потенціалом підприємства, які заслуговують на увагу. (рис. 2.1.).



Рис. 2.1 Алгоритми управління інноваційним потенціалом установи з урахуванням циклічних факторів (автори: О.І. Маслак, О.О. Безручко, М.В. Маслак).

На першому етапі оцінюється внутрішній потенціал організації, тобто визначається рівень інноваційних ресурсів і можливостей, а також аналізується здатність до швидкого і правильного впровадження.

Науковці наголосили на необхідності враховувати загрози та можливості макросередовища при формуванні загальних стратегій інституційного розвитку та виборі інноваційної політики. Виходячи з цього, необхідно одночасно оцінити сприятливу ринкову ситуацію.

Важливим проміжним етапом управління є визначення стадій життєвого циклу суб'єктів господарювання за отриманими результатами оцінки. Це дає можливість вибрати носій для подальших інновацій та розвитку відповідно до впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Другий етап — планування та прогнозування, тобто визначення цілей (довгострокових і короткострокових) інноваційного розвитку та формування

інноваційної політики. За відсутності детального плану орган управління не може оцінити фактично досягнутий рівень використання ресурсів, виробництва та реалізації продукції, а відтак і фінансові результати. Для побудови точних і надійних прогнозів на цьому етапі необхідно використовувати сучасні методи та моделі, які враховують очікувані зміни макросередовища установи.

На третьому етапі управління організацією реалізуються заходи щодо досягнення обраних цілей інноваційної політики. При цьому необхідно безперервно коригувати інноваційний процес відповідно до змін зовнішнього середовища, що потребує постійного моніторингу ринкової ситуації.

На четвертому етапі управління інноваційним потенціалом закладу рекомендовано здійснювати безперервний моніторинг реалізації інноваційної політики та реалізації заходів щодо досягнення встановлених довгострокових та короткострокових цілей. [33, с.170].

На думку І.О.Каширнікової, процес управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства визначається такими етапами: [25]:



Рис. 2.2 Етапи управління інноваційним потенціалом установи (за І.О. Каширніковою).

Підготовчий етап включає визначення цілей і завдань управління інноваційним потенціалом. Метою управління інноваційним потенціалом є забезпечення формування та ефективного використання інноваційного потенціалу підприємства.

Крім того, під час підготовчого етапу визначаються принципи управління інноваційним потенціалом підприємства (загальноприйняті корпоративні кодекси поведінки, які підприємства мають визначити самі та потім застосовувати для ефективного формування та розвитку інноваційного потенціалу)); збирати інформацію, необхідну для управління інноваційним потенціалом підприємства.

На етапі діагностики оцінюється формування та використання інноваційного потенціалу (його ресурсної та результативної складових).

Етап планування передбачає виявлення детермінант ресурсної та активної складових інноваційного потенціалу фірми, демонстрацію спрямованості впливу цих детермінант на активні складові інноваційного потенціалу фірми. На цьому етапі доцільно розглянути вплив визначених детермінант ресурсного складу на активний склад інноваційного потенціалу фірми з метою встановлення програмних показників формування та використання інноваційного потенціалу.

Організаційно-мотиваційний етап послідовності процесу управління інноваційним потенціалом передбачає вибір інструментів і важелів впливу на формування та використання інноваційного потенціалу, мотивацію працівників до його формування та ефективного використання.

На етапі контролю здійснюється моніторинг і перевірка процесу формування та використання потенціалів, визначаються відхилення поточних значень показників формування та використання інноваційного потенціалу від їх планових значень.

Етап прогнозування включає виявлення та оцінку факторів ризику втрати інноваційного потенціалу. За результатами таких оцінок визначити прогнозне значення показників управління інноваційним потенціалом,

виявити невикористані резерви формування та можливість використання виявлених резервів. [25, с. 93].

Систематизувавши погляди науковців на процес управління інноваційним потенціалом, надаємо власну модель управління розвитком інноваційного потенціалу в дошкільних закладах (рис. 2.3).



Рис. 2.3 Модель управління розвитком інноваційного потенціалу в дошкільних навчальних закладах

Отже, процес управління розвитком інноваційного потенціалу в дошкільних закладах буде ефективним за наявності таких умов: мотивація до організаційних змін, регулярний моніторинг якості управління, пріоритетність дослідницьких функцій, пошуковий та інтелектуальний розвиток.

Висновки до розділу 2

Управління розвитком закладу освіти є складовою діяльністю керівників, під час якої засоби аналізу, планування, організації, контролю та регулювання інноваційного процесу забезпечують цілеспрямованість і послідовність діяльності працівників закладу освіти з метою досягнення підвищити потенціал і таким чином отримати якісно нові освітні результати.

У ході проведеного дослідження ми виходили з робочого визначення: «Управління розвитком інноваційного потенціалу закладу освіти – це

управлінська діяльність, спрямована на перетворення закладу на модель розвитку та забезпечення якісно нових результатів освіти»

У результаті дослідження виявлено механізми розвитку інституційного інноваційного потенціалу. На основі узагальнення наукових досліджень за основу взято три методи управління інноваційним потенціалом С. Єфімової: процесний, системний, ситуаційний та ресурсний.

На основі аналізу наукової літератури встановлено, що ефективність процесу управління розвитком інноваційного потенціалу в дошкільних навчальних закладах залежить від оптимальності обраних принципів управління цим процесом.

До загальних принципів належать принцип цілеспрямованості, принцип правової закріпленості, принцип наукової обґрунтованості, принцип єдності науки і практики, принцип збалансованості інтересів, принцип динамічності, принцип адаптивності, принцип планування і системність.

Крім того, у ході проведеного дослідження науковці охарактеризували свої погляди на характеристики етапів процесу, що регулюють інноваційний потенціал організації. Теоретичний аналіз наукової літератури показує, що процес управління інноваційним потенціалом організації може здійснюватися в чотири етапи (оцінка потенціалу всередині установи; планування та прогнозування; реалізація заходів для досягнення цілей обраної інноваційної політики). контроль реалізації інноваційної політики та здійснення заходів для досягнення встановлених довгострокових і короткострокових цілей), а також шість етапів (підготовка, діагностика, планування, організація та мотивація, контроль, прогнозування).

Систематизувавши погляди науковців на процес управління інноваційним потенціалом, ми пропонуємо власну модель управління розвитком інноваційного потенціалу в дошкільних закладах.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ЗАКЛАДАХ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

3.1. Дослідження поточного становища інноваційного потенціалу в закладах дошкільної освіти

Інноваційний потенціал дошкільного закладу – це фактична наявність інноваційних ресурсів (сукупності інтелектуальних, фінансових, матеріальних та інших видів ресурсів), які можуть бути використані для розробки нових ідей, підготовки ідей до впровадження та впровадження інновацій.

З метою визначення якості реальної управлінської ситуації у розвитку інноваційного потенціалу інституції нами було проведено детермінований експеримент на базі дошкільних навчальних закладів м. Маріуполя та громад Маріупольського району Донецької області 32 особи Респонденти брали участь 8 керівників закладів дошкільної освіти (4 директора та 4 методиста), 24 вихователі.

Для оцінки ефективності управління розвитком інноваційного потенціалу в дошкільних навчальних закладах ми використовували такі методи діагностики: анкетування, дослідження літератури, спостереження, рейтинговий метод.

Інструмент дослідження:

1. Тест на виявлення стилю керівництва (взаємодії з підлеглими).

Стиль управління — це сукупність методів, прийомів і засобів, за допомогою яких керівник спонукає персонал і педагогічний колектив до творчого виконання покладених на нього обов'язків і контролює результати їхньої роботи. Крім того, стиль керівництва є свідченням якості діяльності керівника, його здатності забезпечити ефективне управління закладом, здатності створювати і відновлювати в колективі особливу атмосферу, яка породжує певні відносини і норми поведінки. Незважаючи на те, що стиль

керівництва є чинником, який опосередковано впливає на інноваційність та розвиток закладів дошкільної освіти, він значною мірою визначає соціально-психологічну атмосферу всередині організації та формує морально-етичні норми.

2. Анкета № 2. Готовність керівника до управління інноваційним потенціалом закладу освіти.

Готовністю вчені вважають певну установку на усвідомлення конкретного завдання, моделі можливої поведінки, виявлення відповідних способів діяльності, оцінку здібностей щодо майбутніх труднощів і потреби в досягненні конкретних результатів.

Підготовка керівників до управління інноваційним потенціалом закладів освіти є складним композиційним утворенням, складовими якого є: професійний та діяльнісний (практичний або операційний) компоненти.

Активна (практична чи оперативна) частина вимагає від менеджерів мати:

- набір компетенцій і навичок для забезпечення успішності процесу прийняття управлінських рішень:

- система дослідницьких, організаційних і дизайнерських навичок, щоб дозволити менеджерам впроваджувати ефективні методи управління.

3. Методика «Як розвивається Ваша організація?» (В. Зігерт, Л. Ланг, модифікація Л. Карамушки).

Інноваційний потенціал навчального закладу – це його здатність створювати, сприймати та впроваджувати інновації, що є результатом творчого бажання та інноваційної мотивації педагогів у педагогічній діяльності. Тому нас цікавить таке питання: наскільки навчальні заклади потребують організаційного розвитку?

Тестові питання розроблені для вивчення двох показників організаційного розвитку: 1) «організаційна зрілість»; 2) «проблеми організаційного розвитку».

Проаналізуємо зміст наведених показників.

1. «Зрілість організаційного розвитку» — статус розвитку навчального закладу (організаційного розвитку), який має такі характеристики:

- співробітники чітко розуміють цілі своєї організації;
- співробітники беруть участь у визначенні цілей своєї організації, вносячи нові ідеї та пропозиції щодо покращення організаційних процесів;
- здатний продемонструвати свої здібності;
- демонструвати ентузіазм до роботи тощо.

Це передбачає, що в навчальних закладах: створені сприятливі умови праці, практикується демократичне управління, налагоджено ефективне ділове спілкування, дотримується чітка функціональна продуктивність;

«Проблемний організаційний розвиток» — такий стан розвитку навчальних закладів, що характеризується:

- недостатнє визначення інституційних цілей;
- педагогічний колектив не залучений до прийняття рішень, в основному щодо визначення цілей, вони рідко погоджуються з прийнятими рішеннями, натомість вважаючи, що це не «їхні» рішення, а спрямовані на них;
- відсутність умов для висування нових ідей та пропозицій щодо вдосконалення організаційних процесів та розвитку креативності.

4. Анкета № 3. Оцінка рівня інноваційного потенціалу педагогічного колективу.

Виходячи з того, що інноваційний потенціал дошкільного закладу – це здатність педагогів створювати, сприймати, впроваджувати інновації та вчасно позбуватися від застарілих та педагогічно недоцільних інновацій, одним із завдань нашого дослідження було визначення рівня інноваційного потенціалу дошкільного закладу та викладацького складу.

Готовність учителя до інноваційної діяльності свідчить про рівень інноваційного потенціалу вчителя. Стан готовності до інноваційної діяльності науковці вважають особливим особистісним станом, який потребує від учителя стимулюючого і ціннісного ставлення до професійної діяльності,

володіння ефективними методами і засобами досягнення цілей навчання, здатності до творчої рефлексії.

Метою етапу експериментальної детермінації є діагностика та визначення якості реального стану, що визначає розвиток інноваційного потенціалу в дошкільних навчальних закладах.

Проаналізуємо результати експериментального дослідження.

За допомогою тестів ми визначили пріоритети стилю управління дошкільними закладами. На думку опитаних педагогів та працівників закладів дошкільної освіти, саме особиста поведінка керівника та дотримання ним морально-етичних норм на практиці призводить до опору працівників змінам, незацікавленості в результатах діяльності, їхнє небажання саморозвиватися та вдосконалювати свої методи роботи. Тим не менш, стиль управління є однією з головних причин успіху чи невдачі впровадження інновацій.

Аналіз результатів тестування дає підстави для висновку: домінуючим стилем управління серед керівників ЗДО є авторитарний (5 осіб – 62,5%), прихильники ділового (демократично-авторитарного) та демократичного стилів склали 50% респондентів. 37,5% (3 особи), жоден респондент не обрав вільний стиль.

Водночас представники авторитарного стилю управління зосереджуються переважно на зовнішніх факторах покращення впорядкованості роботи, про що свідчать: відсутність наукової та впорядкованої центральної роботи в новітній системі ЗДО, відсутність упорядкованих консультацій, освіти та впорядкованих посібників. (особливо щодо управління налагодженою працюючою системою), певна координація діяльності ЗДО відповідними структурами управління міст, районів та районів не дозволяє ефективно працювати.

Анкета № 2. Готовність керівника до управління інноваційним потенціалом закладу освіти.

Когнітивний компонент. Знання керівників сутності, змісту та форми інноваційного потенціалу навчальних закладів визначається підходом

неповного речення. Далі директори та їх заступники зобов'язані зазначити: «Інноваційний потенціал закладу освіти – це ...»; «Зміст інноваційного потенціалу включає...»; «Управління інноваційним потенціалом закладу освіти здійснюється у вигляді ...»; «Менеджер підготовлений до управління інноваційним потенціалом розвитку засобів ...».

За допомогою наведеної методики та аналізу отриманих даних встановлено, що лише 3 (37,5%) респондентів відносно правильно позиціонують сутність і зміст інноваційного потенціалу закладів освіти, а 5 (62,5%) респондентів зазначили, що його окремі елементи.

Директори підтвердили, що заклади освіти, які беруть участь в опитуванні, мають наступний інноваційний потенціал:

- гарний морально-психологічний клімат у колективі, атмосфера, що підтримує творчість;
- кадрові ресурси;
- інформаційно-ресурсне забезпечення (Інтернет, електронні підручники, презентаційні програми тощо);
- матеріально-технічна забезпеченість;
- наукові та методичні можливості.

Серед факторів, що впливають на процес управління розвитком інноваційного потенціалу навчального закладу, респонденти виділили: фахівця, досвід – 25% (2 особи); знання менеджменту інноваційної діяльності – 50% (4 особи); ефективність роботи навчального закладу в цілому – 25 % (2).

Майже всі керівники та вихователі (87,5%) погодилися, що основними перешкодами для впровадження нових ідей і технологій є надмірний документообіг і звітність, недостатнє інституційне матеріально-технічне забезпечення. Процесу впровадження інновацій також заважає освітній консерватизм та недостатнє знання інформаційно-комп'ютерних технологій (40%). Невелика частина вчителів вказала, що вчителі не були морально готові сприймати нові ідеї (23%).

Операційний компонент.

Ознайомившись з думками респондентів щодо необхідних змін в управлінні діяльністю дошкільних закладів, ми з'ясували, що керівники висловлювали необхідність створення інструментів, які б мали можливість впливати на якість роботи вихователя та об'єктивно оцінювати його діяльність під час акредитації. Серед інших факторів респонденти назвали: покращення інституційної фінансової підтримки, зменшення «паперової роботи» та підготовку викладачів і персоналу до роботи в змінених умовах.

Методи управління – це ефективні способи управління діяльністю менеджера, які він використовує для цілеспрямованого впливу на учасників навчального процесу. Нас цікавлять форми і методи управління переважними дошкільними закладами.

Серед найбільш часто використовуваних форм і методів управління сучасними навчальними закладами адміністраторами виокремлено: моніторинг якості освіти, управлінські рішення та педагогічні комісії (87,5%). Консалтинг, кейс-стаді, фандрейзинг майже не використовуються як найсучасніші методи управління.

Результати відповідей на запитання "Які умови сприяють творчому розвитку вихователів?" Демонструючи, що переважна більшість керівників підтримують ініціативу освітян, творчі пошуки та професійну свободу (62,5%), деякі (25%) діляться досвідом колег та сприяють підвищенню категорії освітян під час атестації. Слід зазначити, що лише 12,5% директорів заохочують підлеглих давати приклад в інноваціях.

Аналіз результатів анкетування засвідчив, що 62,5% залучали колег до обласних та регіональних конкурсів, семінарів, конференцій, 25% займалися організацією навчальних закладів, конкурсами кращої творчості.

Результати використаної методології показують, що більшість респондентів (62,5%) в середньому (62,5%) готові керувати розвитком свого інноваційного потенціалу.

3. Методика «Як розвивається Ваша організація?» (В. Зігерт, Л. Ланг, модифікація Л. Карамушки).

Об'єднавши дані, отримані за наведеними вище індикаторами організаційного розвитку навчальних закладів (організаційна зрілість, проблеми організаційного розвитку), ми визначили наступні рівні організаційного розвитку:

- конструктивний рівень (12,5%) – це рівень організаційного розвитку, при якому спостерігається високий рівень показника «Організаційна зрілість» та низький рівень показника «Проблеми організаційного розвитку», тобто дошкільний заклад є достатньо зрілим і не вимагає організаційні зміни ;

- проблемний рівень (62,5%) - такий рівень організаційного розвитку, коли навчальний заклад вже має деякі встановлені ознаки організаційної зрілості, але в той же час він також є проблемним з точки зору організаційного розвитку та потребує організаційних змін.

- кризовий рівень (25%) – рівень розвитку організації, коли низький рівень показника «організаційна зрілість» (що свідчить про те, що навчальний заклад знаходиться на початкових етапах організаційної зрілості) і високий рівень показника «проблемність» в організаційному розвитку спостерігається (Характеристика кризи організаційного розвитку).

На запитання «Яка сфера викладацької діяльності вас найбільше цікавить?» майже половина (62,5%) відповіли, що це інноваційна діяльність. Привабливість вищезазначених видів діяльності для вчителів полягає в бажанні покращити результати навчання (50%), потребі в інноваціях і змінах, потребі подолати рутину (25%) і потребі в самовираженні та самовдосконаленні (25%).

Важливою якістю вчителя, достатньою для досягнення цілей інноваційної діяльності, є сприйнятливість до інновацій (мотивна готовність). Від того, що готує вчитель до творчої діяльності, залежить характер його залучення до творчого процесу.

Про це свідчать висновки. По-перше, для вчителів важлива особиста та професійна мотивація. Спонукальними мотивами до здійснення інноваційної діяльності вчителі називають пізнавальний інтерес, потребу у вдосконаленні

педагогічної майстерності та підвищенні ефективності діяльності навчальних закладів. 62,5% респондентів вказують на власну ініціативу, назвавши умовою впровадження нових технологій бажання підвищувати кваліфікацію.

Важливою частиною інноваційної діяльності є обізнаність із новітніми технологіями та розуміння інноваційних методів, тобто теоретична підготовка. Результати опитування свідчать, що 58,4% респондентів вважають, що вони мають високий ступінь інформаційної підготовки до інноваційної діяльності: постійна самоосвіта, стійкі знання та вміння, володіння інноваційною діяльністю. Проте на запитання «Що таке інновація?» 25% освітян відповіли неправильно. Не вдалося правильно визначити складові інноваційної діяльності.

Практична підготовка вчителів до інноваційної діяльності є недостатньою. 10,5% респондентів не мають навичок аналізу впровадження інновацій, інноваційного розвитку в навчальних закладах, інноваційних змін, інноваційного процесу, технології та інноваційної діяльності.

9,3% респондентів зазначили, що зіткнулися з труднощами при плануванні впровадження інноваційних змін, інноваційних процесів та інноваційних технологій, формуванні моделей системи управління інноваційним розвитком ЗДО, формуванні річних загальних планів. Це свідчить про недостатній рівень аналітичних, прогнозних та інноваційних здібностей у менеджерів. 6,6% респондентів не змогли раціонально розподілити свій час на різні види діяльності, особливо на здійснення інноваційної діяльності, що також підтверджує недостатність формування інноваційної культури та наукового рівня організації праці.

Нас цікавлять питання, з якими потрібно допомогти освітянам під час впровадження інноваційних змін. Відповіді на питання анкети свідчать, що 28,9% респондентів потребують більше знань з інноваційної освіти, інноваційного менеджменту та освітнього інноваційного менеджменту, що ґрунтується на загальних та сучасних наукових методах управління інноваційною діяльністю і є суттю інноваційної освіти. Принципи управління

інноваційною діяльністю, реалізовані в ЗДО можливість управління процесом інноваційного розвитку.

23,7% респондентів вважали, що можна було б ефективніше управляти інноваціями та розвитком ЗДО через різні базові інституційні моделі та системи управління за наявності достатнього фінансування галузі, 19,8% респондентів вважали, що необхідно зміцнювати матеріально-технічну базу.

10,3% респондентів потребували допомоги в набутті економічних знань та 4,2% – правових знань, необхідних для забезпечення управління інноваційним розвитком навчальних закладів та ефективної інноваційної діяльності керівників. 10,5% керівників відзначили недостатнє комп'ютерне та інформатизаційне забезпечення закладів дошкільної освіти, що стримує розвиток інформатизаційного та інноваційного потенціалу та серйозно впливає на інноваційний імідж закладу.

Таким чином, за результатами дослідження можна проілюструвати середній рівень підготовки керівників з управління розвитком інноваційного потенціалу дошкільних навчальних закладів. Це вказує на необхідність цілеспрямованого науково-методичного забезпечення інноваційної діяльності в дошкільних закладах, що передбачає створення належних соціально-педагогічних, організаційно-педагогічних та психолого-педагогічних умов для інноваційного пошуку. Це вказує на необхідність розробки систем роботи з менеджерами, які впливатимуть на якість управлінської кваліфікації менеджерів та ефективність їх діяльності.

3.2. Розробка методичних рекомендації для поліпшення управління розвитком інноваційного потенціалу у закладах дошкільної освіти

Від професійної компетентності керівників залежить процес удосконалення стану управління розвитком інноваційного потенціалу дошкільних закладів. Пошук шляхів підвищення якості безперервної підготовки керівників, розвитку управлінських здібностей, формування

навичок науково-дослідницької роботи є першочерговим завданням керівника ради дошкільної освіти.

Адекватною формою розвитку інноваційного потенціалу менеджерів є навчання. Основні переваги навчальної форми навчання, діяльності науковців виокремлюють групи, інтеграцію інформації та емоційного ставлення, підвищення рівня мотивації, здатність груп мислити та приймати рішення колективно, практичну перевірку та закріплення набутих знань.

Було запропоновано організувати тренінг для керівників закладів освіти «Управлінський потенціал керівника та його складові».

Головною цілю якого є:

- розкриття сутності поняття «управлінський потенціал» та його складових;
- надати учасникам тренінгу можливість розкрити свій рівень управлінського потенціалу, сильні сторони та обмеження, які перешкоджають ефективному управлінню;
- необхідність оновлення менеджерів для розвитку їхніх управлінських можливостей і потреб у самовдосконаленні.

Зазначений тренінг матиме два блоки:

1. Інформаційний: Містить інформаційну інформацію «Управлінський потенціал» та «Складові управлінського потенціалу керівників закладів освіти».

2. Діагностика: передбачає індивідуальну діагностику для визначення управлінського потенціалу (Експрес-оцінка управлінського потенціалу керівника. Автори: Фетіскін Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М.); Діагностика сильних і слабких сторін посади керівника (методика М. Вудкока та Д. Френсіса).).

Поліпшити стан управління розвитком інноваційного потенціалу закладів освіти можна за допомогою системного підходу та врахування таких умов:

1. Створити сприятливе середовище для інноваційної діяльності в навчальних закладах, передбачивши:

– удосконалено методичне забезпечення роботи вчителів, які використовують у навчально-виховному процесі інноваційні технології навчання;

– педагоги цінують саморозвиток і самовдосконалення;

– активне засвоєння педагогічних навичок і передового педагогічного досвіду в школі;

– підтримувати педагогічні ініціативи та надавати допомогу;

– формувати внутрішню мотивацію інноваційної діяльності.

2. Забезпечити розвиток творчого потенціалу вчителів шляхом: організації та проведення майстер-класів та систематичних семінарів для вчителів з обміну досвідом використання інноваційних технологій навчання;

3. Удосконалити психологічний супровід педагогів для особистісного та професійного зростання та формування позитивної Я-концепції.

4. Встановити відповідні партнерські відносини з підлеглими для виконання наступних завдань:

– сприяти педагогічним працівникам в оволодінні методами реалізації інноваційної освітньої діяльності;

– забезпечення взаємодії педагогів, методистів, науковців, авторів освітніх інновацій та інших суб'єктів, зацікавлених у розвитку інноваційної освітньої діяльності;

– налагодити обмін досвідом з навчальними закладами, що працюють за подібною тематикою освітніх інновацій;

– організація заходів, спрямованих на підвищення професійної компетентності та кваліфікації педагогічних працівників.

5. Оптимізувати організаційно-управлінську структуру закладів дошкільної освіти та підвищити ефективність роботи закладів.

6. Оновлення, збільшення та модернізація матеріально-технічної бази дохімічних навчальних закладів.

7. Створювати та активно впроваджувати організаційно-технічні, маркетингові та інші інноваційні заходи для забезпечення інноваційного потенціалу навчальних закладів.

8. Запровадити кадрову політику, спрямовану на стимулювання активної та плідної співпраці талантів у дошкільних навчальних закладах, підвищення їх якості та підвищення професійної компетентності та майстерності;

9. Перспективний напрямок розвитку інноваційної діяльності дошкільного закладу.

10. Формувати стратегії та плани розвитку навчальних закладів з урахуванням необхідності запровадження педагогічних інновацій в управлінському та освітньому процесах.

11. Дослідження та узагальнення досвіду інноваційної роботи вчителів.

12. Розробити та впровадити заходи щодо мотивації вчителів, які активно впроваджують інноваційні технології в практику роботи.

13. Систематично проводить діагностику готовності вчителів до оволодіння педагогічними інноваціями та оцінює ефективність вжитих заходів щодо формування готовності вчителів до такої діяльності.

14. Оцінити стан матеріально-технологічної, навчально-методичної, навчально-педагогічної бази дошкільних навчальних закладів з метою якісного впровадження визначених педагогами інноваційної діяльності.

15. Забезпечити нормативно-правове забезпечення інноваційного процесу.

16. Впровадити структуровані та підтримувані інноваційні організаційні форми для процесу створення інноваційної культури вчителя: наставництво, тематичні дослідження, структуроване навчання, навчальні студії, кероване та структуроване стажування, захист проектів та навчальні комітети.

17. Мотивуйте вчителів-новаторів, які активно впроваджують інноваційні методи навчання.

18. Постійно поповнюються електронні бази сучасних науково-методичних матеріалів та електронні бази даних новітніх методик навчання, які використовуються в дошкільних навчальних закладах області.

19. Створити в педагогічних колективах умови для обміну досвідом педагогів та популяризації роботи педагогів, які займаються інноваційною діяльністю.

20. Зміцнити матеріально-технічну базу дошкільних навчальних закладів для забезпечення відповідності загальноосвітнього освітнього процесу сучасним стандартам освіти.

Висновки до розділу 3

Результати експериментального дослідження свідчать, що, на думку вихователів досліджуваних дошкільних закладів, саме особиста поведінка керівника, дотримання ним морально-етичних норм на практиці є причиною опору працівників змінам. не зацікавлені в результатах своєї діяльності, не бажають саморозвиватися та вдосконалювати свої методи роботи. Тим не менш, стиль управління є однією з головних причин успіху чи невдачі впровадження інновацій. Аналіз результатів тестування дає підстави для висновку: домінуючим стилем управління серед керівників ЗДО є авторитарний (5 осіб – 62,5%), прихильники ділового (демократично-авторитарного) та демократичного стилів склали 50% респондентів. 37,5% (3 особи), жоден респондент не обрав вільний стиль.

Об'єднавши дані, отримані за вищенаведеними показниками організаційного розвитку навчальних закладів (організаційна зрілість, проблеми організаційного розвитку), ми визначили наступні рівні організаційного розвитку: конструктивний рівень (12,5%), проблемний рівень (62,5%), кризовий рівень (25). %).

У ході дослідження було оцінено рівень інноваційного потенціалу вчителів (методом анкетування), що дає підстави стверджувати, що

вищезазначені види діяльності є привабливими для вчителів через їх бажання покращити результати навчання (50%) та потреба шукати новизни та подолати рутину (25%), потреба в самовираженні та самовдосконаленні (25%).

Крім того, під час дослідження ми виявили, що реальна підготовка вчителів до інноваційної діяльності була недостатньою, тобто 10,5% респондентів не мали навичок аналізу впровадження інновацій, 9,3% – відчували труднощі при плануванні впровадження інноваційних змін, які свідчать про те, що менеджмент Недостатній рівень аналітичних, прогнозних та інноваційних здібностей персоналу. А 6,6% респондентів зовсім не вміють раціонально розподіляти час на різні види діяльності.

За результатами проведеного експериментального дослідження подано методичні рекомендації щодо вдосконалення стану управління розвитком інноваційного потенціалу в дошкільних навчальних закладах. Проводимо тренінг «Управлінський потенціал менеджера та його складові» для керівників закладів освіти. Представлено системний підхід та комплекс умов, які ефективно впливають на вдосконалення управління розвитком інноваційного потенціалу навчальних закладів.

ВИСНОВКИ

У ході нашого дослідження ми виявили, що в поєднанні з соціально-політичною ситуацією, економічними змінами та світовими тенденціями на даному етапі в системі освіти відбувається активний інноваційний процес. Він передбачає оновлення змісту освіти, методики управління та відповідні зміни (психологічні, функціональні, організаційні та змістовні) у діяльності керівників закладів освіти.

1. На основі аналізу психолого-педагогічної літератури ми встановили, що більшість вітчизняних авторів під «інновацією» розуміють нову технологію, вид продукції та послуг організаційного, виробничого, фінансового, комерційного, адміністративного чи іншого характеру. Крім того, в науковій літературі розрізняють поняття «інновація» та «інновація». Інновація - це інструмент (новий метод, нова технологія, нова технологія), а інновація - процес оволодіння цим інструментом. («Інновація» - лат. in - в, novus - новий - тлумачиться як нововведення). Узагальнюючи дослідження науковців, за основу взаємодії модулів управління, ресурсів, організації та функцій беремо структуру інноваційного потенціалу дошкільного навчального закладу.

2. У результаті проведення теоретичних досліджень різними науковими методами визначено зміст інноваційного потенціалу закладів освіти та з'ясовано його структуру. Для нашого дослідження необхідно розглянути поняття «інноваційний процес» як «процес, за допомогою якого наукове знання перетворюється на інновацію, який можна уявити як послідовний ланцюг подій, під час яких інновація дозріває від ідеї до конкурентоспроможні продукти, технології чи послуги та поширювати їх у реальному використанні».

Таким чином, на основі проведеного дослідження показано, що інноваційний потенціал навчальних закладів є складовою загального потенціалу, яка забезпечує відтворення загального потенціалу, що відображає потенційну спроможність закладу до інноваційного розвитку. Її елементи настільки тісно пов'язані між собою, що зміни в одних викликають зміни в

інших і впливають на можливості створення, впровадження та передачі інновацій.

3. У ході проведення дослідження визначено структуру інноваційного потенціалу дошкільних навчальних закладів. Під структурою інноваційного потенціалу закладу освіти ми пропонуємо розуміти «сукупність взаємопов'язаних компонентів інноваційного потенціалу, які забезпечують вірогідність досягнення цілей інноваційної діяльності закладу».

У ході проведеного дослідження ми виходили з робочого визначення: «Управління розвитком інноваційного потенціалу закладу освіти – це управлінська діяльність, спрямована на перетворення закладу на модель розвитку та забезпечення якісно нових результатів освіти»

Система управління інноваційним потенціалом включає об'єкт управління — інноваційний потенціал і суб'єкт управління — суб'єкт управління, а в суб'єкті управління здійснюється прийняття інноваційних рішень.

4. Аналіз результатів дослідження свідчить, що для забезпечення прискореного розвитку інноваційного потенціалу навчальних закладів необхідні ефективні механізми управління, які забезпечують умови для формування та реалізації оптимальних варіантів розвитку кінцевих результатів.

Під час дослідження виявлено механізми розвитку інституційного інноваційного потенціалу. На основі узагальнення наукових досліджень за основу взято три методи управління інноваційним потенціалом С. Єфімової: процесний, системний, ситуаційний та ресурсний. На основі узагальнення методу виявлено, що прийняття рішень в інноваційній управлінській діяльності є циклічним, на якому виступають три відносно незалежні етапи: визначення проблеми прийняття рішення, формулювання альтернатив, формулювання та виконання рішень.

5. У ході проведеного дослідження охарактеризовано різні етапи процесу управління інноваційним потенціалом організації. Теоретичний

аналіз наукової літератури показує, що процес управління інноваційним потенціалом організації може здійснюватися в чотири етапи (оцінка потенціалу всередині установи; планування та прогнозування; реалізація заходів для досягнення цілей обраної інноваційної політики). контроль реалізації інноваційної політики та здійснення заходів для досягнення встановлених довгострокових і короткострокових цілей), а також шість етапів (підготовка, діагностика, планування, організація та мотивація, контроль, прогнозування).

6. Комплекс методик діагностики стану управління розвитком інноваційного потенціалу дошкільних навчальних закладів, відбору та реалізації професійних компетенцій керівників та аналізу отриманих результатів. Під час пілотування проведено цілеспрямовану роботу з керівниками закладів дошкільної освіти та педагогічними колективами, що дало можливість з'ясувати поточний стан управління закладами дошкільної освіти. У нашому дослідженні ми дотримувалися визначальної структури управлінських компетенцій керівників дошкільних закладів. За допомогою теоретичного аналізу, а також експериментального дослідження проблеми використовуються методи діагностики: анкетування, дослідження літератури, спостереження, методи ранжирування.

Метою етапу експериментальної детермінації є діагностика та визначення якості реального стану, що визначає розвиток інноваційного потенціалу в дошкільних навчальних закладах.

Результати експериментального дослідження показують, що, на думку педагогічних працівників досліджуваних дошкільних закладів, пріоритетним є саме стиль керівництва, який є однією з головних причин успіху та неуспішності впровадження інновацій. Аналіз результатів тестування дав підстави для висновку: домінуючим стилем управління керівників ЗДО є автократичний (5 осіб – 62,5%), прихильниками ділового (демократично-авторитарного) та демократичного стилів є 37,5% респондентів (3 особи.); жоден з респондентів не обрав вільний стиль.

У ході експериментального дослідження також апробовано когнітивну складову як засіб набуття менеджерами знань про сутність інноваційного потенціалу закладів освіти, зміст і форму якого визначено методом незакінчених речень. Отримані дані свідчать, що лише 3 респонденти (37,5%) відносно правильно позиціонують сутність і зміст інноваційного потенціалу навчальних закладів, а 5 (62,5%) респондентів визначили його окремі елементи.

Крім того, для розуміння сприйняття респондентами змін була також діагностована операційна частина, необхідна для управління інноваційною діяльністю в дошкільних навчальних закладах. У результаті було визначено, що адміністратори висловлювалися про необхідність створення інструментів, які б мали можливість впливати на якість роботи освітян та об'єктивно оцінювати його діяльність під час акредитації, покращити фінансове забезпечення закладу, зменшити «паперову тяганину», підготуватися до змін у вихователі

7. За результатами проведеного експериментального дослідження розроблено методичні рекомендації щодо вдосконалення стану управління розвитком інноваційного потенціалу в дошкільних навчальних закладах. Пропонуємо провести навчальний курс для відповідальних осіб закладів дошкільної освіти. Наприклад: тема «Управлінський потенціал менеджерів та їх складові» тощо. Крім того, виявлено системний підхід та ефективний вплив на комплекс умов для покращення стану управління розвитком інноваційного потенціалу закладів освіти.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алетшуллер Л.С. Алгоритмы изобретения. 2-е изд. испр. и дополн М.: Московский рабочий, 1993. 296 с.
2. Андрианов Д С. Сущность и структура инновационного потенциала организации. Академия управления «ТИСБИ». URL : <http://www.tisbi.ru/science/vestnik/2006/issue4/Econom2.html>
3. Ашмарина С.И. Оценка инновационного потенциала высших учебных заведений. Управление экономическими системами. 2013. № 11. URL: <http://www.uecs.ru/marketing/item/2527-2013-11-14-07-38-08>.
4. Баранова И.В., Черепанова М.Ф. Методические подходы к оценке инновационной активности и инновационного потенциала вуза. Сибирская финансовая школа. 2006. № 4 (61). С. 163–167.
5. Богма О.С. Сутність інноваційного потенціалу. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2011. №1. С. 12-15.
6. Божович Л.И. Личность и ее формирование в детском возрасте. М.: Просвещение, 1968. 464 с.
7. Бубенко П. Т. Стратегічне планування та управління інноваційним розвитком: теорія і практика. Бізнес Інформ. 2016. № 1. С. 77-80.
8. Бунык Н.М. Сутність та структура інноваційного потенціалу вищого навчального закладу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. Випуск 14. Частина 2. 2015. С. 49-52.
9. Варламов Г.В. К вопросу о формировании инновационного потенциала исследовательского вуза. Труды Псковского государственного политехнического института. 2010. № 13. С. 125–128.
10. Васюхин О.В. Управление развитием инновационного потенциала вуза. Современные проблемы науки и образования. 2009. № 6. С. 94–96.
11. Верба В.А. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства. Проблеми науки. 2003. № 3. С. 22-31.

12. Гавва В.Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: [навч. посіб.]. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 224 с.
13. Ганущак Л.М. Оцінка інноваційного потенціалу та ефективність його реалізації на підприємствах. Сучасні проблеми розвитку національної економіки і шляхи їх розв'язання: кол. моногр. / За наук. ред. д.е.н., проф. М. М. Єрмошенка. К.: Національна академія управління, 2008. Розд. 2.6. С. 162-165.
14. Герасимов К.Б. Инновационный потенциал управления операциями организации : Монография. Самара: МАКУ, ПДЗ, САГМУ, 2010. 216 с.
15. Глушенкова А.А. Структура інноваційного потенціалу підприємств сфери телекомунікацій та інформатизації. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 4 (18). С.100-106.
16. Головкова Л.С. Особливості потенціалу підприємств корпоративного типу. Зб. наук. пр. Донецького державного університету управління. 2006. Т. 5. Вип. 42. С. 199-203.
17. Гурочкіна В.В. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та система захисту. Теорія і практика економіки та управління промисловими підприємствами. 2015. №5(21). С. 51-57.
18. Даниленко Л.І. Управління загальноосвітнім навчальним закладом як відкритою соціально-педагогічною системою: Конспект лекцій з курсу підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів. К.: ЦППО АПН України, 2002. 17 с.
19. Закон України «Про інноваційну діяльність». Закони України в 12 Т., т.8. К.: АТ «Книга». 1996. С. 202-212.
20. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 16 січня 2003 року N 433-IV (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2003, N 13) зі змінами, внесеними згідно із Законом N 3076-IV (3076-15) від 04.11.2005.
21. Єфімова С.А. Управління інноваційним потенціалом підприємства. Молодий вчений. № 2 (17), лютий, 2015 р. С.63-67.

22. Іванілов О.С. Інноваційний потенціал підприємства. Економіка, фінанси, право. 2004. № 12.С. 5-7.
23. Инновационные технологии в гуманитарном вузе : [под ред. проф. В.И. Носкова]. Донецк : ООО «Лебедь», 2002. 288 с.
24. Кабанов А. І., Адаменко М. В. Принципи та функції управління інноваційним потенціалом персоналу підприємства. Агросвіт. № 5, 2017. С. 15-20.
25. Каширнікова І. О. Методичний підхід до управління інноваційним потенціалом будівельного підприємства. Економіка та держава. № 4/2016 С.90-95.
26. Корнух О.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Ефективна економіка. 2013. № 12. С. 3-10.
27. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
28. Кремень В.Г., Табачник Д.В., Ткаченко В.М. Україна: альтернатива поступу (критика історичного досвіду). К.: «ARC-UKRAINE», 1996. 793 с.
29. Крутий К.Л. Інноваційна діяльність у сучасному дошкільному закладі: методичний аспект. Запоріжжя : ТОВ «ЛПКС ЛТД», 2004. 128 с.
30. Лу Т.В. К анализу инновационного потенциала и конкурентоспособности вуза. Вестник ВЭГУ. 2012. № 1(57). С. 45-51.
31. Лященко О.В. Проблеми оцінки ефективності використання інноваційного потенціалу підприємства. Економічний вісник Донбасу. № 2(20). 2010. С. 176-180.
32. Мармаза О.І. Інноваційний менеджмент в освіті: сутність, функції, засоби. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах: зб.наук. пр./ [редкол.: Т. І. Сущенко (голов. ред.) та ін.]. Запоріжжя: КПУ, 2014. Вип.36 (89). С.309-316.
33. Маслак О.І., Безручко О.О., Маслак М.В. Управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах циклічності. Економіка і організація управління. 2014. № 1 (17) – 2 (18). С. 166-173.

34. Миколайчук І. П. Формування механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства. *Агросвіт*. 2015. № 12. С.43-49.
35. Михайлов В.А. Проблема измерения инновационного потенциала вуза . *Теория и практика общественного развития*. 2012. № 4. С. 27-29.
36. Морозов Ю.П. *Инновационный менеджмент: [Учебное пособие для вузов]*. М.: ЮНИТИ ДаНа, 2000. 446 с.
37. Наедина Н.Г. Инновационный потенциал вуза. *Вестник Брестского государственного технического университета*. 2012. № 3. С. 16-18.
38. *Основы инновационного менеджмента. Теория и практика: Учебное пособие / Под ред. П.А. Завлина и др. – М.: ОАО «НПО», Издательство «Экономика», 2000. – 475 с.*
39. Петрович Й.М. Інноваційний потенціал управління організацією: [монографія]. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 184 с.
40. Погрібна Н.С. Модернізація управління загальноосвітнім навчальним закладом в умовах моделювання особистісно зорієнтованого освітнього середовища. *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи: Зб. наук. праць. Вип. 5*. К: Логос, 2002. С. 139 – 145.
41. Погрібна Н.С. Функції інноваційної управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Рідна школа*. 2006. №10. С. 54-57.
42. Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності. *Дошкільне виховання*. 2002. №3. С.24-28.
43. Попова Н.О. Інноваційний потенціал ВНЗ як фактор конкурентної переваги: теоретичні положення. *Вестник Брестского государственного технического университета*. 2012. № 4(20). С. 101-105.
44. Попова О.В. *Розвиток інноваційних процесів у середніх загальноосвітніх виховних закладах України у ХХ столітті: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01; Харківський державний педагогічний університет ім. Г.С. Сковороди*. Харків, 2001. – 38 с.

45. Раєвнєва О. В. Управління розвитком підприємства : методологія, механізми, моделі : монографія. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
46. Сафонова В.Є. Проблеми розвитку інноваційного потенціалу вищої школи в умовах розбудови національної інноваційної системи України. Стратегія розвитку України. Економіка, соціологія, право. 2011. № 2. С. 177-183.
47. Тесленок І. М. Алгоритм розробки стратегії розвитку малих підприємств. Економічний простір. 2017. № 122. С. 159-170. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2017_122_17
48. Тисько М.М. Інноваційний потенціал підприємства як основа його розвитку. Приазовський економічний вісник. 2017. Випуск 3(03). С. 54-58.
49. Толмачова О.В. Система управління інноваційним потенціалом підприємств. Економіка: реалії часу №3(13), 2014. С.134-139.
50. Тополенко О. О. Психологічна готовність керівників до прийняття управлінських рішень (теоретична модель). Вісник НТУУ «КПІ». Зб. наук. пр. 2007. №3. Ч.1. С.127-131.
51. Фарат О.В., Русин-Гриник Р.Р. Формування структури інноваційного потенціалу підприємства та особливості управління його розвитком. Lviv Polytechnic National University Institutional Repository <http://ena.lp.edu.ua>. С.273-278.
52. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: ИПФРА, 2000. 312 с.
53. Фахрисламов В.Г. Управление инновационным потенциалом организации – фактор конкурентоспособности. Молодежь и наука: сборник материалов VIII Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, посвященной 155-летию со дня рождения К.Э. Циолковского. Красноярск: Сиб. федер. ун-т., URL: <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2012/thesis/s005/s005-158.pdf>
54. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : [Навч. посібник]. К.: КНЕУ, 2003. 316 с.

55. Федулова Л.І. Інноваційний потенціал підприємства як фактор забезпечення результативності реструктуризації. Наукові праці МАУП. 2007. Вип. 3. С. 48.
56. Федулова Л.І. Обґрунтування напрямів інноваційного розвитку підприємств хлібопекарної галузі : [монографія]. К. : НУХТ, 2009. 512 с.
57. Шевченко Д.А. Оценка инновационного потенциала вуза. Вестник Российского государственного гуманитарного университета. 2012. № 10(90). С. 186-202.
58. Шилова О.Ю. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № С. 220-227.
59. Шилова О.Ю., Чермошенцева Є.С. Потенціал підприємства: сутність і механізм управління. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. №1. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>
60. Шипуліна Ю. С. Інноваційна культура організації: сутність, структура, підходи до оцінки. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2010, № 2. С. 132-138.
61. Янковець Т. М. Механізм розвитку інноваційного потенціалу підприємства: URL: <http://er.knutd.com.ua/handle/123456789/4609>.