**Міністерство освіти і науки України**

**Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя**

**Факультет педагогіки, психології, соціальної роботи та мистецтв**

**Кафедра педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту**

Освітня програма «Менеджмент в освіті» Спеціальність 073 Менеджмент

**Кваліфікаційна робота**

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ**

**В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**Гурин Людмили Володимирівни**

**Науковий керівник:**

**Новгородська Ю.Г.**, к. пед. н., доцент кафедри педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту

**Рецензенти:**

**Демченко Н.М.**, к. пед. н., доцент кафедри педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя

**Аніщук А.М**., к. пед. н., доцент кафедри дошкільної освіти Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя

**Допущено до захисту:**

Протокол №5 від 22 листопада 2023 р.

Завідувач кафедри педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту, д. пед. н., професор **Лосєва Н.М.**

**Ніжин – 2023**

**АНОТАЦІЯ**

**Гурин Л.В. Управління інноваційною діяльністю в закладах загальної середньої освіти:** кваліфікаційна робота. Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя, 2023. 101 с.

У кваліфікаційній роботі здійснено системний аналіз досліджуваної проблеми у теорії менеджменту та практиці; представлені базові поняття дослідження у вимірі дефінітивного аналізу; обґрунтовано теоретичні та методичні засади системи управління інноваційною діяльністю в закладах загальної середньої освіти.

Встановлено, що інноваційна діяльність як інтегральне явище структурно обіймає взаємопов’язані компоненти: ціннісно-мотиваційний. когнітивно-інформаційний, операційно-діяльнісний, особистісно-креативний, науково-дослідницький та оцінювально-рефлексивний.

У ході теоретичного аналізу з’ясовано, що результативність здійснення інноваційної діяльності закладом освіти здебільшого залежить від його інноваційного потенціалу, під яким розуміємо сукупність ресурсів, пов’язаних між собою, та чинників, які забезпечують належні умови для ефективного застосування цих ресурсів з метою досягнення належних орієнтирів інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності закладу освіти в цілому.

Одним із головних стратегічних завдань закладу освіти в умовах жорсткої конкуренції на ринку освітніх послуг виступає управління інноваційною діяльністю, що включає в себе мету, завдання, сукупність структурованих функцій, принципів, методів ухвалення управлінських рішень та організаційних механізмів втілення, використання інновацій; форми та методи, що дозволяють керівникові організовувати інноваційну діяльність в закладі освіти, а також технології, що спрямовують педагогічних працівників до інноваційного пошуку.

Вивчено стан управління інноваційними процесами у закладах загальної середньої освіти Деснянського району м. Києва, за результатами якого встановлено необхідність розробки системи роботи щодо оптимізації процесу управління інноваційною діяльністю в закладах загальної середньої освіти.

***Ключові слова:***інноваційна діяльність, заклад освіти, інноваційний потенціал закладу загальної середньої освіти, управління інноваційною діяльністю, готовність керівника до управління інноваційною діяльністю.

**ABSTRACT**

**Hurin L.V. Management of innovative activities in general secondary education institutions:** qualifying work of Nizhyn Gogol State University, 2023. 101 p.

In the qualification work, a systematic analysis of the studied problem in management theory and practice was carried out; the basic concepts of research in terms of definitive analysis are presented; the theoretical and methodical principles of the management system of innovative activity in general secondary education institutions are substantiated.

It was established that innovative activity as an integral phenomenon structurally includes interrelated components: value-motivational. cognitive-informational, operational-active, personal-creative, scientific-research and evaluative-reflective.

In the course of the theoretical analysis, it was found that the effectiveness of innovative activities by an educational institution mostly depends on its innovative potential, which is understood as a set of interconnected resources and factors that provide appropriate conditions for the effective use of these resources in order to achieve appropriate benchmarks of innovative activity and increasing the competitiveness of the educational institution as a whole.

One of the main strategic tasks of an educational institution in the conditions of fierce competition in the market of educational services is the management of innovative activities, which includes the purpose, tasks, a set of structured functions, principles, methods of making managerial decisions and organizational mechanisms for the implementation and use of innovations; forms and methods that allow the manager to organize innovative activities in the educational institution, as well as technologies that direct pedagogical workers to innovative search.

The state of management of innovative processes in institutions of general secondary education in the Desnyan district of Kyiv was studied, based on the results of which it was established the need to develop a work system to optimize the process of managing innovative activities in institutions of general secondary education.

***Key words*:** innovative activity, educational institution, innovative potential of the institution of general secondary education, management of innovative activity, readiness of the manager to manage innovative activity.

**ЗМІСТ**

ВСТУП………………………………………………..……………………….7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ………….....…..12

* 1. Сутність і специфіка інноваційної діяльності в закладах освіти.……12
	2. Інноваційний потенціал закладу загальної середньої освіти……..…20

Висновки до розділу 1………………………………….……………………29

РОЗДІЛ 2. НАУКОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇОСВІТИ…………….30

2.1. Мета, завдання та функції управління інноваційною діяльністю ЗЗСО………………………………………………………………….…………..….32

2.2. Форми та методи управління інноваційною діяльністю в ЗЗСО………………………………………………………….……………….……..36

2.3. Технологія управління інноваційною діяльністю ЗЗСО………..…….42

Висновки до розділу 2……………………………………………………….47

РОЗДІЛ 3. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ…………………………..……49

3.1. Аналізування стану керівництва інноваційною діяльністю в ЗЗСО…………………………………………………………………….……….…..49

3.2. Система роботи щодо підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю в ЗЗСО………………………………………………….62

Висновки до розділу 3……………………………………………………….69

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ…………………………………………………….71

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …………….………..……………75

ДОДАТКИ……………………………………………….…………..……….81

**ВСТУП**

**Актуальність теми дослідження.** Пріоритетом соціально-економічного прогресу в ХХІ столітті стає якісна освіта, яка є основою інтелектуального потенціалу нації, життєвої та професійної компетентності людини. Модернізація системи освіти визначається ключовим фактором відродження вітчизняної економіки, успішного розвитку соціальної сфери, підготовки конкурентоспроможних на ринку праці фахівців, здатних продукувати нові технології й наукові знання та гідно представляти нашу країну в світовому співтоваристві. Водночас, результати проведених за останні десятиріччя освітніх реформ не відповідають очікуванням суспільства щодо суттєвого покращення якості освіти, що визначає нагальну потребу.

Не викликає сумніву той факт, що управління інноваційною діяльністю є складним та системним процесом, опанування яким стало передумовою розроблення обґрунтованих радикальних рішень, що, своєю чергою, призводить до підвищення активності впровадження освітніми установами соціальних, економічних та технологічних нововведень. Розуміння керівниками усіх рівнів сутності та інструментів управління інноваційною діяльністю сприятиме підвищенню ефективності й результативності нововведень, що, відповідно, призведе до зростання ділової активності закладів освіти за рахунок впровадження різного роду інновацій.

В управлінні інноваційною діяльністю центральне місце відводиться комплексу питань, пов’язаних із керівництвом. Саме керівництво є тим видом діяльності, яке пронизує усю систему управління. Неможливо ефективно використовувати функції і методи менеджменту, а також впроваджувати оптимальні управлінські рішення за відсутності результативного керівництва. Сучасним керівникам доводиться докладати немало зусиль для того, щоб мотивувати діяльність підлеглих і скерувати її на досягнення мети організації.

Проблема управління інноваційними процесами в освітньому закладі, підготовки педагогів до інноваційного пошуку є предметом наукового аналізу вітчизняних (В. Даниленко, Н. Клокар, В. Олійник, В. Паламарчук, В. Пінчук та ін.) і зарубіжних учених останнього десятиліття (І. Загвязинський М. Кларін, В. Лазарєв, М. Поташник, О. Хомеріки, Т. Шамова та ін.). У роботах цих авторів зроблено істотний теоретичний внесок у дослідження проблем керівництва, зокрема, сутності та значення даної категорії, концептуального та типологічного аналізу діяльності керівників, феноменології та систематизації традиційних та сучасних методів впливу, видів влади та стилів керівництва, особливостей визначення основних вимог, якостей, характеристик, притаманних сучасному керівнику, оцінці трудової діяльності керівника.

Проте, незважаючи на вагому кількість наукових праць та значущість здійснених досліджень, у предметній області залишається низка питань, які є об’єктом науково-прикладних дискусій та досі не знайшли свого узагальнюючого вирішення. Зокрема, сюди слід віднести питання управління інноваційною діяльністю закладів загальної середньої освіти.

Наявні проблеми при реалізації інновацій у закладах освіти пов’язані з комплексом суперечностей, а саме:

- між актуальною соціальною потребою модернізації системи середньої освіти, обумовленою процесами інтеграції України до світового освітнього простору, та не розробленістю теоретико-методологічних і технологічних засад реалізації інновацій у ЗЗСО;

- між системним, універсальним, випереджувальним, творчим характером інноваційних освітніх процесів і переважно локальним, емпірично-репродуктивним рівнем нововведень у сучасних ЗЗСО;

- між об’єктивною необхідністю переходу закладів освіти на стратегічно-системний рівень інноваційної діяльності та недостатністю ресурсів інноваційного потенціалу для системних нововведень;

- між запитом освітян на всебічне забезпечення інноваційної діяльності та не розробленістю технологій експертизи, проектування, реалізації, моніторингу нововведень;

- між провідною роллю вчителів як основних суб’єктів, ініціаторів і реалізаторів інновацій та недостатнім рівнем їхньої інноваційної компетентності й відсутністю системи її розвитку.

Наявність контраверсійних питань та необхідність розв’язання невирішених завдань, що виникають у даній сфері, визначають потребу у їх поглибленому вивченні та обумовлюють актуальність та своєчасність теми даного дослідження.

**Об’єкт дослідження *–*** процес управління інноваційною діяльністю.

**Предмет дослідження**–зміст, форми, методи й технологія управління інноваційною діяльністю у закладах загальної середньої освіти.

**Мета дослідження**полягає в теоретичному обґрунтуванні змісту, форм, методів та технології управління інноваційною діяльністю в закладах загальної середньої освіти.

**Гіпотеза дослідження** ґрунтується на положенні, що розроблення наукових засад управління інноваційною діяльністю в ЗЗСО сприятиме розвитку теорії управління закладами освіти в ринкових умовах та технології підготовки керівників до управління інноваційними процесами, що інтенсивно впроваджуються в передову управлінську практику.

Для досягнення мети дослідження і перевірки сформульованої гіпотези необхідно розв’язати такі **завдання**:

1. Проаналізувати й узагальнити здобутки вітчизняної і зарубіжної науки та практики щодо інноваційної діяльності закладів загальної середньої освіти
2. Проаналізувати понятійно-термінологічний апарат дослідження.
3. Виявити і науково обґрунтувати форми, методи та технологію управління інноваційною діяльністю в ЗЗСО.
4. Проаналізувати стан управління інноваційною діяльністю в сучасних ЗЗСО.
5. Розробити систему роботи щодо підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю в ЗЗСО.

**Методи дослідження**. В процесі дослідження використовувався комплекс методів, адекватних предмету, меті та поставленим завданням:

- *теоретичні:* порівняльний і системний аналіз для співставлення різних поглядів учених на проблему управління інноваційною діяльністю та уточнення понятійного апарату з проблеми дослідження;

- *емпіричні:* анкетування, вивчення шкільної документації; констатувальний експеримент, за допомогою яких вивчався сучасний стан управління інноваційною діяльністю в ЗЗСО;

- *статистичні:*  методи обробки експериментальних даних для якісного і кількісного аналізу емпіричного матеріалу констатувального експерименту.

**База дослідження.** Експериментальне дослідження відбувалося на базі закладів загальної середньої освіти Деснянського району м. Києва (Комунальний заклад «Навчально-виховний комплекс «Спеціалізована школа І-ІІ ступенів з поглибленим вивченням природничих наук - ліцей №293»; ЗОШ І-ІІІ ступенів №294; спеціалізована школа І-ІІІ ступенів №301 ім. Ярослава Мудрого). Експериментом було охоплено 30 педагогічних працівників (10 представників адміністрації та 20 вчителів).

**Теоретичне значення** одержаних результатів:

* *розширено* наукові уявлення про зміст і структуру інноваційної діяльності;
* *обґрунтовано* сутність поняття «інноваційний потенціал закладу освіти» та виокремлені його структурні компоненти;
* *дістали подальшого розвитку* форми та методи управління інноваційною діяльністю в ЗЗСО;
* *презентовано* технологію управління інноваційною діяльністю в ЗЗСО;
* *уточнено критерії та показники* щодо вивчення стану управління інноваційною діяльністю в ЗЗСО.

**Практична значущість результатів дослідження:** розроблено методику вивчення стану управління інноваційною діяльністю в ЗЗСО та систему роботи щодо підвищення ефективності управління даним видом діяльності. Матеріали та результати дослідження можуть бути використані керівниками закладів освіти у процесі організації управлінської діяльності, керівниками закладів післядипломної педагогічної освіти, методистами районних і міських центрів професійного розвитку педагогічних працівників та керівних кадрів.

**Апробація результатів дослідження** здійснювалась у доповідях і виступах на: щорічній науковій конференції молодих науковців «Молодь у науці» (м. Ніжин, 2023 р.); вузівській науково-практичній конференції магістрів «Підготовка керівника закладу освіти: реалії сьогодення та перспективи» (м. Ніжин, 28 лютого 2023 р.); І Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток освіти в європейському просторі: національні виклики та транснаціональні перспективи» (м. Ніжин, 2-3 листопада 2023 р. р.)**.**

**Основні положення та результати дослідження висвітлені у 4 публікаціях:** «Готовність керівника ЗЗСО до управління інноваційною діяльністю як психолого-педагогічна проблема» (Вісник студентського наукового товариства : збірник наукових праць студентів / за заг. ред. О. В. Мельничука. Вип. 28. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2023. С.144-147); «Інноваційний потенціал закладу загальної середньої освіти (*Педагогічний альманах: збірник праць молодих науковців* / відп. ред. Н. М. Лосєва. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2023. Вип. 1. С.29-33); «Інноваційна діяльність закладу освіти як об’єкт управління» («Підготовка керівника закладу освіти: реалії сьогодення та перспективи». Матеріали VІІІ вузівської наукової студентської Інтернет-конференції, м. Ніжин, 28 лютого 2023 р. / упоряд. Ю. Г. Новгородська. Ніжин: НДУ ім.М. Гоголя, 2023. С.14-19); «Форми управління інноваційною діяльністю в ЗЗСО» («Розвиток освіти в європейському просторі: національні виклики та транснаціональні перспективи». *Матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції,* м. Ніжин, 2-3 листопада 2023 року / За заг. ред. Самойленко О.В.. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2023. С.126-128).

**Структура магістерської роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 101 сторінка, з них 64 сторінки – основного тексту. Список використаних джерел налічує 52 джерела.

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

* 1. **Сутність і специфіка інноваційної діяльності в закладах освіти**

В умовах зростаючого конкурентного середовища домінуючою стає інноваційна діяльність, яка потребує нових підходів. вимагає пошуку сучасних форм та оновлення змісту педагогічної діяльності, що допустиме при реалізації якісно нової управлінської діяльності. У Національній стратегії розвитку освіти в Україні зауважується, що «управління освітою має здійснюватися на засадах інноваційних стратегій відповідно до принципів сталого розвитку, створення сучасних систем освітніх проектів та моніторингу…» [27].

Реалізація даного завдання забезпечується створенням моделі управління інноваційною діяльністю в закладах освіти в рамках національного освітнього простору згідно з метою та завданнями реформування освітньої галузі в Україні.

Поняття «*інновація*» було запропоновано австрійським ученим Й. Шумпетером. Він виокремив особливості інноваційного процесу, визначив сутність поняття «інновація» та виділив чинники інноваційного розвитку.

Аналіз наукових джерел засвідчує, що освітню чи педагогічну інновацію доцільно вивчати та оцінювати за трьома аспектами:

- *мотиваційний аспект* свідчить про задоволеність запитів і потреб суб’єктів інноваційної діяльності в закладі освіти;

- *змістовий аспект* є виразником цілісності й динамічності змісту, форм і методів розвитку, навчання і виховання учнівської молоді;

- *операційний аспект* є доцільним при здійсненні оцінювання якості впровадження проекту інноваційної діяльності.

Ми погоджуємося з думкою М.В. Артюшиної, яка розглядає *інновацію* як «цілеспрямоване нововведення у певній системі, що вдосконалює цю систему, призводить до її прогресивного розвитку»[1, с.15]. Інновація є складовою інноваційного процесу, основу якого становить інноваційна діяльність.

У широкому значенні інноваційна діяльність розглядається як така, що «спрямована на використання й комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг» [12]. Основними об’єктами інноваційної діяльності є: інноваційні програми й проекти, сучасні знання та продукти інтелектуальної діяльності, продумані наміри виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що суттєво модернізують структуру та якість виробництва й (або) соціальної сфери.

Учені, які займаються дослідженням інноваційного процесу в різних галузях зауважують, що термін «інноваційна діяльність» може розглядатися, як:

- діяльність, «спрямована на пошук, розроблення, впровадження результатів наукових досліджень у новий або удосконалений продукт, послугу або процес із подальшим їхнім розпорядженням з метою задоволення потреб суспільства в конкурентоспроможних продуктах (послугах, процесах) та отримання прибутку» [22, с. 25].

* діяльність, що передбачає «оновлення існуючого, створення i використання нового конкурентоспроможного продукту (товару, технології, способу виробництва) з метою кращого задоволення суспільних потреб (підвищення продуктивності праці, якості продукції, зниження її собівартості тощо)» [46, с. 15];
* діяльність, що полягає в «оновленні існуючого, створенні й використанні нового конкурентоспроможного продукту (товару, технології способу виробництва) з метою кращого задоволення суспільних потреб (підвищення продуктивності праці, якості продукції, зниження її собівартості тощо [44, с. 68];
* «динамічно-розвиваючий системно-змінюючий процес, спрямований на інноваційно-збалансовану системну зміну параметрів потенціалу підприємств на вході, в процесі і виході як базової основи створення кінцевого якісного продукту чи надання послуги суб’єктам за інтересами при задоволенні їхніх потреб з дотриманням екологічних, соціальних нормативів-стандартів, забезпечення економічної безпеки конкурентоспроможності та економічної вигоди» [36];
* «процес внесення нових елементів у традиційну систему, створення та використання інтелектуального продукту, доведення нових оригінальних ідей до реалізації їх у вигляді готового товару (послуги) на ринку» [8, c.32].

У педагогічній науці інноваційна діяльність трактується як діяльність, що «спрямована на розроблення й використання у сфері освіти результатів наукових досліджень та розробок» [34].

Заслуговує на увагу позиція О.О. Славінської, яка інноваційну діяльність трактує як «цілеспрямовану педагогічну діяльність, засновану на осмисленні (рефлексії) свого власного практичного педагогічного досвіду за допомогою порівняння і вивчення, зміни і розвитку освітнього процесу з метою досягнення більш високих результатів, отримання нового знання, якісно іншої педагогічної практики» [38].

Ми підтримуємо позицію К.В. Завалко, яка визначає інноваційну діяльність як «складне інтегральне утворення, сукупність різних за цілями та характером видів дій та засобів, що відповідають основним етапам розвитку інноваційних процесів і спрямовані на створення та внесення педагогом змін до власної системи роботи в контексті модернізації мистецької освіти» [10, с.6].

Науково виваженим, на нашу думку, є визначення інноваційної діяльності, запропоноване Т.М. Демиденко, яка розглядає інноваційну діяльність як «системний вид діяльності, спрямований на реалізацію нововведень на основі використання та впровадження нових наукових знань, ідей, підходів; трансформації відомих результатів наукових досліджень та практичних розробок у новий або удосконалений продукт» [9, с.51-52]

Дане визначення візьмемо за основу нашого дослідження.

Інноваційна діяльність як інтегральне явище структурно обіймає взаємопов’язані компоненти. Зокрема, В.М. Малихіна пропонує складові ІД розподілити на дві групи (рис. 1.1) [23].

*Рис.1.1. Структура інноваційної діяльності (за В.М.Малихіною)*

***Група базових компонентів*** є відносно сталою у педагогічній діяльності протягом тривалого часу. *Мотиваційний компонент* передбачає готовність педагогічних працівників до інноваційної діяльності і вирізняється такими особливостями як: зацікавленість, бажання, потреба та прагнення до реалізації інноваційної діяльності. *Креативний компонент* визначається цілеспрямованим, осмисленим, планомірним та творчим спрямуванням діяльності. Основними характеристиками даного компоненту є: бажання займатися самоосвітою, здатність творчо мислити, прагнення до генерування оригінальних ідей, уміння ухвалювати нестандартні рішення.

Сукупність ***технологічних компонентів*** інноваційної діяльності підпадають змінам відповідно потребам та запитам суспільства. *Когнітивний компонент* характеризується сукупністю знань та вмінь, оволодіння якими забезпечує реалізацію інноваційної діяльності та охоплює наступні складові: опрацювання нормативно-правової бази, що регулює процес виконання інноваційної діяльності; знання головних понять педагогічної інноватики; володіння законами освітнього менеджменту. *Рефлексивний компонент* передбачає проведення самоаналізу інноваційної діяльності з подальшим її коректуванням. Основними характеристиками визначеного компоненту є: самоаналіз наявного інноваційного досвіду; здійснення контролю та оцінювання стану інноваційної діяльності; вироблення показників оцінювання процесу реалізації інновацій та коректування результатів інноваційної діяльності [23, с.7].

Видається доречною 3-х структурна модель інноваційної діяльності, запропонована вітчизняним науковцем А.В. Шерудилом (рис. 1.2).

*Рис.1.2. Структура інноваційної діяльності (за А.В. Шерудилом)*

*Мотиваційний компонент* виявляється в сприйнятливості працівників до педагогічних інновацій; здатності осмислювати потребу щодо реалізації інноваційної діяльності.

*Креативний компонент* полягає в поінформованості педагогічних працівників з різними варіантами реалізації інноваційної діяльності, їх співзалежності з особистісними індивідуально-психологічними утвореннями. Даний компонент також спрямований на обробку виокремлених інновацій та їх переосмислення, з’ясування їх результативності в дії, додавання елементів оригінальності й новизни.

*Операційний компонент* ґрунтується на особистісно-мотивованій модифікації існуючих освітніх проектів; ухваленні рішень про застосування нового; формулювання цілей та продуманих підходів до використання нововведення; передбачення механізмів досягнення мети, результатів інноваційної діяльності; впровадження інноваційних процесів; контроль і коректування дій щодо введення інновацій [49].

Більш детальну структуру інноваційної діяльності подала Л.В Козак (рис.1.3).

*Рис.1.3. Структура інноваційної діяльності (за Л.В. Козак)*

***Ціннісно-мотиваційний компонент***. У сучасних умовах функціонування закладів освіти на ринку освітніх послуг кожен педагогічний працівник повинен бути вмотивований та психологічно готовий до нововведень. Від професійних інтересів та ціннісних орієнтацій педагога залежить рівень його мотивації до інноваційної діяльності, результативність реалізації цієї діяльності. Серед професійних мотивів виокремлюють: матеріальні та моральні стимули; професійні мотиви та мотиви особистісної самореалізації. Ми підтримуємо думку Л.В. Козак про те, що позитивна мотивація до здійснення інноваційної діяльності обумовлюється професійним інтересом, визначенням сукупності цілей особистої інноваційної діяльності, здатністю швидко реагувати на нововведення; яскравими намірами щодо створення та впровадження нового тощо [16].

***Когнітивно-інформаційний компонент*** включає весь комплекс професійних знань викладача про нововведення у закладі освіти; сутність, структуру інноваційної діяльності; закономірності, принципи, етапи здійснення такої діяльності; особливості сучасних інноваційних технологій тощо. Щоб легко орієнтуватися в інформаційному просторі, педагогічним працівникам потрібно володіти інформаційною культурою, що характеризується сукупністю знань про властивості інформаційних потоків та інформаційного забезпечення у галузі професійної діяльності, дає можливість отримувати інформацію з різних джерел, володіти методами аналітико‑синтетичної обробки інформації. Ступінь поінформованості педагога про освітні інновації розрізняють за обсягом знань, які впливають на вибір найефективніших шляхів розв’язання педагогічних проблем з урахуванням досвіду співробітників, їх власних інтересів та потреб [16].

***Операційно-діяльнісний компонент*** виявляється в уміннях та навичках педагога щодо використання сучасних форм, методів, засобів та технологій навчання й виховання у практиці професійної діяльності. Даний компонент складається з таких етапів, як:

* діагностування – передбачає аналіз навчально‑пізнавальної діяльності учнів, вичленення проблемних ситуацій, вибір оригінальних ідей, концепцій, технологій для розв’язання педагогічних завдань; аналіз особистих можливостей щодо оволодіння та використання нововведень, прийняття рішення про застосування нового, визначення цілей та концептуальних підходів щодо впровадження нововведень;

- прогнозування виявляється у передбачвенні змін, труднощів, інструментарію щодо досягнення визначеної мети та отримання результатів інноваційної діяльності;

- конструювання характеризується реалізацією стратегічних цілей програми, що здійснюється шляхом моделювання змісту, форм, методів та технологій навчання і виховання;

- етап реалізації полягає в практичному використанні педагогічних нововведень, що вимагає певного рівня сформованості організаційних та комунікативних умінь вчителя;

- останній етап заключається в аналізі та узагальненні отриманих результатів використання педагогічних нововведень, їх співставлення з досвідом попередньої педагогічної діяльності й оцінювання результатів [16].

***Особистісно-креативний компонент***. У довідниковій літературі креативність розглядається як «здатність особистості породжувати незвичайні ідеї, відхилятися від традиційних схем мислення, швидко вирішувати проблемні ситуації, у той час як творчість – це психічний процес, діяльність, результатом якої є створення нових матеріальних і духовних цінностей» [48, c. 520].

Основними показниками креативності науковці вважають: розвинену фантазію, уяву, інтуїцію; прагнення до генерації ідей; синтетичні здібності; оригінальність та ефективну організацію мислення; сприйнятливість до проблем і суперечностей, відкритість до інновацій; зверненість до підсвідомості; розвинуте асоціативне мислення та його метафоричність, прагнення до знаходження нових смислів, емпатія, альтруїзм, парадоксальність, цілісність і об’ємність сприйняття, оригінальність, гнучкість та асоціативність мислення, здатність до перенесення досвіду в нову ситуацію та до об’єктивних оцінок, легкість генерування ідей, здатність до прогнозування (М. А. Холодная, О. В. Вознюк) [5, c. 249].

***Науково-дослідницький компонент*** передбачає здійснення педагогами пізнавальної діяльності, яка реалізується в напрямку віднаходження нових педагогічних знань. В залежності від реалізації дослідницької діяльності на практиці педагог може виступати як практик, що удосконалює свою дидактичну систему (дослідницька діяльність), або як дослідник, що презентує нові приклади педагогічної діяльності (експериментальна діяльність), впроваджує теоретично розроблені інноваційні технології (інноваційна діяльність). Кожне дослідження потребує знаходження оптимальної послідовності етапів з урахуванням визначених цілей, характеру проблеми, інструментарію дослідження тощо.

***Оцінювально-рефлексивний компонент*** забезпечується рефлексивними процесами (саморозуміння, самооцінювання), прагненням педагога до адекватного аналізу результатів власної педагогічної діяльності, здатністю здійснювати прогноз дидактичного ефекту інновації, що впроваджується; умінням проводити порівняння отриманих результатів з передбачуваними чи запланованими, вичленяти недоліки. Даний компонент характеризується рівнем сформованості рефлексивної позиції вчителя (характер оцінки себе як суб’єкта інноваційної діяльності). Рефлексія дає можливість педагогу відчути задоволення, впевненість у власних професійних можливостях, самоствердитись як особистість [16].

Отже, взаємопов’язаність усіх компонентів інноваційної професійної діяльності педагога, результативне проходження кожного з етапів забезпечує успішність інноваційної діяльності.

Узагальнюючи вищевикладене, відмітимо, що *інноваційна діяльність ЗЗСО* – це багатоаспектне поняття, яке визначається, як:

* діяльність, що передбачає удосконалення та оновлення освітньої теорії та практики через застосування інновацій;
* процес істотних змін результатів освітньої діяльності;
* вид інвестиційної діяльності.
	1. **Інноваційний потенціал закладу загальної середньої освіти**

Сучасні освітні стандарти, процес інтеграції у європейський та світовий освітній простір визначили проблему управління інноваційними процесами в закладах освіти актуальною.

***Провідними завданнями***педагогічних колективів закладів загальної середньої освіти, які реалізують інноваційну діяльність, є:

* дослідження освітніх інновацій, які у вітчизняній та світовій науках визнані ефективними;
* виявлення особливостей, що характеризують ефектив­ність упровадження інновацій в інших закладах освіти;
* моніторинг радикальності застосування інновацій, спроектованих педагогічними працівниками ЗЗСО;
* розробка бази зовнішніх даних щодо застосування нововведень у ЗЗСО;
* надання методичних пропозицій щодо забезпечення діяльності ЗЗСО, які провадять інновації [33].

У ході теоретичного аналізу з’ясовано, що результативність здійснення інноваційної діяльності закладом освіти здебільшого залежить від його інноваційного потенціалу.

Під інноваційним потенціалом закладу освіти розуміє «здатність його колективу створювати, сприймати та реалізовувати нововведення та своєчасно позбавлятися від застарілого, педагогічно недоцільного» [3, с. 27].

У наукових розвідках Н.О. Попової інноваційний потенціал закладу освіти розглядається як «міра його готовності виконувати завдання, що забезпечують досягнення поставленої інноваційної мети за допомогою реалізації інноваційного проекту або програми інноваційних перетворень і впровадження інновацій» [35, с.104].

Заслуговує на увагу думка Л.М. Ващенко, яка визначає інноваційний потенціал закладу освіти як «дворівневу модель, перший рівень якої виявляє потенціал школи до інноваційної діяльності, другий рівень – можливості навчального закладу щодо реалізації конкретної інновації» [4, с. 36].

У контексті нашого дослідження слушною вважаємо пропозицію Н.М. Буняк: «Інноваційний потенціал – це наявність ресурсів у поєднанні з умовами, які забезпечують сукупну можливість організації генерувати нові знання та впроваджувати інновації» [2, с. 102].

Видається змістовним визначення досліджуваного феномену, який пропонує І.П. Миколайчук: «Інноваційний потенціал організації – це складова інноваційного простору у сукупності організаційно-управлінських заходів (особистісні й ділові якості керівників, їх компетентність та професійні досягнення), стратегічних ресурсів (матеріальних, фінансових, людських, інформаційних, технічних) та інноваційної культури працівників, що за певних внутрішніх чинників і зовнішніх факторів інноваційного клімату можуть спрямовуватися на реалізацію інноваційної діяльності закладу та задоволення нових потреб суспільства» [26, с. 43-49].

Повністю згодні з позицією О.Ю. Шилової, яка пропонує розглядати інноваційний потенціал організації як «сукупність процесів, пов’язаних із здійсненням інноваційної діяльності в поточному й стратегічному періодах, що вимагають залучення як традиційних ресурсів, так і інноваційних, які використовуються для забезпечення інноваційного шляху розвитку підприємства, у результаті чого створюється система нововведень або окремі інновації різного рівня» [50].

Ми поділяємо думку вітчизняних науковців, які пропонують розглядати інноваційний потенціал організації, як «сукупність ресурсів, які безпосередньо беруть участь в інноваційному процесі, перебувають у взаємозв’язку, і факторів, що створюють необхідні умови для ефективного використання цих ресурсів з метою досягнення відповідних орієнтирів інноваційної діяльності і підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому» [13, с.147].

Інші дослідники означеної проблеми розглядають інноваційний потенціал як «результат наявності ресурсів (що характеризують кількість і якість факторів виробництва в певних умовах), залучених для досягнення поставлених цілей за допомогою існуючих методів регулювання і координації діяльності суб’єкта господарювання на засадах соціального менеджменту» [50, с.222].

Узагальнюючи запропоновані науковцями визначення, будемо розглядати *інноваційний потенціал закладу загальної середньої освіти як сукупність ресурсів, пов’язаних між собою, та чинників, які забезпечують належні умови для ефективного застосування цих ресурсів з метою досягнення належних орієнтирів інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності закладу освіти в цілому.*

Вважаємо за необхідне розглянути властивості, якими характеризується інноваційний потенціал (ІП) закладу освіти:

- адаптивність – полягає в здатності ІП призвичаюватись до реформаційних процесів, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищах;

- динамічність – визначається придатністю закладу освіти змінювати власні показники в часі під дією різноманітних чинників;

- відкритість – ІП закладу освіти як основний суб’єкт реалізації інновацій утворюється внаслідок впливу зовнішніх факторів;

- структурованість і системність – ІП розглядається як інтегративне явище, складові якого знаходяться у тісних взаємозв’язках, перетворення в одному з них призводять до зміни в інших;

- складність – ІП є складним утворенням, складові якого можна розподілити на менші, що закономірно поєднані в одне ціле конкретними зв’язками;

- відповідність – ІП має бути подібним з особливостями інноваційного процесу закладу освіти;

- готовність до розвитку – ІП передбачає здатність закладу освіти до удосконалення, вироблення інноваційного продукту шляхом використання інноваційних ресурсів, в результаті чого з’являються нові можливості для його розвитку [2, с. 50].

У ході наукового пошуку з’ясовано, що інноваційний потенціал ЗЗСО як системне утворення, має власну структуру. Так, В.Є. Петровський вважає, що інноваційний потенціал закладу дошкільної освіти структурно складається із 4 блоків:

*Управлінський блок* – передбачає адміністрування закладів освіти та системи управління. З метою отримання очікуваних результатів керівництво має здійснювати цілеспрямований та свідомий вплив на підлеглих.

Основними складовими *ресурсного блоку* є:

- кадрові ресурси – включають сукупність працівників з відповідною професійною кваліфікацією, рівень якої має дотримуватися згідно з досягненнями сучасної науки та техніки і в деякій мірі визначати систему управління;

- фінансові ресурси – відтворюють фінансовий стан закладу, його інвестиційну привабливість, придатність системі управління фінансами з метою досягнення сталого розвитку інноваційної діяльності на всіх її етапах;

- матеріально-технічні ресурси – визначають однорідність матеріально-технічного стану освітніх установ, фактичність резервів або наявність швидкого комплектування, мобільність техніки й технології;

- інформаційні ресурси – характеризуються повнотою та точністю інформації, яка є потрібною для ухвалення інноваційних рішень і демонструє стан інформаційної безпеки закладу. Розрізняють такі види інформації, як: науково-технічна (містить дані, які застосовуються, проектування та моделювання продукції і потребують захисту, обробки та передачі); економічна (показники про процеси продукування, розподілу, обміну та використання матеріальних благ); комерційна (інформація, розповсюдження якої може негативно позначитися на діяльності закладу);

 - інтелектуальні ресурси – включають інтелектуальний капітал (кваліфікація, освіта, знання та досвід персоналу організації) та інтелектуальну власність, які встановлюють придатність ідей, рішень та забезпечують новий рівень технологій, структур тощо.

*Організаційний блок* визначається технічними процесами, які здійснюються для всіх проектів та організаційних структур. Даний блок забезпечує координацію дій різних елементів системи, реалізацію взаємозалежності функцій кожної частини і містить корпоративну культуру та організаційну структуру.

*Функціональний блок* передбачає управління процесом перетворення ресурсів у продукти та послуги в ході діяльності працівників закладу освіти [32].

Доречною для нашого дослідження є структура інноваційного потенціалу, запропонована В.В. Гурочкіною, яка виділяє наступні складові:

- інтелектуально-кадрова – обумовлюється здатністю до генерування та сприйняття ідей щодо інновацій і приведення їх до стану модерних технологій, архітектоніки, організаційних та управлінських рішень;

- фінансова – визначається коштами, які є в наявності в закладі і можуть використовуватися для реалізації інноваційних процесів;

- матеріально-технічна – обумовлюється сукупністю засобів та предметів праці (матеріали, площі та робочі місця; устаткування та інструменти тощо);

- виробничо-технологічна – передбачає придатність організації оперативно реорганізовуватися, переорієнтовувати свої можливості й здійснювати економічно ефективне створення нових продуктів відповідно потребам споживачів;

- інформаційна – відображає інформаційне устаткування організації, ступінь вичерпності та точності інформації;

- маркетингова – виявляється в придатності закладу до систематичного та планомірного скеровування функцій на виконання потреб клієнтів послуг;

- інтерфейсна – передбачає погодження багатоваріантних інтересів учасників інноваційного процесу;

- науково-дослідна – характеризується наявністю запасу результатів науково-дослідницької роботи, необхідного для зародження нових знань; здатністю здійснювати наукові дослідження заради з’ясування доцільності висунутих ідей, новацій та можливості їх використання на практиці;

- управлінська – надає можливість усвідомити, наскільки ефективно реалізуються цілеспрямовані дії керівництва на персонал для спрямування його зусиль у необхідному напрямку, та одержати бажані результати. Саме ефективністю управління персоналом обумовлюється поява нових знань, що трансформуються в інтелектуальний капітал.

- культурно-корпоративна – виявляється в таких складових, як комунікативна система та стиль спілкування, традиції, досвід, переконаність у можливостях організації [6, с.53].

Нам імпонує конфігурація інноваційного потенціалу закладу загальної середньої освіти, розроблена В.В. Ягодніковою (рис.1.4). Вчена розглядає її як «сукупність різних видів ресурсів і можливостей їх використання в процесі здійснення інноваційної діяльності, що знаходяться у безпосередньому зв’язку і взаємозалежності та забезпечують формування інноваційної спрямованості педагогічного процесу» [52].

*Рис.1.4. Структура інноваційного потенціалу ЗЗСО*

*(за В.В. Ягодніковою)*

Проаналізуємо структурні компоненти досліджуваного явища.

***Ресурсна складова*** складає базис потенціалу і обумовлюється можливостями використання кожного ресурсу в інноваційному процесі. Основними компонентами даної складової є:

* *матеріально-технічні ресурси* включають в себе наявність навчальних кабінетів, оснащених сучасними комп’ютерами, мультимедійними засобами, інтерактивними дошками для реалізації освітнього процесу;
* *інформаційні ресурси* охоплюють інформаційно-комунікаційну систему, що забезпечує учасників освітнього процесу необхідною науковою інформацією та інформацією про інноваційну діяльність; передбачають наявність науково-методичної літератури з питань інноваційних  технологій;
* *фінансові ресурси* передбачають надходження коштів для реалізації впровадження інноваційних освітніх проектів, додаткової праці педагогів, матеріальних винагород; виявляються у відповідній свободі та гнучкості щодо використання кошторису [52].

***Кадрова складова*** характеризується наступними показниками:

* трудові можливості закладу освіти;
* структурний розподіл кадрів;
* здатність персоналу до відтворення ідей, вироблення нових продуктів (інтелектуальний та креативний потенціали персоналу);
* вмотивованість персоналу вкладати свої знання та уміння в інноваційну діяльність;
* освітній, кваліфікаційний рівень педагогічних працівників;
* прагнення педагогічних працівників до професійного зростання [52].

***Комунікаційна складова*** передбачає існування комунікаційних зв’язків з громадськими організаціями та закладами освіти, каналами розповсюдження інноваційної продукції тощо, які відображають рівень прояву та продуктивної взаємодії ЗЗСО з чинниками зовнішнього середовища, що забезпечують реалізацію цілей інноваційної діяльності.

***Процесуальна складова***  може бути презентована учасниками інноваційної діяльності, які спрямовані на:

* продукування педагогічних інновацій, опанування та впровадження їх в освітній процес;
* різносторонню підтримку педагогічних ініціатив адміністрацією школи, органами місцевого самоврядування, громадськістю;
* забезпечення взаємозв’язку об’єкта дослідження як з наукою, що продукує передові ідеї та має інноваційні розробки, так і з практикою, яка освоює, розповсюджує та використовує  інновацію у педагогічному процесі, а також новими методами, механізмами із забезпечення процесу управління інноваціями [52].

***Науково-дослідницька складова*** відображає:

* наявність створеного резерву продуктів науково-дослідних робіт, достатнього для відтворення нових знань;
* вміння здійснювати дослідження, спрямованих на перевірку ідей, новацій і перспективності їхнього використання у продукуванні нових результатів.

***Результативна складова***  відтворює досягнутий рівень інноваційного потенціалу, що виявляється в отриманих результатах впровадження інновації в освітній процес. Практика свідчить, що будь-який інноваційний продукт є результатом інноваційного процесу, який визначає кількісне й якісне зростання інноваційного потенціалу ЗЗСО [52].

Отже, формування інноваційного потенціалу закладу загальної середньої освіти обумовлюється інноваційною спрямованістю освітнього процесу і забезпечує якість педагогічних інновацій та ефективність їх впровадження.

**Висновки до розділу 1**

Встановлено, що інноваційна діяльність ЗЗСО – це вид діяльності, який передбачає трансформацію ідей в нові або модифіковані інновації, що забезпечують перехід закладу освіти на вищий рівень свого розвитку та його конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг.

На основі аналізу наукових розвідок вітчизняних та зарубіжних учених з’ясовано, що інноваційна діяльність як інтегральне явище має свою структуру, складовими якої є: ціннісно-мотиваційний, когнітивно-інформаційний, операційно-діяльнісний, особистісно-креативний, науково-дослідницький. оцінювально-рефлексивний компоненти.

З’ясовано, що заклад освіти, який впроваджує у свою діяльність інновації, характеризується інноваційним потенціалом, який ми розглядаємо, як сукупність ресурсів, пов’язаних між собою, та чинників, які забезпечують належні умови для ефективного застосування цих ресурсів з метою досягнення належних орієнтирів інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності закладу освіти в цілому.

Виявлені властивості, якими характеризується інноваційний заклад освіти: адаптивність, динамічність, відкритість, структурованість, системність, складність, відповідність, готовність до розвитку.

Встановлено, що інноваційний потенціал ЗЗСО як системне утворення, має власну структуру, основними компонентами якої є: ресурсна, кадрова. комунікаційна, процесуальна. науково-дослідницька та результативна складові.

**РОЗДІЛ 2. НАУКОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇОСВІТИ**

В умовах жорсткої конкуренції на ринку освітніх послуг управління інноваційною діяльністю стало одним із головних стратегічних завдань закладу освіти. Ми погоджуємося з думкою Л.І. Даниленко про те, що управління освітньою організацією в умовах сьогодення передбачає переведення її у новий, більш якісніший стан – стан «оптимальної відкритості», що дає можливість «вільно відокремлювати чи приєднувати компоненти системи в рамки цілого, не порушуючи при цьому її цілісності, постійного розвитку, впровадження інновацій, трансформації й реформації [7, с. 11].

Управління інноваційною діяльністю (ІД) передбачає діяльність педагогічного колективу на чолі з керівником, націлену на підвищення інноваційного потенціалу закладу освіти та забезпечення платформи для реалізації інновацій.

Слушно зауважує Н.О. Колінко, що управління ІД доцільно розглядати як діяльність, «яка із отриманням інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище передбачає вплив керівної системи через об’єднувальні, загальні та конкретні функції управління інноваційною діяльністю, через соціально-психологічні, економічно-технічні та адміністративно-правові методи управління інноваційною діяльністю та через підготовку, ухвалення та реалізацію управлінського рішення про інноваційну діяльність на керовану систему з метою досягнення ефективних соціальних, економічних та технологічних нововведень» [17].

Сьогочасний менеджмент закладів загальної середньої освіти визначає системний підхід до управління інноваційною діяльністю як один із дійових та результативних підходів до даної проблематики. Під системою управління інноваційною діяльністю закладу загальної середньої освіти будемо визнавати сукупність структурованих функцій, принципів, методів ухвалення управлінських рішень та організаційних механізмів втілення, використання інновацій, що надає можливість цілком відповідно спрямовувати цільові та системні інноваційні ресурси на реалізацію стратегічних цілей закладу.

Схематично систему управління інноваційною діяльністю у закладах загальної середньої освіти презентовано на рис. 2.1:

**Мета:** Управління впровадження нововведень шляхом послідовних дій, що спрямовуються на створення інноваційної продукції, яка забезпечить підвищення рівня розвитку інноваційного потенціалу закладу освіти та його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг.

Функції

**Завдання**

* функція бачення стратегії та розвитку закладу освіти
* функція керівництва та моніторингу освітнього процесу
* функція мотивації й управління персоналом
* функція управління розвитком та фінансами
* функція внутрішньої та зовнішньої комунікації

стале переведення ЗЗСО у якісно новий стан (забезпечення послідовного переходу від «закритої» до «відкритої» системи)

стимулювання професійного вдосконалення шляхом активного пошуку можливостей розкриття та реалізації маркетингової компетентості майбутніх менеджерів освіти

розвиток інноваційної культури закладу

неперервна підтримка педагогів-новаторів шляхом використання соціально-психологічних та матеріальних методів заохочення

створення належних умов (соціальних, організаційних, психологічних) для проведення експериментальної діяльності

набуття навичок використання знань з маркетингу в процесі управлінської діяльності

забезпечення участі закладу освіти в реалізації інноваційних освітніх проектів

**Етапи технології управління інноваційною діяльністю в ЗЗСО**

**Результат: отримання нового інноваційного продукту**

*Рис. 2.1. Система управління інноваційною діяльністю у закладах загальної середньої освіти*

Розглянемо більш детально кожен із виділених елементів.

**2.1. Мета, завдання та функції управління інноваційною діяльністю ЗЗСО**

Основними елементами системи управління інноваційною діяльністю ЗЗСО є мета та завдання управлінської діяльності. На думку вітчизняних авторів [25], мета інноваційної діяльності полягає у впровадженні нововведень шляхом послідовних дій, що спрямовуються на створення інноваційної продукції, яка забезпечить підвищення рівня розвитку інноваційного потенціалу закладу та його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг.

Дана мета конкретизується через низку завдань:

* стале переведення ЗЗСО у якісно новий стан (забезпечення послідовного переходу від «закритої» до «відкритої» системи);
* розвиток інноваційної культури закладу;
* неперервна підтримка педагогів-новаторів шляхом використання соціально-психологічних та матеріальних методів заохочення;
* створення належних умов (соціальних, організаційних, психологічних) для проведення експериментальної діяльності;
* забезпечення участі закладу освіти в реалізації інноваційних освітніх проектів [8, c. 49].

Управління ІД реалізується через функції, що застосовуються для налаштування та здійснення інноваційної діяльності. Під *функціями* управління ІД будемо розуміти «вид управлінської інноваційної діяльності, який містить набір загальних функцій управлінської інноваційної діяльності, зміст яких залежить від специфіки конкретних та об’єднувальних функцій управлінської інноваційної діяльності» [23].

У наукових розвідках, предметом дослідження яких є інноваційна діяльність, презентовано багато варіативну класифікацію функцій управління цією діяльністю.

Так, В.Г. Янчевський вважає, що ефективність реалізації механізму управління ІД досягається шляхом використання двох груп функцій:

* *спеціальні* (віддзеркалюють зміст провідних етапів процесу управління ІД: науково-технічні, соціально-економічні та організаційні);
* *забезпечувальні функції* (згруповують управлінські інноваційні процеси та інструменти, які впливають на ефективність реалізації предметних функцій управління інноваційною діяльністю: планування, процес організації, мотивація, координація, контроль) [40, с. 266].

Г.С. Черноіванова до функцій управління інноваційною діяльністю відносить такі функції, як:

* *планування* – передбачає визначення місії організації, яка зорієнтована на інновації; виокремлення інноваційних цілей; вивчення зовнішніх та внутрішніх факторів; стратегічне інноваційне планування, яке характеризується розробкою інноваційної стратегії організації.
* *організації* – виявляється у формуванні організаційної структури управління інноваціями; визнанні поставлених інноваційних цілей через своєчасне виконання намічених завдань та систематизуванні сумісних та скоординованих дій співробітників;
* *мотивації* – характеризується здатністю керівництва до стимулювання зацікавленості робітників в ефективності упровадження інновацій, а також у виробленні мотиваційного механізму; існуванням кваліфікованого персоналу, створенням умов для перекваліфікації кадрів;
* *контролю* – передбачає застосування двох видів контролю: стратегічного (спрямовується на здійснення контролю за процесом підготовки та втілення інноваційної стратегії організації, ходу виконання науково-технічних заходів) та оперативного (надає можливість контролювати всі етапи інноваційного процесу, а також здійснення поточних завдань);
* *регулювання* – полягає у виробленні потрібних дій щодо реалізації визначених інноваційних цілей, ліквідації недоліків інноваційної діяльності організації [47, с.132].

Н.О. Колінко зазначає, що реалізація інноваційної діяльності в організації залежить від умілого використання керівником трьох груп функцій (рис. 2.2):

*Рис.2.2. Функції управління інноваційною діяльністю (за Н.О.Колінко)*

До першої групи – *загальних функцій –* належать:

- прогнозування інновацій – висунення передбачень розвитку науки та техніки на довгу перспективу;

- планування інновацій – аргументування та виділення провідних напрямів ІД згідно визначених прогнозів та мети розвитку, потенційальних можливостей, інноваційного потенціалу організації, потреб ринку;

- організація інновацій – гарантування виконання визначених завдань та згуртування працівників, які разом втілюють інноваційні програми, плани, проекти на основі визначених норм і правил;

- мотивування інновацій – зацікавлення працівників в продуктах власної діяльності з моделювання та здійснення інновацій;

- контролювання інновацій – з’ясування результативності інноваційного процесу, реалізація плану розробки чогось нового та впровадження інновацій.

Друга група – *конкретні функції* – передбачають:

- керування інноваційним процесом – охоплює сукупність дій, що передбачають ініціювання, розробку і виготовлення продукції, технологій, які характеризуються новими властивостями, що ефективніше вдовольняють існуючі потреби;

- управління інноваційним проектом – характеризується системою зумовлених одна одною цілей та програм, сукупності наукових, виробничо-організаційних, фінансово-комерційних заходів, які доладно організовані та оформлені і в результаті приводить до інновації;

- керівництво інноваційним потенціалом – визначає потенційну здатність організації реалізовувати інновації, які користуються попитом на ринку;

- управління інноваційним розвитком – забезпечує незворотні та закономірні зміни у розвитку інновацій, що призводить до удосконалення стану організації;

- адміністрування інноваційною програмою – полягає у втіленні інноваційної стратегії організації за допомогою організаційних ресурсів.

Третя група – *об’єднувальні функції* управління інноваційною діяльністю включають: діяльність, що здійснює керівник інноваційного типу; інноваційний стиль керівництва; використання нових форм влади, побудованих на принципі поєднання співробітництва та авторитету влади з метою досягнення соціального, економічного, науково-технічного ефекту [17; 18].

Узагальнюючи дослідження науковців, констатуємо, що в управлінні інноваційною діяльністю в ЗЗСО провідними функціями є:

* *функція бачення стратегії та розвитку закладу освіти* (характеризується прогнозуванням розвитку закладу і кожного учасника освітнього процесу; моделюванням необхідних організаційних структур; плануванням роботи кожного підрозділу закладу освіти; прийняттям управлінських рішень, які мають стратегічний характер);
* *функція керівництва та моніторингу освітнього процесу* (забезпечується проведенням діагностики всіх видів діяльності, що реалізуються в закладі освіти; організацією, координуванням та коригуванням дій усіх структурних підрозділів закладу; контролем та обліком результатів діяльності всіх учасників освітнього процесу;
* *функція мотивації й управління персоналом* (передбачає стимулювання діяльності усіх суб’єктів педагогічного процесу, підвищення рівня їх професійної компетентності; забезпечення умов для проведення професійних консультацій в сфері інноватики);
* *функція управління розвитком та фінансами* (виявляється у залученні інвестицій; доцільному застосуванні людських, матеріальних, фінансових ресурсів; функціонуванні маркетингу освітніх послуг);
* *функція внутрішньої та зовнішньої комунікації* (характеризується упорядкуванням партнерських взаємовідносин, які функціонують в межах закладу освіти та із зовнішнім середовищем.

Отже, при доцільному поєднанню цільових і спрямовуючих на розвиток функцій управління ЗЗСО здійснюється ефективна діяльність з формування творчого потенціалу усіх суб’єктів педагогічного процесу, забезпечуються відкриті стосунки між учасниками освітнього й управлінського процесів.

**2.2. Форми та методи управління інноваційною діяльністю в ЗЗСО**

Технологія управління ЗЗСО на засадах менеджменту освітніх інноваційхарактеризується різноманітністю форм і методів управлінської діяльності керівників. До такої сукупності форм належать (рис.2.3):

*Рис.2.3. Форми управління інноваційною діяльністю в ЗЗСО*

Дорадчо-адміністративні форми спрямовані на формування високої трудової дисципліни усіх педагогічних працівників. визначення точних термінів вирішення визначених завдань, що містяться в постановах і розпорядженнях; забезпечують формування персональної відповідальності працівників за результати завдань та заходів.

До групи дорадчо-адміністративних форм управління закладом освіти відносяться:

* *Колегіальні форми управління* застосовуються при проведенні засідань членів колективу (рада школи, трудового колективу, профспілкового комітету, батьківського комітету, педагогічна та методична ради, та ін.).
* *Колективні форми управління* мають місце на засіданнях ради спонсорів (інвесторів), наукових консультантів, ради творчих учителів та ін.
* *Індивідуальні форми управління* реалізуються шляхом проведення індивідуальних бесід та консультацій, надання поради, спостереження за діяльністю працівників, моніторинг результатів діяльності співробітників [27].

У ході теоретичного дослідження з’ясовано, що серед дорадчо-адміністративних ще не набули достатньої авторитетності такі форми, як консультації з фахівцями, рішення старійшин, рішення зборів трудового колективу школи, методичної ради з навчальної дисципліни та профспілкового комітету школи.

*Проектно-цільова форма* управління інноваційною діяльністю керівника ЗЗСО впроваджується шляхом здійснення впливу на моделювання та використання інноваційних освітніх програм і проектів. Зазвичай в управлінні закладом освіти застосовуються три види освітніх програм: загальнодержавного й міжнародного рівнів, галузевого й регіонального, внутрішньошкільного (програма розвитку закладу освіти) [27].

У розробці кожної з програм розвитку відображаються, як правило: стан проблеми, головні передумови її програмного розв’язання; основна мета; місце програми в суцільній системі цілей організації; сукупність цілей та провідних завдань програми; цільові показники, які демонструють підсумки впровадження програми; шляхи одержання цілей програми, упорядкованість заходів, передбачених програмою; організаційно-видавнича структура; інформація про ресурси, що потрібні для реалізації програми та про терміни її виконання; оцінка продуктивності наслідків реалізації програми.

Щодо проектів, то їх у теорії педагогіки виокремлено три основних типи. Це: соціальний, який відповідає сучасним умовам освітнього процесу та вимогам суспільства; психолого-педагогічний, що відображає основні напрями діяльності керівника та підлеглих у їх взаємодії; особистісний, як такий, що є власним проектом розвитку особистості керівника.

Система проектування освітнього процесу передбачає сукупність компонентів, які пов’язані між собою і розкриває характер взаємодії керівника з підлеглими. Для розробки обґрунтованого проекту керівник ЗЗСО або інший педагогічний працівник має володіти інформацією про такі змінні, як: попередній стан об’єкта; зовнішні фактори, що визначають його динаміку; закономірності, відповідно до яких ця активність здійснюється.

*Системно-модульна форма* здійснюється шляхом впливу на випрацювання модульної структури керівництва соціальними системами, яка спрямована на формування окремих структурних одиниць, здатних вирішувати завдання самостійно. Така модель управління ЗЗСО вважається демократичною, оскільки в ній діють самокеровані складові, такі як: адміністратори програм і проектів, диспетчери програм, учителі-експериментатори [27, с.87].

*Системно-регіональна форма* передбачає вплив керівника на проектування нестандартної, характерної тільки для даного регіону, моделі управління, яка розроблена відповідно до соціально-економічної структури регіону, його специфіки та традицій, і виявляється у здатності задовольняти потреби населення у різних видах освіти згідно з цінностями та культурною оригінальністю кожної людини. Такий заклад надає населенню регіону право на освіту, зважаючи на його власні мотиви, інтереси та ціннісні установки, а модель управління ґрунтується на принципах гуманізації та національної спрямованості.

Для реалізації управлінського впливу та використання конкретних функцій управління ІД, які впроваджуються з урахуванням загальних та об’єднувальних функцій, керівники усіх рівнів використовують *методи управління інноваційною діяльністю.* Перш ніж їх схарактеризувати, визначимось у понятті «метод управління». Для цього нами були проаналізовані деякі визначення, а саме: метод управління – це:

* спосіб цілеспрямованого впливу суб’єкта управління на об’єкт управління для координації їх діяльності в ході реалізації відповідних завдань;
* способи та прийоми, що забезпечують можливість упорядкувати, скерувати та продуктивно організувати здійснення управління інноваційною діяльністю.

Ми вважаємо, що *метод управління* – це основний спосіб управлінської діяльності керівника, «інструмент», який він використовує задля здійснення цілеспрямованого впливу на об’єкт управління згідно визначеної мети.

Існує різноманітна систематизація методів управління інноваційною діяльністю, що розроблена науковцями. Нам імпонує класифікація методів, запропонована Н.О. Колінко. Вчена виокремлює: соціально-психологічні, економічно-технологічні, адміністративно-правові методи управління інноваційною діяльністю [17].

Проаналізуємо детально кожну групу .

***Соціально-психологічні методи УІД*** (або методи соціальної мотивації) – це методи, які впроваджуються за допомогою різних способів впливу неюридичних норм та норм моралі задля формування розвитку творчої активності особистості в інноваційній діяльності. Соціально-психологічні методи поділяються на:

* *соціальні* – характеризуються підтримкою та удосконаленням соціальної справедливості та соціальних відносин в трудових колективах (удосконалення соціально-трудової активності, визначення стандартів поведінки, яка вважається зразковою в інноваційній діяльності, забезпечення соціальної спадкоємності, результативного введення чи реалізації інновацій, організація конкурсів педагогічної майстерності, запровадження норм взаємовідносин між працівниками, правил внутрішнього розпорядку, корпоративної етики, створення належних умов для впровадження інноваційної діяльності);
* *психологічні* – передбачають налагодження позитивних взаємовідносин та створення сприятливого психологічного клімату в педагогічному колективі (гуманізація праці, психологічне стимулювання до творчої діяльності, задоволення професійних інтересів, активізація творчого змісту праці, проектування мети відповідно психологічних характеристик, формування потрібних психологічних рис; комплектування груп за ознакою психологічної сумісності, запровадження гармонійних взаємостосунків);
* *моральні*  – спрямовані на духовне спонукання праці, що базується на духовно-моральних цінностях та потребі в суспільному визнанні інноваційного потенціалу ЗЗСО (винагородження грамотами, дипломами, присвоєння звань) [17].

***Економічно-технологічні методи*** (або методи матеріальної мотивації) – спрямовані на реалізацію майнових інтересів учасників інноваційної діяльності шляхом встановлення матеріальних відносин. Дана група методів поділяється на:

* *економічні* – комплекс економічних заходів, які передбачають підвищення продуктивності праці та успішну реалізацію інноваційної діяльності (розробка економічного плану, виконання якого передбачає отримання ефективних показників інноваційної діяльності, визначення бюджету з метою деталізації доходів та витрат, яких потребує процес впровадження інноваційної діяльності);
* *технологічні* – передбачають впровадження інноваційної діяльності шляхом розробки технологічних документів, що регулюють процес здійснення управління інноваційною діяльністю (технологічні документи, схеми та інструкції, які окреслюють почерговість операцій та процедур проведення інноваційної діяльності, конструкторські документи, забезпечення інструментами та пристроями щодо виконання інноваційної діяльності) [17].

Важливу роль щодо управління ІД в закладах освіти виконують *методи застосування комп’ютерних технологій*, які надають можливість керівникові пришвидшити вирішення управлінських задач і надає можливість:

* розробляти різноманітні інформаційно-пошукові системи для закладу освіти (нормативно-правову, кадрову, бібліотечну тощо);
* видавати розпорядження та накази для всіх учасників освітнього процесу;
* проектувати каталоги різної документації, що регламентують діяльність ЗЗСО;
* створювати науково-методичну базу даних освітнього процесу;
* моделювати індивідуальні навчальні плани для конкретних учнів, навчання яких здійснюється дистанційно;
* розробляти звітну документацію щодо життєдіяльності ЗЗСО [39, с.345].

Використання персональних комп’ютерів та електронної мережі Інтернет в управлінській діяльності керівників ЗЗСО надає можливість забезпечити: вчасне отримання й передачу оперативної та аналітичної інформації до конкретного адресата; подачу оптимального об’єму інформації, яка відповідає визначеному рівню; розробку рекомендацій щодо ухвалення альтернативних рішень.

***Адміністративно-правові методи*** (або методи владної мотивації) – представляють собою сукупність способів та прийомів впливу юридично-правових норм примусового характеру. Дана група методів поділяється на три підгрупи:

* *організаційні* – спрямовані на виявлення та встановлення довгострокових зв’язків у системі управління ІД (конфігурація, штати, нормативні документа, інструкції, правила, вимоги, акти, телеграми, заяви, доповідні записки);
* *розпорядчі* – передбачають здійснення оперативного управління ІД через видання наказів, розпоряджень, вказівок тощо;
* *дисциплінарні* – характеризуються сталою підтримкою організаційних зв’язків та дисциплінарних відносин у системі управління ІД (зауваження, догани, похвала, звільнення) [19].

Отже, окреслена нами система форм та методів управління інноваційною діяльністю в ЗЗСО ґрунтується на сукупності визначених правил співпраці в колективі, використанні засобів цілеспрямованого впливу керівника, спрямованих на досягнення узгодженої інноваційної діяльності в закладі освіти та спільності інтересів педагогічного персоналу, що забезпечує постійний розвиток освітньої установи.

**2.3. Технологія управління інноваційною діяльністю ЗЗСО**

Педагогічні колективи ЗЗСО розуміють, що в умовах сучасної автономізації діяльності освітніх закладів стратегія інноваційного розвитку сприяє конкурентоспроможності закладу на ринку освітніх послуг. Разом з тим, ризики, які виникають у керівників та педагогічного колективу при впровадженні інновацій, підсилюють потребу проектування та застосування теоретично обґрунтованих та практично перевірених технологій організації інноваційної діяльності. Закономірність технологізації ІД зумовлюється підсиленням її складності за такими показниками, як обсяг, кількість суб’єктів, можливі ризики, синхронність реалізації різних нововведень. Разом з тим, впровадження інновацій вимагає значних ресурсних затрат (часу, кадрового потенціалу, фінансів тощо).

У ході наукового пошуку з’ясовано, що до кожної моделі реалізації інновацій використовується своя технологія, тобто «науково обґрунтована модель й реальні дії втілення в життя стратегії інноваційного розвитку закладу освіти»; «система, яка інтегрує інформацію про наявний стан педагогічної системи, в якій має впроваджуватися інновація, й передбачувані зміни в ній, які мають відбутися після реалізації інновації, а також сукупність оптимальних способів досягнення цих змін» [20, с.86].

Основними ознаками технології управління ІД є:

* гнучкість – полягає у проектуванні основних етапів, алгоритмів діяльності та провідних обов’язкових аспектів контролю, між якими утворюється простір для реалізації індивідуальних творчих здібностей педагогів;
* прогностичність – виявляється у передбаченні потенційних ризиків та труднощів, зниженні кількості відхилень від встановлених параметрів у процесі реалізації нововведень.

Узагальнюючи теоретичні підходи науковців, І.І. Коновальчук визначає етапи та зміст технології управління інноваційною діяльністю (рис.2.4).

*Рис.2.4. Етапи технології управління інноваційною діяльністю*

Основною метою ***інформаційно-аналітичного етапу*** є виявлення труднощів та виокремлення задач подальшого розвитку, для досягнення якої здійснюється моніторинг діяльності ЗЗСО, розробляється та збагачується база інновацій, упровадження яких сприятиме розв’язанню існуючих протиріч у функціонуванні педагогічної системи. Обрані інновації підлягають обов’язковій процедурі експертного оцінювання за чітко визначеними критеріями (методологічний, процесуальний, ресурсний, технологічний), за результатами якої ухвалюються аргументовані рішення щодо раціональності та перспективності їх реалізації у конкретному ЗЗСО. Оцінювання інноваційного потенціалу закладу проводиться з урахуванням наявності в ньому необхідних ресурсів для впровадження конкретних інновацій. На даному етапі педагогічні працівники мають усвідомити потреби та актуалізувати мотиви інноваційних змін [20].

На ***стратегічно-проектувальному етапі*** відбувається визначення інноваційної місії, концепції та стратегії розвиту ЗЗСО, згідно яких узгоджуються завдання та потенціал кожного інноваційного проекту. Формування інноваційної стратегії розвитку ЗЗСО передбачає осмислення його місії, окреслення його майбутнього образу. Саме проектування місії є початком поліпшення педагогічної системи закладу освіти і дає можливість виявити цінності його інноваційної освітньої діяльності для соціального оточення та суспільства в цілому. Винятковість ЗЗСО, його імідж, добір освітньої моделі визначається гуманістичною спрямованістю цінностей. Важливою умовою щодо визначення місії є дотримання колегіальності, інтеграції цінностей та змісту діяльності при отриманні результатів. У такому випадку місія буде виступати основною метою, сенсом діяльності ЗЗСО, критерієм оцінки. Зрозуміла усім місія забезпечить порозуміння та співпрацю при розробці та впровадженні інноваційної стратегії діяльності закладу освіти. За визначенням вітчизняних науковців, стратегія – це «довготерміновий, якісно вибраний напрям розвитку, який інтегрує місію, цілі організації, норми та дії в єдине ціле; визначає ресурсне забезпечення організації з урахуванням її внутрішніх переваг і недоліків, очікуваних змін і пов’язаних із ними дій конкурентів» [31, с.61].

Стратегія інноваційного розвитку ЗЗСО характеризується довгостроковістю щодо прогнозування майбутніх змін у педагогічній системі, розробкою її інноваційної моделі, яка забезпечує ефективність переходу закладу освіти з процесу існування в процес розвитку, який надає можливість швидко відгукуватися й своєчасно адаптуватися до потреб суспільства з питань модернізації цілей, змісту й якості освіти.

Стратегічне планування відбувається в декілька етапів:

1) здійснюється моніторинг існуючого та потенційного майбутнього стану зовнішнього й внутрішнього середовища закладу освіти;

2) виокремлюються провідні соціальні та освітні орієнтири його діяльності;

3) за результатами першого й другого етапів обґрунтовуються перспективні напрями розвитку; обирається альтернативний варіант і формується стратегія;

4) розробляється план дій щодо впровадження стратегії, здійснюється її оцінка.

Здійснюючи планування інноваційної діяльності, насамперед потрібно розробити класифікацію цілей нововведень, спроектувати почерговість реалізації проектів, визначити засоби інформаційно-методичного супроводу, способи управління, передбачити потрібне кадрове, фінансове, матеріальне, просторо-часове забезпечення процесу впровадження інновацій.

На ***конструктивно-організаційному рівні*** відбувається формування команди, творчих груп, уточнюються завдання, розподіляються обов’язки, ролі, обирається режим і форми роботи, які найбільше відповідають визначеним вимогам; реалізується комунікативний процес та взаємодія суб’єктів нововведень, забезпечуються зворотній зв’язок з метою корекції діяльності.

***Етап безпосередньої реалізації інновацій*** передбачає сукупність змін у структурі, функціях, ресурсах, методах діяльності й результатах, які забезпечують впровадження нововведення у практику діяльності ЗЗСО. Якраз на цьому етапі повністю стає помітною така особливість інновації як метадіяльність. Впровадження конкретної інновації може супроводжуватися низкою змін в управлінні, ресурсному забезпеченні, способах комунікації, передачі інформації. Ці зміни забезпечують підвищення інноваційного потенціал ЗЗСО, що створює можливості для оволодіння більш складними, масштабними інноваціями. Технологічні процедури вказаного етапу обумовлюються змістом і черговістю дій, які сприяють успішній реалізації нововведень:

- вмотивоване цілесприйняття педагогічними працівниками інновацій;

- реорганізація особистісних структур і типу мислення суб’єктів ІД;

- модернізація інтелектуальних, технологічних, матеріально-фінансових, управлінських та інших ресурсів, що забезпечують впровадження інновації;

- оволодіння суб’єктами нововведень сучасних технологій ІД;

- пристосування нововведень до певних умов;

- модифікація в структурі й функціях педагогічної системи;

 - використання сучасних моделей управління з метою координування дій усіх суб’єктів нововведення;

- забезпечення нових шляхів зворотного зв’язку й налаштування діагностики процесу реалізації інновації;

- корекція дій при виникненні відхилень від передбачених величин нововведення;

- визначення та оцінювання нових результатів у діяльності ЗЗСО, контролювання та підтримка їх якості та продуктивності;

- діагностика результативності супроводжуючих нововведень, що виникли у процесі реалізації основної інновації [20].

На ***етапі активного й продуктивного використання та поширення інновацій*** виявляються взаємопов’язані тенденції: упорядкування інновацій як провідного чинника удосконалення педагогічної системи ЗЗСО й синхронного подальшого поліпшення самих інновацій. Процесуально-змістовими складовими технології управління інноваційною діяльністю є:

- налагодження зв’язків між нововведеннями та елементами педагогічної системи, проведення аналізу результативності впливу інновацій на їх прогрес;

- оцінювання перетворень, що відбуваються в інноваційних можливостях закладу освіти;

- самоаналіз результатів й досвіду інноваційної діяльності, вибір найбільш продуктивних алгоритмів, прийомів діяльності й внесення їх до складових технології впровадження наступних нововведень;

 - реформування інновацій з урахуванням нових цілей, умов, ресурсів і потреб розвитку закладу освіти;

- поліпшення технології управління ІД на основі набутого досвіду; виокремлення проблемних зон, удосконалення дій, зменшення часу їх виконання, усунення зайвих ланок;

- впровадження модифікованих моделей інновацій як визначального фактору розвитку педагогічної системи;

- забезпечення належного соціально-психологічного клімату в трудовому колективі;

- передбачення подальшого удосконалення ЗЗСО та сприяння наступним нововведенням [20].

Отже, управління інноваційною діяльністю є динамічним процесом, який відбувається поетапно з використанням доцільних організаційних процедур та засобів, що забезпечують трансформацію педагогічного відкриття. Технологічний підхід забезпечує розробку та використання нових ефективних способів управління, необхідних умов, форм взаємодії учасників інноваційної діяльності, від яких залежить її продуктивність та результативність.

**Висновки до розділу 2**

Встановлено, що управління – це явище об’єктивного характеру, яке притаманне високоорганізованим динамічним системам і полягає у здійсненні цілеспрямованого впливу керуючої системи на керовану. Будь-яке управління має такі загальні характеристики, як: наявність двох систем – керуючої і керованої – в рамках єдиної самоврядної системи; цілеспрямованість процесів впливу; наявність програми як сигнально-інформаційного носія, за допомогою якої одна система впливає на іншу; наявність зворотних зв’язків.

Теоретично доведено, що ЗЗСО є відкритою соціально-педагогічною системою, в якій утверджуються: самостійні рішення членів педагогічних колективів та їх керівників; пріоритетні принципи гуманізму та демократизму; результативні технології; інноваційні процеси. Їй притаманні: наявність окремих частин, кожній з яких властиві свої особливості; взаємозв’язок та взаємозалежність частин між собою (властивість цілісності); наявність внутрішньої організації; наявність субординації – підкореності та субпідкореності частин, елементів, яскраво виражена ієрархічність; існування в деякому зовнішньому середовищі, з яким вона організовує єдність, що має значення для функціонування системи; наявність цілеспрямованості у функціонуванні, прагнення до виконання мети; розвиток у часі, динамічність; здібність зберігати стійкий стан; можливість оперативної та активної участі педагогічного колективу у керівництві.

З’ясовано, що успішне управління інноваційною діяльністю залежить від ефективного застосування трьох груп функцій: загальні функції (прогнозування, планування, організування, мотивування, контролювання інновацій); конкретні функції (управління інноваційним процесом, управління інноваційним проектом, управління інноваційним потенціалом, управління інноваційним розвитком, управління інноваційною програмою); об’єднувальні функції (інноваційне керівництво).

Визначено, що результативність управління інноваційною діяльністю ЗЗСО обумовлюється сукупністю використовуваних форм (дорадчо-адміністративні, проектно-цільові, системно-модульні та системно-регіональні) та методів (соціально-психологічні, економічно-технологічні, адміністративно-правові) управління.

Встановлено, що управління інноваційною діяльністю в ЗЗСО здійснюється поетапно і включає: інформаційно-аналітичний, стратегічно-проектувальний етапи; етап безпосередньої реалізації інновацій та активного впровадження та поширення нововведень.

**РОЗДІЛ 3. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**3.1. Аналізування стану керівництва інноваційною діяльністю в ЗЗСО**

З метою вивчення особливостей управління інноваційною діяльністю ЗЗСО ми провели констатувальний експеримент на базі закладів загальної середньої освіти Деснянського району м. Києва (Комунальний заклад «Навчально-виховний комплекс «Спеціалізована школа І-ІІ ступенів з поглибленим вивченням природничих наук - ліцей №293»; ЗОШ І-ІІІ ступенів №294; спеціалізована школа І-ІІІ ступенів №301 ім. Ярослава Мудрого), в якому взяло участь 30 педагогічних працівників (10 представників адміністрації та 20 педагогічних працівників).

Дослідницька робота була спрямована на:

* аналіз нормативно-правової бази закладу щодо реалізації інноваційної діяльності в ЗЗСО;
* вивчення рівня готовності та вмотивованості керівника й педагогічних працівників до інноваційної діяльності;
* розробку рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління інноваційною діяльністю в ЗЗСО.

На основі аналізу офіційної документації досліджуваних ЗЗСО встановлено, що діяльність цих закладів регламентується перспективним та річним планами роботи, що розробляються відповідно до Закону України «Про повну загальну середню освіту» та «Положення про порядок здійснення інноваційної діяльності у сфері освіти» [11; 34].

Річний план роботи досліджуваних закладів освіти на 2022–2023 навчальний рік складається на початку нового навчального року та є діючим один рік. У ньому вказані види діяльності, на які будуть спрямовуватися зусилля педагогічних колективів.

У процесі вивчення документації ми з’ясували, що переважно у ЗЗСО інноваційна діяльність здійснюється в таких напрямах:

* схвалення вітчизняних і світових освітніх інновацій;
* апробація інновацій, змодельованих у процесі експериментальної роботи регіонального рівня;
* моделювання й експериментальна перевірка результативності й можливості впровадження освітніх і педагогічних інновацій;
* реалізація освітніх і педагогічних інновацій в закладі освіти.

Інноваційна діяльність буде успішною, якщо педагог надає важливого значення інноваційним підходам до організації освітнього процесу в професійній та особистісній діяльності. Залучення педагога до інноваційного процесу іноді відбувається інтуїтивно, без урахування його особистісної та професійної здатності до інновацій. *Готовність до інноваційної педагогічної діяльності,* як зазначає В. Харагірло, – це «особливий особистісний стан, що передбачає наявність у педагога мотиваційно-ціннісного ставлення до професійної діяльності», використання ефективних способів й засобів досягнення педагогічної мети, здатність до креативності та рефлексії[45, с.36].

У нашій кваліфікаційній роботі ми розглядаємо *готовність керівників ЗЗСО до управління інноваційною діяльністю* як систему знань, навичок та вмінь, особистісних якостей, мотивів, що допомагають керівникові прийняти ефективні управлінські рішення шляхом успішної взаємодії з учасниками управлінського процесу з метою розв’язання управлінських проблем.

Аби визначити рівень *готовності керівників та педагогічних працівників* *до інноваційної діяльності,* ми застосували діагностичну методику О.І. Мармази «Кваліметрична модель оцінки інноваційної компетентності керівника» *(Додаток А).*

Так, науковці визначають такі фактори готовності керівника до управлінської діяльності: *когнітивний, особистісний та діяльнісний.*

Найважливішим показником, на наш погляд, є *особистісний чинник,* оскільки дає змогу усвідомити готовність управлінця до безпосередньої участі в освітніх проєктах та програмах різного рівня, його бажання обстоювати управлінське рішення застосовувати інновації в освіті. Це спонукає до розвитку творчого потенціалу, комунікативної компетентності, самовдосконалення та морально-правових цінностей.

Дослідивши рівень показників *особистісного фактора,* ми дійшли таких висновків: до *високих*показників належать морально-правовий компонент та самоорганізація; *середніми* показниками є комунікативність та творча спрямованість;*низькими* – рівень розвитку світогляду та креативність. Отже, із метою успішного управління інноваційними процесами в ЗЗСО керівник повинен сприяти розвитку креативності та формувати інноваційне світосприйняття. Так, когнітивний фактор передбачає володіння системою знань із *педагогіки, психології, менеджменту, освітньої інноватики.*

*Рис. 3.1. Самооцінка когнітивної готовності керівників до управлінської діяльності*

За результатами визначення *когнітивного чинника,* системність знань із, педагогіки, освітньої інноватики та менеджментуналежать до *високих* показників, а з психології – до *середніх.*

За результатами експерименту виходить, що система знань із психології не є важливою в освітньому інноваційному менеджменті, проте наша наукова розвідка акцентує на тому, що саме психологічний показник дає можливість одержувати якісні результати від упровадження інновації, тобто встановлювати її вплив на успішне навчання школярів у довготривалому визначенні.

Аби окреслити всі чинники впливу інновації на освітню практику закладу загальної середньої освіти, потрібно провести тривале спостереження. Це дасть можливість простежити та поглибити позитивний вплив інновації, а також сприятиме усуненню негативного.

Таким чином, менеджер матиме змогу проаналізувати вплив на загальний стан закладу освіти. Завдяки цим дослідженням керівник може виробити стратегію розвитку та роботи закладу в необхідному напрямі.

*Діяльнісний чинник* передбачає *мотивацію персоналу,* *аналітико-прогностичну функцію управління,* а також *організаційно-координаційну та контрольно-оцінну діяльність.* Цей чинник сприяє виявленню вмінь керівника щодо мотивації колективу до введення інновацій, здійснення аналізу стану закладу освіти та прогнозування інноваційних шляхів його розвитку, організації колективу та розподілу доручень між учасниками, контролю та оцінювання результатів упровадження інноваційної діяльності. Результати методики з даного компоненту представлені на рис.3.2.

*Рис. 3.2. Самооцінка діяльнісної готовності керівників до управлінської діяльності*

Серед показників, які не набули високого рівня, – *аналітична діяльність керівника та мотивація персоналу.*

Так, *мотивація персоналу* є складовою, яку важко досягти, оскільки вона залежить і від ставлення керівника, його стилю управління та здатності до мотивації. Значне місце посідають при цьому й особистісні якості кожного члена колективу, його прагнення до креативності, уміння гнучко та миттєво реагувати на зміни, рівень інноваційної компетентності, інші фактори стимулювання, зокрема похвали, премії, рейтинг у команді тощо.

Однією з найважливіших організаційно-педагогічних умов, що забезпечують успішне управління процесами упровадження інновацій в ЗЗСО, є, на наш погляд, *рівень мотиваційної складової та інноваційної компетентності* педагогів.

Із цією метою ми застосували опитувальник В. Сластьоніна та Л. Подимової *(Додаток Б*), яким було охоплено30 респондентів. Вони повинні були дати оцінку судженню, у змісті якого було ставлення педагогів до інноваційної діяльності та прагнення впроваджувати її в освітню практику. Учасники анкетування виставили оцінку від 1 до 5, де 5 – повна відповідність *їхнім якостям, 1 –* абсолютна невідповідність.

У структурі даної карти було виокремлено 4 компоненти: *мотиваційно-творчу спрямованість, оцінку професійних здібностей педагога до здійснення інноваційної діяльності, його креативність та індивідуальні особливості*.

Із метою визначення результатів відповіді респондентів було поділено за трьома рівнями: показники *низького* рівня (відповіді, середній бал яких від 1 до 3) *середній рівень* – 3–4 бали, *високий* – 4–5 балів.

У продуктивній реалізації інноваційної діяльності важливе місце відводиться мотиваційно-творчій спрямованості педагогів, їхньому прагненню до значних творчих результатів. Завдяки цьому вони краще сприйматимуть інновації, будуть адаптовані до власної діяльності та прагнутимуть застосовувати власні інновації.

Результати проведеної методики засвідчують, що 7 (23,3%) респондентів переконують у своєму *високому рівні* допитливості, творчому інтересі, прагненні до лідерства та самовдосконалення. Важливими для них є оцінка діяльності педагогів керівництвом та особиста значущість креативної діяльності.

17 (56,7%) респондентів, які отримали показники *середнього рівня*, переконують, що вони також є допитливими, проте не завжди прагнуть ставати лідерами та самовдосконалюватися. Це реалізується в їхній нерішучості, традиційній шкільній системі, за якою вони працюють, побоюванні відповідати за власні рішення.

6 (20,0%) опитаних засвідчили *низький рівень* мотиваційно-творчої спрямованості. У їхніх відповідях були переконання, що вони не дуже допитливі та креативні, проте їм більше властиве прагнення до лідерства та високої оцінки керівництвом, аніж бажання творчо реалізувати власний потенціал.

Узагальнені результати презентовані на рис.3.3.

*Рис. 3.3.. Рівні мотиваційно-творчої спрямованості керівників та педагогічних працівників ЗЗСО*

Винятковим показником інноваційної компетентності вчителів слугує розвиток їхньої креативності. Такий підхід до реалізації інновації сприяє пошуку нестандартних та цікавих рішень щодо її організації, легшому розв’язанню проблем, що постають, визначення їх як засобу щодо саморозвитку.

Показники *креативності* опитаних респондентів виявилися в таких результатах (рис.3.4).

*Рис. 3.4. Рівні розвитку креативності керівників та педагогічних працівників ЗЗСО*

Так, високий рівень виявили 5 (16,6%) респондентів, переконуючи, що здатні генерувати нові ідеї, відкидати стереотипи, готові піти на ризик та можуть мислити критично, здатні до рефлексії; для них характерний розвиток уяви та фантазії, проте вони бояться сміливо висловити власні думки.

14 (46,7%) опитаних, які набули середнього рівня, переконували, що спроможні генерувати нові ідеї, мають розвинену уяву, при цьому вони мали показники, нижчі за ті, що в попередньо опитаних осіб. Ці педагоги зазначають, що можуть критично мислити, здійснювати самоаналіз, рефлексію, часто відмовляються від стереотипів, проте незалежність їхніх суджень набула найнижчого показника через сором’язливість та побоювання висловлювати власну думку щодо чужих ідей та проблем.

Низького рівня креативності набули 11 (36,7%) працівників. Педагоги оцінюють себе, як такі, що не спроможні генерувати нові ідеї, проте підтримують ідеї інших. Вони не мають бажання відмовлятися від стандартів у власній діяльності, а також не прагнуть до збагачення уяви. Їм переважно важко давати критичну оцінку ситуації та йти на ризик. Доходимо висновку, що значна кількість педагогів не прагне до творчого розвитку, обмежується роботою згідно з правилами та наказами керівництва. Невпевненість цих респондентів перешкоджає можливості висловлювати та обстоювати власні ідеї та думки.

До наступного компонента інноваційної компетентності педагогічних працівників належать їхні *професійні здібності.* Їх оцінка виявила, що (рис.3.5) високий рівень здобули лише 9 (30,0%) респондентів, переконуючи, що добре володіють методологією креативної діяльності, методами педагогічних досліджень, можуть розробляти авторські концепції та освітні технології, здатні до співпраці та взаємодопомоги в креативній діяльності з колегами.

13 (43,3%) опитаних набули середнього показника. Вони добре оцінюють володіння методами педагогічних досліджень, уміння організовувати експериментальну діяльність в закладі освіти, проте педагогам складно створювати власні концепції, креативно підходити до розв’язання конфліктних ситуацій та співпраці з групою колег.

 Низький рівень засвідчили 8 (26,7%) респондентів. Це означає, що для значної кількості вчителів проблемою є розробка власної педагогічної концепції, педагогічний експеримент, коригування чи перебудова власної педагогічної діяльності. Вони зазначають, що їм простіше застосовувати досвід креативної діяльності інших людей, аніж акумулювати власний.

*Рис.3.5. Рівні сформованості професійних здібностей*

*Індивідуальні особливості* вчителів є також важливою складовою їхньої інноваційної діяльності. Дослідивши даний феномен, маємо такі показники (рис.3.6).

*Рис.3.6. Стан сформованості індивідуальних особливостей педагогічних працівників*

Так, 10 (33,3%) респондентів із *високим рівнем* мають швидкий темп креативної діяльності, є чесними та правдивими, відповідальними та самоорганізованими, проте для них характерні найнижчі показники рішучості та впевненості.

15 (50,0) педагогів, які набули *середнього рівня,* не здатні до рішучих самостійних рішень та їх реалізації в освітній інноваційній діяльності. Це свідчить про їхній страх перед новим, невміння змінювати педагогічну діяльність та обстоювати власні принципи, не очікуючи на схвалення керівництва.

У 5 (15,7%) вчителів – низький рівень. Так, на їхню думку, вони повільно виконують креативну діяльність, важко здійснюють самоорганізацію, нерішучі.

Представимо загальне уявлення про інноваційну та мотиваційну складову вчителів щодо реалізації інновацій у досліджуваних ЗЗСО (табл. 3.1

**Таблиця 3.1.**

**Загальне уявлення про складові щодо реалізації інновацій у досліджуваних ЗЗСО**

|  |  |
| --- | --- |
| **Складова інноваційної компетентності** | **Рівні сформованості (%)** |
|  | *Високий* | *Середній* | *Низький* |
| *мотиваційно-творча спрямованість* | 23,3 | 56,7 | 20,0 |
| *професійні здібності до здійснення інноваційної діяльності* | 30,0 | 43,3 | 26,7 |
| *креативність* | 16,6 | 46,7 | 36,7 |
| *індивідуальні особливості* | 33,3 | 50,0 | 15,7 |
| **Всього** | **25,9** | **49,2** | **24,9** |

Так, проаналізувавши усі показники інноваційної компетентності, доходимо висновків, що майже половина (49,2%) педагогічних працівників володіє *середнім рівнем* здібностей до здійснення інноваційної діяльності; 25,9% мають *високий рівень*; 24,5% – *низький (рис.3.7)*.

*Рис. 3.7. Загальний результат рівня інноваційної компетентності педагогів*

Ми зрозуміли, що методика, яку ми застосували, більше розкриває питання щодо впровадження інноваційної компетентності педагогів, проте нешироко представляє результати щодо мотиваційної складової вчителів. У зв’язку з цим було проведене додаткове анонімне опитування педагогів, що, на нашу думку, дасть змогу визначити причини посилення їхньої мотивації *(Додаток В).*

Так, результати опитування виявили, що погляди педагогів можна класифікувати на три групи: *ініціативні, умотивовані, стабільні.*

*Ініціативні (36,7%).* Це педагоги, які мають бажання впроваджувати інноваційні підходи в освітній процес, вважаючи, що це сприятиме мотивації учнів до навчання, а також поліпшенню педагогічної діяльності. Керівникові не потрібно додатково стимулювати таких учителів, проте важливо створити належні умови для впровадження інновацій, зокрема фінансову підтримку, якої потребують нововведення. Була названа й причина недостатньої обізнаності в галузі інноваційної діяльності та бажання знати більше про новітні методи та прийоми навчання.

*Умотивовані вчителі (30,0%).* Вони мають бажання впроваджувати інноваційні підходи, проте бояться зазнати поразки. На їхній погляд, у них бракує знань, умінь та навичок у сфері інновацій, проте, якщо керівництво додатково підтримає їх, вони легше щось реалізують, оскільки будуть упевнені в правильності своїх дій. На думку цієї групи педагогів, важливим при цьому є додаткова фінансова підтримка з боку керівництва чи держави, а також кар’єрний зріст.

*Стабільні (33,3%).* У цю групу було виокремлено педагогів, які не мають бажання змінювати методи та прийоми навчання, уважаючи, що традиційні підходи до реалізації освітнього процесу є ефективніші за нові, оскільки пройшли перевірку часом. У них немає бажання вивчати щось нове, марнуючи, на їхній погляд, час. Традиційно, це пов’язано з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, які за них утілюють учні або молодші вчителі.

За результатами проведених методик ми виокремили такі рівні управління інноваційною діяльністю: *високий (творчий), середній (пошуковий*) та *низький (репродуктивний) (рис.3.8):*

*Рис. 3.8. Рівні управління інноваційною діяльністю*

Так, керівники ЗЗСО, що мають *низький (репродуктивний) рівень* (20,0%), характеризуються непостійним інтересом до інновацій, фрагментарними знаннями в галузі інноваційних освітніх технологій та власного інноваційного потенціалу, зорієнтовані на стандартні підходи до реалізації інноваційних технологій, не даючи їм критичної оцінки та не аналізуючи їх, мають недостатньо сформовані організаційні, конструктивні, проєктувальні вміння в галузі інноваційної діяльності, невдалі спроби впровадження освітніх нововведень згідно з зовнішніми вимогами та рекомендаціями. Отже, керівники ЗЗСО цього рівня здатні працювати з використанням інновацій за умов зовнішньої організації та поетапного керованого навчання.

Ті керівники ЗЗСО, які набули *середнього (пошукового) рівня* управління інноваційною діяльністю (50,0%), мають сталий інтерес до інноваційної діяльності, здатність до сприймання освітніх інновацій, потребу в їх упровадженні та оволодінні ними, систему знань про інноваційні технології та адекватно оцінюють власний інноваційний потенціал, організаторські, комунікативні, конструктивні, проєктувальні, діагностичні вміння інноваційної діяльності, можуть реалізовувати інновації в освітній діяльності з урахуванням науково обґрунтованих підходів, здійснюють активний пошук власної концепції інноваційної діяльності закладу освіти. Ці керівники ЗЗСО виявляють значний потенціал до інновацій, проте мають потребу в експертній допомозі, консультуванні та підтримці.

Керівники ЗЗСО, що мають *високий (творчий) рівень (30,0%),* відзначаються глибокою мотивацією до інноваційного проєктування, ціннісним ставленням до інноваційної діяльності, вони прагнуть постійно самовдосконалюватися, вільно володіють і творчо застосовують знання з педагогічних інновацій, систему вмінь для успішного втілення інноваційної діяльності, здійснюють реалізацію системного підходу до впровадження педагогічних інновацій, мають власне бачення інноваційної діяльності закладу освіти. Керівники ЗЗСО такого рівня можуть творчо переосмислювати власну роботу, здійснювати плавний перехід на вищий ступінь організації інноваційної діяльності.

Проаналізувавши результати констатувального експерименту, відзначаємо стандартність та стереотипність мислення директорів закладів освіти, необхідність науково-методичної підтримки з метою усвідомлення інноваційного освітнього простору й побудови алгоритму управлінської діяльності в упровадженні інновацій в освіті. Ми з’ясували, що в значної кількості керівників ЗЗСО наявна позитивна мотивація до вироблення інноваційної компетентності, вони спрямовані на активізацію креативного потенціалу в колективі та поглиблення можливостей щодо самореалізації учасників процесу інновації. Одночасно такі керівники відчувають брак знань та вмінь у галузі освітньої інноватики, зокрема таких, як: *формулювання управлінської проблеми з урахуванням особливостей конкретної ситуації; визначення критеріїв оцінювання успішності власної діяльності в галузі інновацій; генерування новітніх ідей та планування інноваційної діяльності; організація роботи колективу в інноваційному форматі тощо.*

Таким чином, дана розвідка виявила низку чинників, що реально впливають на організаційно-педагогічні умови, що, на наш погляд, сприяють успішному управлінню інноваційними процесам в ЗЗСО.

**3.2. Система роботи щодо підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю в ЗЗСО**

Як доводить аналіз чинних документів та теоретичних праць, якість управління інноваційною діяльністю не відповідає сучасному суспільному замовленню, що й зумовило потребу в розробці педагогічної системи формування готовності керівників ЗЗСО до такої діяльності. Ми дійшли висновку, що якість управління інноваційною діяльністю в ЗЗСО неабияк залежить від методів та форм роботи, які потрібно використовувати в діяльності керівників та педагогів.

Активно застосовують таку форму роботи, як *управлінські майстерні*, що спрямовані на трансформацію в педагогічні колективи наукових досягнень, кращих зразків досвіду управлінської діяльності директорів ЗЗСО. Ця форма роботи допомагає керівникам після поглиблення їхніх теоретичних знань та вивчення практичного досвіду колег у мобілізації активної діяльності шкіл на впровадження інновацій шляхом певних рекомендацій у педагогічний, учнівський, батьківський колективи, спрямовує діяльність на розв’язання важливих завдань шкільної практики.

Важливою та результативною формою навчання керівників ЗЗСО в управлінні інноваційною діяльністю є **«*Педагогічна студія*»** – самобутня лабораторія креативних ідей, у якій можна перевірити, реалізувати нові концепції, запобігти багатьом помилкам в освітній та методичній діяльності. Так, заняття можуть проводитися на трьох рівнях: 1-му – *теоретичному*, 2-му – *методичному*, 3-му – *технологічному* (ІКТ). «*Педагогічна студія*» – це «інноваційна форма організації співпраці зацікавлених педагогів-однодумців, які пов’язані між собою певним світоглядом, спільним розумінням або бажанням віднайти шляхи втілення актуальної ідеї у практику професійно-фахової діяльності, набувши у процесі занять як теоретичних знань, так і практичних навичок для свого методичного розвитку» [51]

У методиці організації студійного навчання важливим є поєднання різних методів, що спрямовані на розв’язання завдань професійної освіти. У роботі студії важливим є прогнозування та моделювання результатів. В основі закладено ідею *«Давайте спробуємо!».* Важливим є те, що ця форма роботи є шляхом соціальної та психологічної підтримки фахівця,об’єднанням педагогічних зусиль,способом етико-психологічного впливу на керівника, поліпшення його якостей як особистості та професіонала тощо. Серед питань, які можуть бути розглянуті в студії: «*Упровадження інноваційних підходів в управлінні ЗЗСО*», *«Управління методичним супроводом підвищення професійної майстерності педагогічних працівників з реалізації інноваційної діяльності», «Добір змісту та структури педагогічних інновацій»*.

Викликає інтерес така форма роботи з керівниками ЗЗСО, як ***«Лабораторія невирішених проблем».*** До низки питань, які активно розглядають керівники в закладах загальної середньої освіти, відносимо такі: *«Управління інноваційним процесом в закладі освіти», «Вироблення рекомендацій щодо організації роботи директорів шкіл з управління інноваційною діяльністю».* Таким чином, професійному зростанню керівників сприятиме участь у роботі лабораторії [53].

До сучасних важливих шляхів вироблення та підвищення рівня компетентності керівників ЗЗСО в управлінні інноваційною діяльністю відносимо такі форми роботи, як ***ділові ігри* та *тренінги****.*

Мета *тренінгу* передбачає інформування та вироблення в учасників нових умінь та навичок; оволодіння сучасними технологіями; зміну поглядів на проблеми та процес навчання як такий, що сприяє ентузіазму та задоволенню; посилення здатності учасників позитивно ставитися до життя та до себе.

На увагу заслуговують *тренінги формування управлінських команд,* спрямовані на концентрацію зусиль ЗЗСО, його структури, політики діяльності, на команди, а не на окремих працівників. Ці тренінги мають на меті оволодіння керівниками закладів спеціальними технологіями та вироблення в них навичок формування команд. Так, українські фахівці в галузі психології управління Л. М. Карамушка, Н.Л. Коломінський, Т. В. Зайчикова та ін. розглядають їх у системі взаємопов’язаних і послідовно здійснюваних тренінгів, зокрема [41]:

* *тренінг з розвитку психологічної готовності керівників та педагогічних працівників ЗЗСО до роботи в команді*, який спрямований на розуміння тімбілдінгу в управлінні колективом, важливих критеріїв роботи команд, підтриманні потреби учасників у створенні команд та потреби в організації об'єднаного тренінгу для менеджерів і персоналу організацій. Тут має місце рівень обізнаності учасників із змістом та особливостями командного менеджменту, аналіз критеріїв, що відрізняють команду від звичайної групи, вироблення уявлення учасників про унікальність команди організації (склад, принципи взаємодії, ознаки, умови створення), відпрацювання первинних навичок у взаємодії в команді [41];
* *тренінг з формування навичок партнерської взаємодії керівників та персоналу*, що спрямований на вироблення позитивних настанов для керівників та персоналу організацій щодо їхньої взаємодії, тренування у виконанні та презентації гуртових творчих проєктів на умовах партнерства. При цьому важливою є розробка спільної моделі команди освітніх організацій: її ознак, рольової структури, принципів взаємодії, умов формування команди, функцій лідера, особливостей роботи різних видів команд тощо [41];
* *тренінг розвитку конкурентоздатності команди,* який сприяє виробленню навичок конкурентоздатної взаємодії між командами в організації або між різними організаціями на основах партнерства, довіри й толерантності [41].

*Професійний (діловий) тренінг (ПТ)* використовують із метою вироблення та тренування навичок, що є потрібними та вагомими в управлінні інноваційною діяльністю. Тому якості особистості керівника впливають на реалізацію його професійних функцій. Перевагами цього тренінгу є цілеспрямована підготовка з метою вироблення чітких важливих навичок за порівняно короткий строк.

У центі уваги на *професійному тренінгу* – допомога керівникові в ситуаціях, пов’язаних із професійними труднощами, під час яких враховують її особливості, спроможність керівника самостійно й активно розв’язувати проблеми професійного характеру, під час моделювання освітньої практики, аналізу та узагальнення й систематизації акумульованого педагогічного досвіду. Методика проведення професійного тренінгу ураховує *блочно-модульний принцип.* Сюди входить покрокове навчання із застосуванням методів, що сприяють активному розвитку та практичному засвоєнню окремих прийомів. Поряд із засвоєнням нових знань, виробленням умінь, формуванням соціально-значущих вартостей керівники проявляють власні погляди на модернізацію освітньої практики.

Тренінги, які ми розглянули вище, з урахуванням їх характерних особливостей, слугують підставою для розгляду їх як перспективних шляхів удосконалення процесу управління інноваційною діяльністю в ЗЗСО.

Пропонуємо керівникам в ЗЗСО семінар-тренінг *«Формування готовності керівників закладів загальної середньої освіти до керівництва інноваційною діяльністю» [41] (Додаток Г).*

Також ефективним у роботі з керівниками щодо підвищення результативності їх управлінської діяльності є використання ***ділових ігор.*** Так, ділову гру науковці визначають як «процес моделювання реальної діяльності у спеціально створеній проблемній ситуації», засіб та метод підготовки й адаптації до трудової діяльності та соціальних контактів, метод активного навчання, спрямований на досягнення конкретних завдань, «структурування системи ділових стосунків учасників» [29].

Істотною рисою цієї інтерактивної технології є імітаційна модель, що дає можливість відображати реальні виробничі стосунки, показувати та координувати особливості діяльності учасників, тренуватися в формулюванні та прийнятті управлінських рішень, поглиблювати та закріплювати професійні знання та виробляти навички творчого застосування на практиці.

У центрі ділової гри – освітня проблема, яка слугує джерелом нових знань, засобом поглиблення бачення учасників реалій педагогічної практики. У контексті моделювання здійснюється трансформація освітньої діяльності в навчально-творчу завдяки створеним умовам, що допомагають застосуванню потенційної спроможності та креативних здібностей керівників. Моделювання у вигляді гри дає можливість уникати стереотипів в управлінській діяльності, шаблонності, що є необхідною умовою у формуванні готовності до впровадження інновацій як однієї зі складових поведінки керівника.

Використання ділової гри дає можливість керівникові ЗЗСО уявляти професійну діяльність, сприяє розвитку його аналітичних здібностей, умінь упроваджувати інноваційну діяльність. Гра сприяє виробленню управлінських якостей, зокрема здатності керівників різних рівнів виявляти та структурувати проблеми, акумулювати та аналізувати інформацію, самостійно та шляхом взаємодії з іншими працівниками приймати управлінські рішення тощо. У процесі ділової гри учасники набувають навичок виконання колективних дій, які є важливими в практичній діяльності.

Аби виробити професійні вміння та навички щодо управління інноваційною діяльністю, ми змоделювали ***ділову гру*** *«Методика підготовки та проведення педагогічних рад» (Додаток Д).*

Як підкреслює дослідження, навчання керівників ЗЗСО відбувається шляхом використання різноманітних методів. Ефективними на цьому етапі роботи є активні та інтерактивні методи навчання, такі як: «мозковий штурм», «багатомірна матриця», методи «евристичних питань», «синектики або поєднання» «інверсії або звернення», «емпатії або аналогій» тощо.

Ефективним в аспекті нашого дослідження є застосування *методів рефлексивно-інноваційного пошуку* як шляхів вироблення інноваційної поведінки керівника ЗЗСО. Вони сприяють аналізові попереднього досвіду, його переосмисленню, виокремленню нових відношень та проблем освітнього закладу нового типу, дають можливість зорієнтувати процес переосмислення себе та власної професійної поведінки в напрямі створення нововведень.

Одним із методів реалізації інноваційної поведінки керівника ЗЗСО є *проблемно-рефлексивний полілог*. Його мета – актуалізувати й сприяти розвиткові креативних можливостей керівника в контексті самостійного усвідомлення проблем в інноваційній діяльності, прийнятті новітніх рішень. Етапами цього методу є такі: : *пошук і виокремлення управлінських проблем*, де кожний учасник структурує проблеми, не повторюючи думок попереднього; *генерація ідей із вирішення окреслених проблем*; *спільне обговорення*.

Таким чином, *полілог* забезпечує розвивальний вплив не лише на найбільш підготовлених у формулюванні й вирішенні проблем, а й усіх керівників, зокрема менш поінформованих і креативних. Вплив максимального осмислення альтернативних рішень виявляється шляхом «заборони» на повторення кожним учасником.

***Позиційна дискусія*** є теж важливим методом розвитку інноваційної поведінки керівника ЗЗСО. Вона сприяє формуванню банку даних різних педагогічних інновацій, забезпечує процес їх критичного розбору й осмислення. У структурі такої дискусії є розподіл групи на три частини [29].

*Завданням першої групи є* концентрація уваги на розробці проєкту майбутньої інновації, її бачення та обґрунтування власної думки. Під час цього виду діяльності можна критикувати рішення, які пропонують учасники, адже наприкінці дискусії група має представити один із пропонованих варіантів для загального обговорення.

Після презентації проєкту інновації першою групою до дискусії долучається *друга група*, яка має на меті з’ясувати всі альтернативні варіанти щодо пропонованої інновації й на основі цього заперечити думку першої групи. Спростувавши пропоновані пропозиції, друга група вибудовує власне рішення, а потім окреслює програму дій.

Завданням *третьої групи* є розгляд та пошук конструктивних ідей у пропонованих проєктах, тому вона синтезує та виокремлює взаємовигідні шляхи розв’язання проблеми. Далі відбувається зміна ролей кожної групи, і весь ланцюг дій повторюється.

На кожному етапі фіксуються позитивні напрацювання групової діяльності. Якщо склалася ситуація, коли було запропоновано кілька конструктивних, вартих уваги проєктів, проводиться *«аукціон проєктів».* Його зміст полягає в тому, щоб у подальшому поглибити аналіз пропонованих проєктів на спільному обговоренні, аби кожен проєкт рішення пройшов аналітичну експертизу. Це відбувається шляхом «продажу» пропонованих проєктів, де коштами слугують наслідки щодо їх реалізації. У такий спосіб створюється цілісне уявлення про різноманітні процеси та вища, які виникатимуть в результаті впровадження нововведень. Із переліку вилучаються ті проєкти, які набрали найбільшу кількість негативних результатів [29].

Отже, *«аукціон проектів»* сприяє глибокому й докладному аналізові розвитку результатів від початкового етапу впровадження інновації залежно від різних протиріч і конфліктів. Розробка монолітної концептуальної моделі розвитку подій, визначення ролі й позицій групи, яка включена в інноваційний процес, дає можливість опрацювати різні варіанти результатів. Таким чином, рішення будуть прийняті не шляхом спроб та помилок, а відповідно до вичерпної аналітичної оцінки.

Доходимо висновку, що запровадження в практику діяльності ЗЗСО розробленої системи сприятиме посиленню ефективності роботи керівника в контексті управління інноваційною діяльністю.

**Висновки до розділу 3**

Аби проаналізувати та практично вивчити стан управління інноваційною діяльністю в реальних умовах освітнього процесу в ЗЗСО, був проведений констатувальний експеримент на базі закладів загальної середньої освіти Деснянського району м. Києва (Комунальний заклад «Навчально-виховний комплекс «Спеціалізована школа І-ІІ ступенів з поглибленим вивченням природничих наук - ліцей №293»; ЗОШ І-ІІІ ступенів №294; спеціалізована школа І-ІІІ ступенів №301 ім. Ярослава Мудрого). В експерименті взяло 30 педагогічних працівників (10 представників адміністрації та 20 педагогічних працівника).

Ми з’ясували, що успішне здійснення інноваційної діяльності залежить від готовності керівника та педагогів до управління нею. У своєму дослідженні ми розглядаємо *інноваційну діяльність* як систему знань, навичок та вмінь, професійних якостей та мотивів, спрямованих на прийняття керівником ефективних управлінських рішень шляхом продуктивної взаємодії з суб’єктами управлінського процесу в контексті розв’язання управлінських проблем.

Складовими готовності керівника до інноваційної діяльності є: *пізнавальний компонент* (знання керівника щодо змісту, ознак інноваційної діяльності, вимог до особистості її суб’єктів); *мотиваційний компонент* (ставлення особистості керівника до інноваційної діяльності, що розкриває його прагнення до активних дій у розробці й застосовуванні нового; чітко вироблена управлінська поведінка щодо використання інновацій як характеристики володіння сучасними науковими підходами й принципами управління); *операційний компонент* (уміння й навички, що сприяють активному прояву інноваційності керівника в управлінській діяльності; успішність реалізації ним управлінської діяльності).

Для вивчення стану управління інноваційною діяльністю в ЗЗСО ми використовували діагностичні методики діагностики: вивчення шкільної документації, анкетування, опитування, методика О.І. Мармази «Кваліметрична модель оцінки інноваційної компетентності керівника». статистично-математичний метод, методи ранжування.

Результати реалізованих методик засвідчують, що переважна кількість респондентів має середній (50,0%) рівень готовності до управління інноваційною діяльністю в ЗЗСО. Експеримент виявив, що практично відсутні керівники ЗЗСО, які володіють теоретичними засадами інноваційної педагогіки та менеджменту освітніх інновацій; можуть чітко пов’язати стратегію розвитку ЗЗСО із впровадженням освітніх інновацій й управління цим процесом, які глибоко усвідомлюють власну управлінську місію в контексті суттєвих економічних, соціально-політичних змін, які відбуваються в державі й суспільстві.

Якість управління інноваційною діяльністю в закладах загальної середньої освіти недостатньо відповідає сучасним вимогам країни, що й зумовило необхідність розробки педагогічної системи щодо підвищення ефективності керівництва цим процесом. Вона включає в себе такі форми роботи з директорами шкіл та їхніми заступниками: («управлінські майстерні», «Лабораторія невирішених проблем», «Педагогічна студія», ділові ігри, тренінги з формування управлінських команд, професійний (діловий) тренінг, семінар-тренінг «Формування готовності керівників ЗЗСО до управління інноваційною діяльністю».

Серед методів формування інноваційної поведінки керівника найбільш ефективними, на наш погляд, є проблемно-рефлексивний полілог, методи рефлексивно-інноваційного пошуку, «аукціон проектів», позиційна дискусія.

**ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ**

Здійснене нами дослідження підтвердило попередні припущення та дозволило зробити наступні висновки:

1. Опрацьовані нами наукові джерела з філософії, психології та педагогіки, пов’язані з проблемою управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах, наголошують на важливості інноваційного процесу як рушія сучасної освіти. Він сприяє втіленню державної інноваційної політики в педагогічній галузі, що їй наразі надається загальнонаціональне значення. Водночас інноваційні зрушення в освіті спрямовані на посилення ролі лідерів, освітнього менеджменту в демократичних змінах, що визначають характер сучасного суспільства і освіти.

Наразі дослідження інноваційної діяльності сформували потужну теоретичну основу. Загальна теорія інноваційної діяльності є добре розробленою, а її соціальні та філософські аспекти ґрунтовно описані (І. В. Бестужев-Лада, М. І. Лапін, А. І. Прігожин,); висунуто теоретичні засади інновацій в освіті (І. М. Дичківська, В. І. Загвязинський, В. П. Кваша, А. А. Пінський, І. П. Подласий, С.Д. Поляков, М. М. Поташнік, Б. В. Сазонов, Є. М. Шиянов, Г. П. Щедровицький та ін.).

Питання мотивації вчителів до інноваційних підходів та проблема запровадження інноваційних процесів в освітніх закладах були предметом вивчення у сучасних вітчизняних наукових студіях (В. Даниленко, Н. Клокар, В. Олійник, В. Паламарчук, В. Пінчук та ін.) та у працях зарубіжних науковців (І.Загвязинський, М. Кларін, В. Лазарєв, М. Поташник, О.Гомерікі, Т. Шамова та ін.). Ці дослідження узагальнюють здобутий досвід освітнього менеджменту в закладах загальної середньої освіти, що є підгрунтям для вивчення особливостей запровадження інноваційних процесів та інструментів управління цими процесами.

2. На основі аналізу базових понять інноваційної педагогіки було уточнено зміст поняття «інноваційна діяльність». Вона трактується нами як складне системне явище, комплекс різних видів діяльності, що пов’язані з головними етапами реалізації інноваційного процесу і орієнтовані на спонукання педагогів до вдосконалення особистої професійної діяльності та до запровадження змін у власну педагогічну практику.

Аналіз наукових досліджень, присвячених вивченню інноваційної педагогічної діяльності, дозволив виокремити її провідні структурні складові: ціннісно-мотиваційну. когнітивно-інформаційну, операційно-діяльнісну, особистісно-креативну, науково-дослідницьку та оцінювально-рефлексивну.

Під час теоретичного аналізу було виявлено, що ефективність інноваційної діяльності навчального закладу значною мірою спирається на його інноваційний потенціал. Цим поняттям позначається сукупність взаємопов'язаних ресурсів і факторів, які створюють відповідні умови для продуктивного застосування цих ресурсів з метою досягнення визначених орієнтирів інновацій та підвищення конкурентоспроможності освітньої установи загалом. Як системне явище інноваційний потенціал закладів загальної середньої освіти має унікальну структуру, представлену ресурсною, кадровою, комунікаційною та науково-дослідницькою компонентами.

3.Встановлено, що ефективність реалізації інноваційної діяльності в закладах загальної середньої освіти залежить віт чітко розробленої системи управління даним процесом. Системою управління інноваційною діяльністю у навчальних закладах називаємо комплекс визначених функцій, принципів, методів прийняття менеджерських рішень та організаційних засобів упровадження і застосування інновацій. Це забезпечує цілеспрямовану та систематичну зорієнтованість інноваційних ресурсів на втілення стратегічних завдань освітньої установи. Підтверджено, що успіх інноваційної діяльності напряму зумовлений здатністю менеджера навчального закладу ефективно використовувати три групи функцій управління інноваціями (загальну, специфічну та комбіновану).

Керівництво інноваційною діяльністю закладів освіти реалізується у різних формах (дорадчо-адміністративні, проектно-цільові, системно-модульні й системно-регіональні) та із застосуванням різних методів (соціально-психологічні, економічно-технологічні, адміністративно-правові). Виявлено, що процес керівництва інноваційною діяльністю в закладах освіти відбувається у кілька етапів: інформаційно-аналітичний. стратегічно-проектувальний. конструктивно-організаційний етапи, етап безпосереднього впровадження інновацій, етап продуктивного використання й активного поширення інновацій.

4. Дослідження менеджменту інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах здійснювалося за такими напрямами: аналіз нормативно-правової бази закладів щодо впровадження інновацій закладах освіти; дослідження рівня готовності та мотивації директорів навчальних закладів та педагогічних працівників до інноваційної діяльності.

Аналіз результатів констатувального експерименту продемонстрував, що багато керівників закладів освіти мають стандартне та стереотипне мислення і потребують науково-методичної підтримки щодо орієнтиру в інноваційному освітньому середовищі та створення покрокових моделей управлінської діяльності при впровадженні інновацій в освіті. Ми виявили, що більшість керівників закладів загальної середньої освіти мають потужну мотивацію розвивати свою інноваційну спроможність, прагнучи мобілізувати творчий потенціал у своїх колективах та покращити можливості для самореалізації учасників інноваційного процесу. Водночас цим управлінцям бракує знань і навичок у сфері освітніх інновацій: здатності визначати менеджерські завдання зважаючи на ситуацію; здатності встановлювати критерії оцінки успішності особистої діяльності у сфері інновацій; здатності генерувати нові ідеї та планувати інноваційну діяльність, здатність організовувати командну роботу в інноваційних формах.

5. У ході аналізу результатів констатувального експерименту дослідження ми дійшли висновку про важливість розробки заходів для покращення ефективності керівництва інноваційною діяльністю в освітніх закладах. Вони передбачають:

- форми взаємодії з керівниками шкіл та їх заступниками (консиліум, контрольні діалоги, управлінські майстерні, «Педагогічна студія», «Лабораторія невирішених проблем», тренінги зі створення менеджерських команд, з психологічної підготовки управлінців та педагогічного складу освітнього закладу до роботи в команді, тренінг з набуття навичок партнерської взаємодії менеджерів та персоналу, тренінг з розвитку командної конкурентоспроможності; професійний (діловий) тренінг, «аукціон проєктів», ділова гра «Методика підготовки та проведення педагогічних рад», семінар-тренінг «Формування готовності керівників загальноосвітніх навчальних закладів до управління інноваційною діяльністю», ділові ігри;

- методи забезпечення інноваційної поведінки управлінця (метод рефлексивно-інноваційного пошуку, проблемно-рефлексивний полілог, позиційна дискусія, «аукціон рішень», «аукціон проєктів»).

6. Виконане дослідження не охоплює усіх складових наукової проблеми. Перспективними напрямами подальших науково-педагогічних студій на дану тематику є, зокрема, використання маркетингових методів покращення ефективності управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах, моніторинг управління інноваційною діяльністю в навчальних закладах, проєктування ефективних систем управління впровадженням інновацій.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Артюшина М. В. Психологічні та педагогічні основи підготовки студентів економічних спеціальностей до інноваційної діяльності: монографія. К. : КНЕУ, 2009. 271 с.
2. Буняк Н.М. Сутність та структура інноваційного потенціалу вищого навчального закладу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Випуск 14. Частина 2. С. 49-52. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\_en\_2015\_14%282%29\_\_14](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nvkhdu_en_2015_14%282%29__14)
3. Василенко Н. В. Інноваційний потенціал школи. *Директор школи*. 2011. № 3.С. 25-28.
4. Ващенко Л.М.  Рівні управління інноваційними процесами.  URL: http://ru.osvita.ua/school/manage/294/
5. Вознюк О. В. Розвиток особистості педагога в умовах цивілізаційних змін: теорія і практика : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ імені Івана Франка, 2013. 612 с.
6. Гурочкіна В.В. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та система захисту. *Економіка: реалії часу*. №5(21), 2015. С.51-57. https://www.researchgate.net/publication/340633617\_INNOVACIJNIJ\_POTENCIAL\_PIDPRIEMSTVA\_SUTNIST\_TA\_SISTEMA\_ZAHISTU
7. Даниленко Л.І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: монографія. К.: Міленіум, 2004. 358 с.
8. Даниленко Л.І. Управління інноваційною діяльністю у загальноосвітніх навчальних закладах: теоретико-прикладний аспект. *Вісник Уманського державного пед. ун-ту ім. П.Тичини*. 2005. С. 46– 52.
9. Демиденко Т.М. Підготовка майбутніх учителів трудового навчання до інноваційної педагогічної діяльності: дис... канд. пед. наук: 13.00.04 – теорія та методика професійної освіти. Луганськ, 2004. 243 с.
10. Завалко К.В. Формування готовності майбутнього вчителя музики до інноваційної діяльності: афтореф. дис…доктора пед. наук. 13.00.02 – теорія та методика музичного навчання. Київ, 2013. 41 с. URL: https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/4884/Zavalko.pdf?sequence=1
11. Закон України «Про повну загальну середню освіту». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text
12. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності». URL: [http://zakonl.rada.gov.ua](http://zakonl.rada.gov.ua/)
13. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. / В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Меркулов. К.: Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
14. Левченко Ю. Г. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч. посіб. К.: Кондор-Видавництво, 2014. 448 с.
15. Карпенко Є. Основи психотренінгу : навч. посібник. Дрогобич, 2015. с. 78. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/2360/1/%D0%9A%D0%B0%D1%80%D0%BF%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%84.%D0%92.%20%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%20%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%96%D0%BD%D0%B3%D1%83.pdf
16. Козак Л.В. Структура та ознаки інноваційної професійної діяльності викладача вищого навчального закладу. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/1581/1/L\_Kozak\_PPTP\_2\_GI.pdf
17. Колінко Н.О. Структурно-логістична схема управління інноваційною діяльністю. URL:http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13979/1/49\_329-340\_Vis\_727\_Menegment.pdf
18. Колінко Н.О. Модель управління інноваційною діяльність підприємства. *Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп’ютерних технологій в Україні : VІІ-та науково-технічна конференція науково-педагогічних працівників*. 21-25 Березня 2011. Львів: Видавничий відділ ІППТ.
19. Колінко Н.О. Керівництво інноваційною діяльністю підприємств: дис…канд екон. наук. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Львів, 2021. 297 с. URL: https://lpnu.ua/sites/default/files/2021/dissertation/7435/disertaciyna-robota-kerivnictvo-innovaciynoyu-diyalnistyu-kolinko-no.pdf
20. Коновальчук І.І. Технологія організації інноваційної діяльності закладів дошкільної освіти. *Педагогічні науки.* Випуск 4 (95). 2018. С.85-91. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/596243.pdf>
21. Куриш Н.К. Творчі групи – одна з ефективних форм методичної роботи педагогів. URL:: http://ippobuk.cv.ua/images/рекомендац\_творч\_групи.doc
22. Левченко Ю. Г. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч. посіб. К.: Кондор-Видавництво, 2014. 448 с.
23. Малихіна В.М. Організаційно-методичне забезпечення управління інноваційною діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів в умовах великого міста: автореф. дис… канд. пед. наук. 13.00.01 – загальна педагогіка та історія педагогіки, Київ, 2005. 24 с.
24. Мармаза О. І. Інноваційний менеджмент. Харків: ТОВ «Планета-принт», 2016. 197 с. URL:https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f7d63a51-3c34-4d74-bcf5-689ce08178e2/content
25. 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. URL: file:///D:/Doc/Downloads/Pfto\_2014\_36\_46.pdf
26. Миколайчук І. П.  Формування механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства. *Агросвіт*. 2015. № 12. С.43-49. URL: http://www.agrosvit.info/?op=1&z=1919&i=7
27. Модернізація освітнього процесу в ліцеї економічного профілю: Навч.-метод. Посібник / За ред. Л.І.Даниленко, Ю.В.Шукевича. К.: Логос, 2004. 130 с.
28. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки. URL: ministry@mon.gov.ua.
29. Нетрадиційні форми методичної роботи у ВСП ЗМФК ЗНУ. URL: https://zmk.zp.ua/pdf/%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B8%20%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%20%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B8.pdf
30. Нікіфорова Л. О., Кущак В. О. Особливості застосування тренінгів в якості чиннику підвищення кваліфікації кадрів на промислових підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки.* 2011, № 5, T. 2.С.190-192. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\_5\_2/190-192.pdf
31. Освітній менеджмент в умовах змін : [навч. посіб.] / Л. Калініна, Л. Карамушка, Т. Сорочан [та ін.] / за ред. В. Олійника, Н. Протасової. – Луганськ : СПД Резніков В. С., 2011. 308 с.
32. Петровський В.Є. Управління розвитком інноваційного потенціалу закладу дошкільної освіти: Кваліфікаційна робота здобувача вищої освіти першого (бакалаврського) рівня вищої 073 Менеджмент освітньо-професійної програми Муніципальний менеджмент. Київ. 2023. 60 с.
33. Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності / Наказ Міністерства  освіти і науки України , молоді та спорту України [30.11.2012 № 1352](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z2111-12/paran13#n13) URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0946-00
34. Положення про порядок здійснення інноваційної діяльності у сфері освіти» Наказ Міністерства освіти і науки
12 травня 2023 року N 552. URL: https://ips.ligazakon.net/document/RE40211?an=20
35. Попова Н.О. Інноваційний потенціал ВНЗ як фактор конкурентної переваги: теоретичні положення. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 4(20). С. 101-105. URL: http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/21.pdf
36. Рекуш А.М. Управління інноваційною діяльністю сільськогосподарських підприємств: дис…. канд. екон. наук. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Мелітополь, 2019. 243 с. URL: http://www.tsatu.edu.ua/nauka/wp-content/uploads/sites/49/dysertacija-rekush.pdf
37. Саюк В. І. Теоретичні основи методичної роботи та педагогічного дорадництва : методичні рекомендації. К. : Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, 2015. 48 с. URL: https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/14320/metodichni\_doradnitstvoi\_format.pdf?sequence=1&isAllowed=y
38. Славінська О. Інноваційна професійна діяльність педагога у контексті сучасної неперервної освіти. URL: file:///D:/Doc/Downloads/%D0%A1%D0%BB%D0%B0%D0%B2%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0+%D0%9E.%D0%9C.+3.pdf
39. Стадник В. В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. К.: Академвидав, 2006. 464 с.
40. Теорія системного менеджменту: [Підручник] / За заг. ред. В. Г. Янчевського, Р. С. Седегова, В. М. Кривцова. Мн.: Академія управління, 2006. 391 с.
41. Технології роботи організаційних психологів: [навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти] / За наук. ред. Л. М.Карамушки. К.: ІНКОС, 2005. 366 с.
42. Тисько М.М. Інноваційний потенціал підприємства як основа його розвитку. *Приазовський економічний вісник*. 2017. Випуск 3(03). С. 54-58. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/3\_03\_uk/14.pdf
43. Тихоход Л.О. Управління інноваційними процесами в закладі загальної середньої освіти: кваліфікаційна (магістерська) робота. 011 – освітні, педагогічні науки. Вінниця, 2021. 82 с. URL: file:///D:/Doc/Downloads/11527-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-22882-1-10-20211229.pdf
44. Файчук О.М. Інноваційний процес як рушійна сила економічного зростання / О.М. Файчук, О.В. Файчук. 2013. № 10. C. 66-70. URL: file:///D:/Doc/Downloads/binf\_2013\_10\_12.pdf
45. Харагірло В. Є. Сутність і структура готовності до інноваційної діяльності педагогічних працівників закладів професійно-технічної освіти*. Імідж сучасного педагога.* № 1 (178) 2018. С. 34-38. URL: http://isp.poippo.pl.ua/article/view/123778/120643
46. Худолій Л. М., Файчук О. В., Файчук О. М. Перспективи банківського кредитування інноваційних проектів в агропродовольчому виробництві України : монографія. К. : ЦП «КОМПРИНТ», 2014. 267 с.
47. Черноіванова Г.С. Функціональний підхід до управління інноваційним складником підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. №28. С.129-133. URL: http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/28-2017/28.pdf
48. Шапар В. Сучасний тлумачний психологічний словник. X. : Прапор, 2005. 640 с.
49. Шерудило А. В. Сутність, зміст, структура і функції інноваційної діяльності вчителя в умовах модернізації педагогічної освіти. Професійна підготовка майбутніх учителів початкової школи: компетентнісний та інтегрований підходи: монографія / за наук. ред. Л. Я. Бірюк. Суми, Вінниченко М. Д., 2019. С. 245–269. URL: file:///D:/Doc/Downloads/\_%20(2).pdf
50. Шилова О.Ю. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № С. 220-227. URL: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_1_220_227.pdf>
51. Шуляр В. Професійно-фахова студія як форма розвитку методичної компетентності педагоганової української школи. *Теорія, методика і практика професійної освіти.* Вересень No 1 (96) 2023. С.3-13. URL: https://september.moippo.mk.ua/index.php/sept/article/view/279/228
52. Ягоднікова В.В. Інноваційний потенціал загальноосвітньої школи як основа формування інноваційної спрямованості виховного процесу. URL: <http://www.rusnauka.com>
53. [Ястребова В. Я.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%AF%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%92$) Сучасні моделі післядипломної освіти керівників загальноосвітніх навчальних закладів / В. Я. Ястребова, Ю. С. Присяжнюк, Н. І. Перцова. [*Збірник наукових праць [Херсонського державного університету]. Педагогічні наук*и](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9669843:%D0%9F%D0%B5%D0%B4.). 2017. Вип. 76 (2). С. 161-164. URL: [file:///D:/Doc/Downloads/znppn\_2017\_76(2)\_\_35.pdf](file:///D%3A/Doc/Downloads/znppn_2017_76%282%29__35.pdf)

**ДОДАТКИ**

**Додаток А**

## **Кваліметрична модель оцінки інноваційної компетентності керівника (Мармаза О.І.)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ з/п** | **Фактори готовності керівника до управлінської діяльності (Ф)** | **Вагомість (м)** | **Критерії факторів готовності (К)** | **Вагомість (V)** | **Показники реалізації критеріїв****(П)** | **Ступінь прояву показників** |
| **0** | **0,25** | **0,5** | **0,75** | **1** |
| 1. | Особистісний | 0,3 | 1. | 0,18 | 1.1. Бажання працювати з |  |  |  |  |  |
|  |  |  | Мотиваційно- |  | педагогами- |
|  |  |  | творча |  | інноваторами; |
|  |  |  | спрямованість |  | 1.2 Бажання |
|  |  |  |  |  | застосовувати освітні |
|  |  |  |  |  | інновації; |
|  |  |  |  |  | 1.3. Бажання брати участь |
|  |  |  |  |  | в освітніх проектах та |
|  |  |  |  |  | програмах різного рівня; |
|  |  |  |  |  | 1.4. Бути готовим |
|  |  |  |  |  | відстоювати правлінське |
|  |  |  |  |  | рішення щодо |
|  |  |  |  |  | застосування освітніх |
|  |  |  |  |  | інновацій |
|  |  |  | 2. Творчий | 0,14 | 2.1. Вміння моделювати, |  |  |  |  |  |
|  |  |  | компонент |  | проектувати соціальні |
|  |  |  |  |  | системи; |
|  |  |  |  |  | 2.2. Здатність |
|  |  |  |  |  | висовувати оригінальні |
|  |  |  |  |  | ідеї, (нестандартні |
|  |  |  |  |  | рішення); |
|  |  |  |  |  | 2.3. Вміння генерувати |
|  |  |  |  |  | ідеї, розвивати висунуті |
|  |  |  |  |  | думки; |  |  |  |  |  |
| 2.4. Вміння брати участь |
| та здійснювати |
| експериментальну |
| роботу |
| 3. Світогляд | 0,20 | 3.1. Поінформованість |  |  |  |  |  |
|  |  | про досягнення |
|  |  | розвитку різних |
|  |  | наукових галузей; |
|  |  | 3.2. Користування |
|  |  | послугами бібліотек; |
|  |  | 3.3. Відвідування |
|  |  | театрів, музеїв, |
|  |  | виставок; |
|  |  | 3.4. Відсутність |
|  |  | релігійних забобонів, |
|  |  | наукове сприйняття |
| 4. Морально- | 0,14 | 4.1. Моральні норми |  |  |  |  |  |
| правовий |  | поведінки; |
| компонент |  | 4.2. Чесність, |
|  |  | порядність; |
|  |  | 4.3. Схильність до |
|  |  | ризику; |
|  |  | 4.4. Дотримання |
|  |  | законодавчих норм про |
|  |  | освіту; |
|  |  | 4.5. Працелюбність; |
|  |  | 4.6. Знання |
|  |  | законодавчих норм бази |
|  |  | інноваційної діяльності |
| 5. Комуніка- | 0,16 | 5.1. Уміння тактовно |  |  |  |  |  |
| тивність |  | поводитись в будь-яких |
|  |  | ситуаціях; |
|  |  | 5.2. Поважне ставлення |
|  |  | до оточуючих та їхніх |
|  |  | думок; |
|  |  | 5.3. Уміння швидко |
|  |  | знаходити спільну |
|  |  | розмову, інтереси; |
|  |  | 5.4. Використання |
|  |  | комп’ютерної техніки в |
|  |  | управлінській діяльності |
| 6. Самооргані- | 0,18 | 6.1. Діловитість; |  |  |  |  |  |
| зація |  | 6.2. Оперативність; |
|  |  | 6.2. Рефлективність; |
|  |  | 6.3. Постійне |
|  |  | самовдоска-налення; |
|  |  | 6.4. Впевненість в своїх |
|  |  | діях; |
|  |  | 6.5. Цілеспрямованість; |
|  |  | 6.6. Презентабельність |
| 2. | Когнітивний | 0,3 | 1. Системність | 0,22 | 1.1.Усвідомлення |  |  |  |  |  |
|  |  |  | знань з |  | цілісності педагогічного |  |  |  |  |  |
| педаго-гіки | процесу, законів та |
|  | закономірностей |
|  | розвитку; |
|  | 1.2.Свідомлення |
|  | ключової ролі педагога; |
|  | 1.3. Застосування у |
|  | педагогічній роботі |
|  | індивідуального |
|  | підходу, гуманістичних |
|  | технологій; |
| 2. Системність | 0,18 | - Всебічні знання про |  |  |  |  |  |
| знань з |  | особистість та її |
| психології |  | розвиток; |
|  |  | - застосування |
|  |  | психологічних знань для |
|  |  | організації навчально- |
|  |  | виховного процесу; |
|  |  | - усвідомлення ролі |
|  |  | психології в управлінні; |
|  |  | - систематичне |
|  |  | проведення психолого- |
|  |  | педагогічних |
|  |  | досліджень |
| 3. Системність | 0,28 | - Усвідомлення еволюції |  |  |  |  |  |
| знань з |  | законів розвитку |
| менеджменту |  | менеджменту; |
|  |  | - організація управління |
|  |  | на наукових засадах, |
|  |  | концептуальність в |
|  |  | управлінні; |
|  |  | - запровадження |
|  |  | сучасних технологій |
|  |  | організації |
|  |  | управлінської |
|  |  | діяльності; |
|  |  | - актуальна позиція у |
|  |  | підвищенні рівня |
|  |  | управлінської компе- |
|  |  | тентності |
| 4. Системність | 0,32 | - Знання та вільне |  |  |  |  |  |
| знань з |  | оперування поняттями |
| освітньої |  | педагогічної |
| інноватики; |  | інноватики; |
|  |  | - дотримання наукових |
|  |  | засад управління |
|  |  | інноваційними |
|  |  | процесами; |
|  |  | - відстеження розвитку |
|  |  | освітніх інновацій та |
|  |  | формування оновлення |
|  |  | банку даних; |
|  |  |  |  |  | - створення умов для формуванняінноваційного середовища в НЗ |  |  |  |  |  |
| 3. | Діяльнісний | 0,4 | 1. Мотивація персоналу | 0,24 | * Бажання ініціювати і підтримувати освітні інновації;
* здатність визначити провідні мотиви діяльності людини;
* здатність розробити дієву систему стимулю- вання
 |  |  |  |  |  |
| 2. Аналітико- прогностична функція управління | 0,20 | * Вміння глибоко аналізувати стан системи та визначити проблеми;
* здатність відстежувати тенденції та законо- мірності розвитку системи;
* вміння розробити цільовий проект, програму розвитку
 |  |  |  |  |  |
|  |  |  | 3.Організаційно- координаційна діяльність | 0,18 | * Вміння

упорядковувати та узгодити діяльність людей;* здатність розподілити обов’язки, визначити відповідальність та права;
* вміння забезпечити ресурсами будь-які плани та програми діяльності;
* вміння моделювати в системі методів управ-

ління та застосовувати різні стилі керівництва |  |  |  |  |  |
| 4.Контрольно- оцінна діяльність | 0,20 | * Вміння провести моніторинг;
* вміння провести експертну процедуру;
* вміння визначати критерії та показники оцінки діяльності;
* вміння своєчасно запобігати відхиленню стандартів
 |  |  |  |  |  |

**Додаток Б**

## **Карта педагогічної оцінки здібностей вчителя до інноваційної діяльності (В. Сластьонін та Л. Подимова)**

Оцініть, будь ласка, свою готовність до інноваційної діяльності за п'ятибальною шкалою за кожним показником.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | ***I. Мотиваційно-творча спрямованість особистості*** | **Бали** | **Середній бал** |
| 1. | Допитливість, творчий інтерес |  |  |
| 2. | Прагнення до творчих досягнень |  |
| 3. | Прагнення до лідерства |  |
| 4. | Прагнення до отримання високої оцінки творчої діяльностіз боку адміністрації |  |
| 5. | Особиста значимість творчої діяльності |  |
| 6. | Прагнення до самовдосконалення |  |
|  | ***II. Креативність вчителя*** |  |  |
| 7. | Продукування більшого числа рішень: варіативністьпедагогічної діяльності |  |
| 8. | Незалежність суджень (не соромиться висловлювати своюдумку) |  |
| 9. | Фантазія, уява (інтелектуальна легкість у поводженні зідеями) |  |
| 10. | Здатність відмовитись від стереотипів у педагогічній діяльності, подолати інерцію мислення |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 11. | Прагнення до ризику |  |  |
| 12. | Чутливість до проблем у педагогічній діяльності |  |
| 13. | Критичність мислення, здатність до оціночних суджень |  |
| 14. | Здатність до самоаналізу, рефлексії |  |
|  | ***III. Оцінка професійних здібностей вчителя до здійснення інноваційної діяльності*** |  |  |
| 15. | Здатність особистості до оволодіння методологією творчої діяльності |  |
| 16. | Володіння методами педагогічного дослідження |  |  |
| 17. | Здатність до створення авторської концепції, технології діяльності |  |
| 18. | Здатність до планування експериментальної роботи |  |
| 19. | Здатність до організації педагогічного експерименту в школі |  |
| 20. | Здатність до корекції, перебудову діяльності |  |
| 21. | Здатність акумулювати та використовувати досвід творчої діяльності інших вчителів |  |
| 22. | Здатність до співпраці та взаємодопомоги у творчій діяльності |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 23. | Здатність творчо вирішувати конфлікти |  |  |
|  | ***IV. Індивідуальні особливості особистості вчителя*** |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 24. | Темп творчої діяльності |  |  |
| 25. | Працездатність особистості у творчій діяльності |  |  |
| 26. | Рішучість, впевненість в собі |  |  |
| 27. | Відповідальність |  |  |
| 28. | Переконання вчителя в соціальній значимості творчої діяльності |  |  |
| 29. | Чесність, правдивість |  |  |
| 30. | Здатність до самоорганізації |  |  |

**Додаток В**

**АНКЕТА 1**

**для керівників ЗНЗ щодо визначання змісту, форм і методів управлінської діяльності**

*1.* *Які педагогічні інновації, на ваш погляд, є найбільш значимі для суттєвого підвищення якості освітнього процесу?*

а) ті, що змінюють зміст навчання;

б) ті, що змінюють форми навчання;

в) ті, що змінюють методи навчання; ті, що змінюють засоби навчання (підкресліть лише один із перелічених показників).

*2. Які педагогічні інновації, на ваш погляд, є найбільш значимі для суттєвого підвищення якості освітнього процесу?*

 а) ті, що змінюють зміст виховання;

 б) ті, що змінюють форми виховання; ті, що змінюють методи виховання;

в) ті, що змінюють засоби виховання.

*3. Які педагогічні інновації, на ваш погляд, є найбільш значимі для суттєвого підвищення якості освітнього процесу?*

а) ті, що змінюють зміст управління;

б) ті, що змінюють форми управління;

в) ті, що змінюють методи управління;

г) ті, що змінюють засоби управління.

*4. Чи користуєтесь ви персональним комп’ютером при виконанні управлінських функцій ?*

- Так;

- ні,

- частково.

*5. Якими методами ви частіше всього заохочуєте педагогічних працівників вашої школи?*

- економічними,

- соціальними,

- психологічними.

**АНКЕТА №2**

**вивчення мотиваційно-творчої активності і спрямованості керівника ЗНЗ на управління інноваційною діяльністю**

1. Чи добре володієте ви технологією здійснення інноваційної діяльності в ЗНЗ? (так, ні – підкресліть).
2. Чи збільшується кількість матеріальних витрат у зв’язку із застосуванням інновації ? (так, ні – підкресліть).
3. Чи зменшується кількість часу на виконання тієї чи іншої роботи в наслідок застосування інновації ? (так, ні – підкресліть).
4. Чи вмієте ви написати інноваційний проект? (так, ні – підкресліть).
5. Чи відчуваєте ви потребу в оновленні управлінських функцій керівника ЗНЗ? (так, ні – підкресліть).
6. Чи подобається вам працювати з педагогами-інноваторами? (Так, ні, частково – підкресліть).
7. Чи хотіли б ви застосовувати освітні інновації у ЗНЗ? (Так, ні, частково - підкресліть).
8. Чи хотіли б ви брати участь у міжнародних інноваційних освітніх проектах? (Так, ні, частково – підкресліть).
9. Чи могли б ви реалізувати інноваційний освітній проект чи програму на міжнародному рівні? (Так, ні, частково – підкресліть).
10. Чи могли б ви реалізувати інноваційний освітній проект чи програму на регіональному рівні? (Так, ні, частково – підкресліть).
11. Чи готові ви підготувати наказ по школі про впровадження відповідної освітньої інновації ? (Так, ні, частково – підкресліть).

**АНКЕТА №3**

 **для керівника ЗНЗ з вивчення його інтелектуально-творчої компоненти творчих здібностей особистості**

1. Чи можете ви змоделювати організаційну структуру управління ЗНЗ, відмінну від існуючих? (Так, ні, частково – підкресліть).
2. Чи систематично ви поновлюєте свої знання в галузі теорії моделювання в управлінні соціальними системами? (Так, ні, частково – підкресліть).
3. Чи систематично ви поновлюєте свої знання в галузі теорії проектування в управлінні соціальними системами? (Так, ні, частково – підкресліть).
4. Чи можете ви висунути оригінальну освітню ідею, яку підтримає педагогічний колектив? (Так, ні, частково – підкресліть).
5. Чи керуєтесь ви в управлінні основами теорії інноваційного освітнього менеджменту щодо оцінювання інноваційних ідей вчителів? (Так, ні, частково – підкресліть).
6. Чи аналізуєте ви основні положення теорії менеджменту та їх застосування у вашій школі? (Так, ні, частково – підкресліть).
7. Чи порівнюєте ви результати діяльності вашої школи з результатами діяльності зарубіжних шкіл? (Так, ні, частково – підкресліть).

**Додаток Г**

**СЕМІНАР-ТРЕНІНГ**

**«Формування готовності керівників загальноосвітніх навчальних закладів до управління інноваційною діяльністю»**

*Мета навчального семінару-тренінгу* полягає у формуванні готовності керівників ЗНЗ до прийняття управлінських рішень в умовах інноваційної діяльності.

У процесі впровадження семінару-тренінгу мають реалізуватися такі *завдання:*

1) оволодіння керівниками ЗНЗ знаннями про готовність керівників освітніх організацій до прийняття управлінських рішень в умовах інноваційної діяльності;

2) оволодіння керівниками ЗНЗ методами діагностики психологічних характеристик, необхідними для прийняття ефективних управлінських рішень в умовах інноваційної діяльності;

3) оволодіння керівниками ЗНЗ уміннями та навичками прийняття ефективних управлінських рішень в умовах інноваційної діяльності;

4) визначення керівниками ЗНЗ власних особистісних якостей керівників та основних мотивів при прийнятті управлінських рішень в умовах інноваційної діяльності;

5) ознайомлення учасників з процедурою збору індивідуальних пропозицій і освоєння технології групової роботи; вироблення колегіального рішення, визначення логічно обґрунтованої послідовності дій керівників при виявленні, аналізі та розв’язанні управлінських проблем; визначення ситуаційного лідера тощо.

За своєю структурою семінар-тренінг складається зі вступу, трьох змістовно-тематичних розділів (тем): 1) «Поняття готовності керівників ЗНЗ до прийняття управлінських рішень в умовах інноваційної діяльності» – інформаційно-пізнавальний компонент технології; 2) «Діагностика психологічних характеристик, необхідних для прийняття ефективних управлінських рішень в інноваційній діяльності» – діагностичний компонент технології; 3) «Формування готовності до ефективного прийняття управлінських рішень в умовах інноваційної діяльності» – корекційно-розвивальний компонент технології та завершення.

**ВСТУП ДО ТРЕНІНГУ**

«Криголам» «Знайомство»: «Мене звати… Я працюю в школі… Найбільше за все я люблю...»; вивчення очікувань (заповнення індивідуальних робочих аркушів з наступним груповим обговоренням): «Чому я тут?», «Що я очікую від цього тренінгу?» [14; 17]. Це дасть можливість уточнити основну мету та завдання тренінгу; визначення очікувань (заповнення індивідуальних аркушів з наступним груповим обговоренням): «Чого Ви хочете навчитися в процесі тренінгу? Якими конкретно уміннями та навичками Ви хочете оволодіти?». Індивідуальні відповіді учасників заняття представляються на дошці з наступним груповим аналізом; мультимедійна презентація: «Мета, завдання та організація тренінгу» (визначення мети, завдань тренінгу та його загального формату); «мозковий штурм» (груповий варіант): «Визначення основ групової взаємодії».

**РОЗДІЛИ ТРЕНІНГУ**

**Розділ 1.** **Поняття про психологічну готовність керівників освітніх організацій до прийняття управлінських рішень в умовах інноваційної діяльності (інформаційно-пізнавальний компонент технології).**

Мета заняття: за допомогою певних технік сприяти розумінню учасниками тренінгу сутності психологічної готовності особистості до прийняття управлінських рішень; змісту; структури та психологічних особливостей прийняття управлінського рішення в умовах організаційного розвитку.

Тренінгова сесія 1. Готовність до прийняття УР. Типи, види, вимоги до УР

Творче завдання («робота в групах»): «Що таке психологічна готовність керівників до прийняття управлінських рішень?». Представити у вигляді схеми на ватманах; групове (загальне) обговорення: «Визначення структури психологічної готовності до прийняття управлінських рішень»; мультимедійна презентація (міні-лекція): «Зміст та структура психологічної готовності керівників освітніх організацій до прийняття управлінських рішень»;

метод незавершених речень (з подальшим груповим обговоренням): «Управлінське рішення – це ....». Проводиться з метою вивчення основних понять психологічної готовності керівників до прийняття управлінських рішень;

робота в групах («мозковий штурм»): «Які основні етапи прийняття управлінських рішень можна виділити?».

Обговорення в групах. Кожна пара представляє свій варіант, інші ставлять питання; творче завдання («робота в групах»): «Визначте основні вимоги до управлінських рішень». Представити у вигляді схеми на ватманах; мультимедійна презентація (міні-лекція): «Зміст та структура прийняття управлінських рішень. Чинники, що визначають процес прийняття управлінських рішень».

Підведення підсумків тренінгової сесії 1.

***Тренінгова сесія 2.******Розвиток організації, вимоги до управлінських рішень в умовах інноваційної діяльності.***

Творче завдання («робота в групах»): «Що таке введення змін в організації?». Розробити систему критеріїв щодо змін в організації; «мозковий штурм» (робота в групах): «Визначте, які основні зміни відбулися в системі освіти та у Вашій організації». Обговорення в групах з подальшим загальним обговоренням; групове обговорення: «Які особливості та чинники будуть визначати процес прийняття рішення щодо введення змін в організації?»; робота в групах: «Визначте основні напрямки змін та співвідношення понять «зміни в організації» та «організаційний розвиток». Обговорення в групах. Кожен пропонує свій варіант, інші ставлять питання; метод незавершених речень (з подальшим груповим обговоренням): «Розвиток моєї організації – це ....». Проводиться з метою вивчення бачення керівником майбутнього організації; групове обговорення: «Яких додаткових вимог до УР потребує організаційний розвиток?»; міні-лекція: «Організаційний розвиток як керовані зміни в організації».

Підведення підсумків тренінгової сесії 2.

**Розділ 2. Діагностика психологічних характеристик, необхідних для прийняття ефективних управлінських рішень в умовах ОР (діагностичний компонент технології)**

Мета заняття: ознайомлення учасників тренінгу з методами та формами роботи, які забезпечують діагностику власних особистісних характеристик, необхідних для ефективного прийняття управлінських рішень: стилю керівництва; ділової спрямованості; здатності до ризику; мотивації до успіху; мотивації до уникнення невдач та ін., в умовах організаційного розвитку.

***Тренінгова сесія 3.*** Мета, завдання та зміст діагностичних методик Творче завдання («робота в групах»): «Визначити рейтинг психологічних характеристик керівника для прийняття ефективних управлінських рішень в умовах інноваційної діяльності»; психологічний практикум: «Визначення особливостей прийняття управлінських рішень керівником за допомогою тесту «Вміле розв’язання проблеми» [11]; групове обговорення: «Проаналізуйте причини виникнення проблем при прийнятті управлінських рішень»; психологічний практикум: «Визначення рівня готовності менеджерів щодо рішучості при управлінні змінами в організації за допомогою тесту «Чи рішуча Ви людина?» [9]; групове обговорення: «Проаналізуйте, як рішучість керівника впливає на управлінське рішення, наведіть приклади впливу прояву рішучості при прийнятті рішення із практики роботи»; міні-лекція: «Завдання, мета та зміст діагностичних методик» (оцінка стилю керівництва; спрямованості керівника; мотивації до успіху; мотивації до уникнення невдач; готовності до ризику; соціально-психологічних установок особистості та ін.).

Підведення підсумків тренінгової сесії 3.

***Тренінгова сесія 4. Діагностичні методики з ОР.*** Групове обговорення: «Приклади ОР у Ваших організаціях. Напрямки та здобутки ОР». Бажаючі наводять приклади та обговорюють у групах; «мозковий штурм» (робота в групах): «Які основні риси організаційного розвитку?». Обговорення в групах. Кожна група представляє свій варіант, інші ставлять питання (представлення у вигляді малюнку на ватманах); групове обговорення: «Найважливіші ознаки розвитку організації». Загальне обговорення варіантів, які запропонували малі групи; психологічний практикум: Опитувальник «Як розвивається Ваша організація?»; міні-лекція: «Діагностика організаційного розвитку».

Підведення підсумків тренінгової сесії 4.

**Розділ 3. Формування психологічної готовності до ефективного прийняття управлінських рішень в умовах інноваційної діяльності (корекційно-розвивальний компонент технології)**

Мета заняття: засвоєння певних знань, пов’язаних з управлінською діяльністю керівника і необхідних для прийняття управлінських рішень на прикладі розв’язання однієї певної управлінської проблеми; оволодіння уміннями та навичками, які забезпечують успішність процесу прийняття рішення; визначення сукупності важливих психолого-особистісних характеристик керівника, які впливають на процес прийняття управлінських рішень; виявлення сукупності мотивів, адекватних цілям та завданням процесу прийняття рішень в умовах ОР.

 ***Тренінгова сесія 5. Формування відповідних знань для розв’язання проблеми в умовах ОР***

Метод незавершених речень (з подальшим груповим обговоренням): «Дляприйняття ефективного управлінського рішення основними знаннями є…»; робота в групах: «Аналіз управлінських ситуацій». «Визначте, чи є актуальною для навчального закладу ця проблема, проаналізуйте найважливіші особливості запропонованої проблеми ( ступінь новизни, можливі причини виникнення проблеми, які наслідки може мати неефективне розв’язання проблеми» ; творче завдання («робота в групах»): «Встановіть взаємозв’язки запропонованої проблеми з іншими проблемами в організації. Проаналізуйте, які зміни в інших підсистемах організації (навчальний процес, колектив, особистість) будуть здійснені при розв’язанні цієї проблеми. З’ясуйте, я ким чином прийняте рішення буде сприяти розвитку організації. Простежте, я кий розвиток отримають всі підсистеми при розв’язанні запропонованої проблеми»; «мозковий штурм» (робота в групах): «Які знання потрібні керівнику для прийняття управлінського рішення в умовах ОР?» (представити у вигляді схеми на ватманах); групове обговорення: «Визначте найважливіші особливості ситуації та необхідні керівнику знання (5 – 6 найбільш важливих) для розв’язання аналогічних проблем в умовах організаційного розвитку».

Підведення підсумків тренінгової сесії 5.

***Тренінгова сесія 6. Формування відповідних умінь та навичок для розв’язання проблеми в умовах ОР***

Метод незавершених речень (з подальшим груповим обговоренням): «Для прийняття ефективного управлінського рішення основними уміннями є…», «Навички керівника школи для прийняття управлінських рішень – це….»; робота в групах: «Вибір критеріїв оцінки варіантів розв’язання проблеми в умовах організаційного розвитку»; «мозковий штурм» (робота в групах): «Розробка варіантів розв’язання проблеми». Вибрати одну альтернативу на основі обраних критеріїв та визначити порядок дій для розв’язання проблеми; визначитись з оформленням рішення; загальне обговорення: « Обговорення думок «за й проти» використання запропонованої групами послідовності дій (прийнятого рішення)». Визначається найбільш ефективне управлінське рішення в умовах ОР; творче завдання («робота в групах»): «Порівняльний аналіз умінь та навичок керівника для прийняття поточних рішень та для прийняття рішень щодо організаційного розвитку» (представити у вигляді схеми на ватманах); групове обговорення: « Визначити найбільш важливі уміння та навички керівника для розв’язання проблем, аналогічних запропонованій, в умовах організаційного розвитку».

Підведення підсумків тренінгової сесії 6.

***Тренінгова сесія 7. Визначення особистісних характеристик керівника, які необхідні для ефективного розв’язання проблеми в умовах інноваційної діяльності.***

Метод незавершених речень (з подальшим груповим обговоренням): «Для прийняття ефективних управлінських рішень керівнику мають бути притаманні такі характеристики: …»; «мозковий штурм» (робота в групах): «В изначити особистісні психологічні характеристики, які мають бути притаманні керівнику для розв’язання проблеми на кожному етапі виконання прийнятого (на сесії 6) плану дій щодо розв’язання запропонованої проблеми»; творче завдання («робота в групах»): «Як саме і на яких етапах на прийняття та реалізацію управлінського рішення впливають основні психологічні характеристики керівника (наприклад, стиль керівництва, орієнтація керівника у діловій взаємодії, схильність до ризику, комунікативні здібності та ін.)». Результати представити на ватманах; робота в групах: «Визначити особливості прояву особистісних характеристик для ефективного розв’язання проблеми в умовах організаційного розвитку. Які результати можуть бути за відсутності тієї чи іншої психологічної якості керівника?»; загальне обговорення: «Аналіз пропозицій кожної малої групи щодо визначення узагальнених основних характеристик керівника закладу освіти для прийняття ефективного управлінського рішення в умовах ОР».

Підведення підсумків тренінгової сесії 7.

***Тренінгова сесія 8. Визначення мотивів, які можуть бути в керівника для розв’язання проблеми в умовах інноваційної діяльності.***

Метод незавершених речень (з подальшим груповим обговоренням): «Мотивація керівника при прийнятті управлінського рішення обумовлена ..»; робота в групах: «В изначити, які можуть бути мотиви в керівника дляприйняття управлінських рішень»; «мозковий штурм» (робота в групах): «Визначити всі мотиви, які можуть бути притаманні керівнику, та їх можливий вплив на прийняття рішення в умовах інноваційної діяльності з конкретної проблеми»; творче завдання («робота в групах»): «Як саме і на яких етапах на прийняття та реалізацію управлінського рішення (згідно з розробленим планом дій щодо розв’язання проблеми ) впливають основні мотиви керівника щодо розвитку організації?» (результати представити на ватманах); загальне обговорення: «Провести загальне обговорення, визначити узагальнені основні мотиви керівника закладу освіти для прийняття ефективного управлінського рішення в умовах організаційного розвитку»; міні-лекція: «Сучасний керівник приймає управлінське рішення в умовах організаційного розвитку».

Підведення підсумків тренінгової сесії 8.

**ЗАВЕРШЕННЯ ТРЕНІНГУ**

Рефлексивний аналіз: «Що дав мені тренінг?»; «Які форми роботи на тренінгу мені найбільше сподобалися або не сподобалися?» Учасники заповнюють анкету; загальне обговорення. Учасники обговорюють найбільш цікаві моменти тренінгу; отримані знання, уміння та навички прийняття управлінських рішень в умовах інноваційної діяльності; наводять приклади розвитку організації і т.п.; побажання учасників тренінгу одне одному. Поради та побажання одне одному щодо прийняття рішень та розвитку організації; заключне слово тренера.

**ЛІТЕРАТУРА**

1. Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти : монографія. К. : Ніка-центр, 2002. 332 с.
2. Карамушка Л.М. Психологія управління : навч. посіб. К. : Міленіум, 2003. 344 с.
3. Карамушка Л.М. Види інтерактивних технік та особливості їх застосування у підготовці менеджерів та працівників організацій / Л.М. Карамушка, М.П. Малигіна. *Актуальні проблеми психології. Т. 1 : Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України* / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. К. : Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України, 2002. Ч. 6. С. 275–284.
4. Ковальчук О.С. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку. *Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України* / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. К. : А.С.К., 2011. Т. І : Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. 2011. Вип. 30. С. 168–174.
5. Ковальчук О.С. Вимоги до управлінських рішень в умовах організаційного розвитку. *Актуальні проблеми розвитку організаційної та економічної психології в Україні : тези І Всеукраїнського конгресу з організаційної та економічної психології* (29 червня – 2 липня 2011 року, м. Кам’янець-Подільський) / за наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – Кам’янець-Подільський : Аксіома, 2011. С. 19–20.
6. Ковальчук О.С. Ділова гра «Формування психологічної готовності менеджера освіти до прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку». *Актуальні проблеми психології. Том 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*. Ч. 28 / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. К. : А.С.К., 2010. С. 199–207.
7. Лозниця В.С. Психологія менеджменту : навч. посіб. .К. : ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2003. С. 459–460.
8. Технології роботи організаційних психологів : навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. Та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / за наук. ред. Л.М. Карамушки. – К. : ІНКОС, 2005. – 366 с.
9. Технологія підготовки персоналу освітніх організацій до роботи в умовах соціально-економічних змін : навч. посіб. / Л.М. Карамушка, Н.І. Клокар, О.А. Філь та ін. / [за ред. Л.М. Карамушки]. К. : Наук. світ, 2008. 100 с.
10. 16. Тополенко О.О. Психологічна готовність керівників до прийняття управлінських рішень (теоретична модель). *Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Філософія. Психологія. Педагогіка : зб. наук. праць*. К. : Політехніка, 2007. №3(21). Ч. 2. С.127–131.

**Додаток Д**

**ДІЛОВА ГРА «МЕТОДИКА ПІДГОТОВКИ ТА ПРОВЕДЕННЯ ПЕДАГОГІЧНИХ РАД»**

*Мета*: розглянути шляхи удосконалення роботи педагогічної ради навчального закладу, розкрити її роль у системі управління школою, розвивати навички ділового спілкування, роботи в групи, уміння висловлювати власну думку.

Обладнання: картки з характеристикою особливостей організації та проведення традиційної та інноваційної форм проведення педагогічної ради; шість капелюхів різного кольору.

*Етапи ділової гри:*

1. Визначення мети, завдань, розробка плану, правил, інструкцій гри.

2. Розподіл учасників на групи.

3. Організація самостійної пошукової діяльності.

4. Міжгрупова дискусія, захист ідей

5. Підбиття підсумків.

На початку гри ведучий нагадує учасникам основні правила ділової гри:

- Будьте активні.

- Поважно ставтеся до співрозмовника.

- Один говорить – усі слухають.

- Кожен має право на свою точку зору.

- Ми всі рівні, але будьте толерантними.

- Співпрацюйте. Проявляйте оригінальність.

- Час дорого цінується.

Всіх учасників ділять на три групи. Дві групи мають запропонувати свій варіант підготовки та проведення педагогічної ради з теми «Самоосвіта педагога: самоціль чи необхідність?»

Перша група розробляє педагогічну раду за традиційною методикою, друга – за методикою «Педагогічна рада на основі роботи проблемних груп».

Кожна з груп отримує картку з опорною таблицею, де наведено суттєві характеристики кожної методики з підготовки і проведення педагогічної ради (етап розробки, етап підготовки, етап проведення педради, етап ухвалення рішення). Групи складають схему підготовки та проведення педагогічної ради із запропонованої теми та наводять аргументи на користь тієї методики, яку вони представляють.

Третя група – це група експертів, які мають проаналізувати запропоновані методики, визначити їх недоліки та переваги, використовуючи метод «шести капелюхів мислення» Едварда де Боно .

Відповідно до даної методики, кожен експерт отримує капелюх певного кольору. Кожному кольору відповідає визначений принцип мислення. При роботі в групі цей метод можна розглядати як різновид мозкового штурму.

*Білий капелюх мислення* — це режим фокусування уваги на всій інформації, якою ми володіємо: на фактах і цифрах. Експерт у білому капелюсі має максимально об’єктивно оцінити всі переваги та недоліки кожної з методик, навести відповідні аргументи.

*Червоний капелюх* — капелюх емоцій, почуттів та інтуїції. Не вдаючись у подробиці і міркування, на цьому етапі висловлюються всі інтуїтивні здогадки. Люди діляться емоціями, що виникають при обговоренні того чи іншого рішення. Тут також важливо бути чесним, як із самим собою, так і з іншими. Експерт у червоному капелюсі передає свої емоції та враження від запропонованих командами рішень; ділиться власними відчуттями (що сподобалося, а що ні).

*Жовтий капелюх позитиву*. Одягаючи його, ми думаємо над перевагами, яке дає рішення, розмірковуємо над вигодою і перспективою ідеї. І навіть якщо ідея на перший погляд не обіцяє нічого хорошого, важливо опрацювати оптимістичну сторону і спробувати виявити приховані позитивні ресурси. Експерт у жовтому капелюсі характеризує лише позитивні сторони кожної методики.

*Чорний капелюх* – протилежність жовтого. У ньому ми повинні мислити критично, критично оцінювати ситуацію, звернути увагу на можливі ризики і таємні загрози, на істотні та уявні недоліки, включити режим пошуку «підводних каменів». Експерт у чорному капелюсі фіксує лише недоліки та проблеми традиційної та інноваційної методики підготовки та проведення педагогічної ради.

*Зелений капелюх* — капелюх творчості та креативності, пошуку альтернатив і внесення змін. Генеруйте ідеї, модифікуйте вже існуючі та придивляйтеся до чужих напрацювань. Експерт у зеленому капелюсі ділиться власними креативними ідеями, що виникли у нього під час презентації обох груп.

*Синій капелюх* — шостий капелюх мислення. Він призначений для управління процесом реалізації ідей та роботи над вирішенням завдань, підведення підсумків та обговорення користі та ефективності «методу шести капелюхів». Синій капелюх є спільним для групи експертів. У ході обговорення усіх почутих ідей та пропозицій, вони роблять загальний висновок про роботу груп, розроблені ними методики та формулюють пропозиції і рекомендації. На цьому етапі до роботи можуть залучатися усі учасники гри.

Підводячи підсумок гри в цілому, можна провести вправу «3-2-1»: учасники визначають 3 положення, які дійсно їх зацікавили під час ділової гри; 2 ідеї, які хотілося б поглибити; 1 положення, яке вони будуть використовувати у практичній діяльності.