**Міністерство освіти і науки України**

**Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя**

**Факультет психології та соціальної роботи**

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

Освітня програма «Менеджмент в освіті»

Спеціальність 073 Менеджмент

**Магістерська робота**

на здобуття освітнього ступеня магістр

**ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ**

**Бузюн Альони Олегівни**

**Науковий керівник:**

**Новгородська Ю.Г.**, канд. пед. наук, доцент кафедри педагогіки, початкової освіти та освітнього менеджменту

**Рецензенти:**

**Шевчук М.О.,** канд. пед. наук, доцент кафедри педагогіки, початкової освіти та освітнього менеджменту Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя

**Гавриленко Т.Л.**, канд. пед. наук, доцент кафедри соціальної роботи та освітніх і педагогічних наук Національного університету "Чернігівський колегіум" ім. Т.Г. Шевченка

**Допущено до захисту:** Протокол №4 від 03 грудня 2019 р.

**Завідувач кафедри:**

**Коваленко Є.І.**, канд. пед. наук, професор кафедри педагогіки, початкової освіти та освітнього менеджменту

**Ніжин – 2019**

**АНОТАЦІЯ**

Бузюн А.О. Формування інноваційної культури майбутніх керівників закладів освіти : магістерська робота. Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя, 2019. 124 с.

Дослідження висвітлює проблему формування інноваційної культури у майбутніх керівників у процесі магістерської підготовки. Проаналізовано стан розроблення проблеми у вітчизняній та зарубіжній літературі, сформовано понятійно-термінологічний апарат дослідження, який розкриває дефініції «інноваційна культура керівника», «структура інноваційної культури», окреслено методику дослідження.

Визначено й науково обґрунтовано педагогічні умови, дотримання яких забезпечує успішність процесу формування інноваційної культури майбутніх керівників закладів освіти: створення інноваційного середовища у закладі вищої освіти як зони сприяння розвитку інноваційної культури майбутніх керівників; мотивація студентів до оволодіння інноваційною культурою в процесі магістерської підготовки; використання інноваційних технологій як запоруки ефективності формування інноваційної культури майбутніх керівників.

З метою діагностики стану сформованості інноваційної культури майбутніх керівників було визначено критерії (когнітивний, мотиваційний та діяльнісний), показники й рівні сформованості: творчий (високий), пошуковий (середній), репродуктивний (низький) інноваційної культури у майбутніх керівників.

Розроблено систему роботи з розвитку інноваційної культури магістрів в умовах інформаційно-освітнього простору закладу вищої освіти.

*Ключові слова:* культура, інноваційна культура, керівник закладу освіти, компоненти інноваційної культури (когнітивний, мотиваційний та поведінковий), педагогічні умови формування інноваційної культури майбутніх керівників закладів освіти.

**ANNOTATION**

A. Buzun Formation of innovative culture of future heads of educational institutions: master's thesis. Nizhyn Gogol State University, 2019. 124p.

The research highlights the problem of forming an innovative culture for future leaders in the process of master's preparation. The state of development of the problem in the national and foreign literature is analyzed, the conceptual and terminological apparatus of the research is formed, which reveals the definitions: «innovative culture of the leader», «structure of innovative culture», outlines the methodology of the research.

The pedagogical conditions are determined and scientifically substantiated, the observance of which ensures the success of the process of formation of innovative culture of future heads of educational institutions: creation of an innovative environment in the institution of higher education as a zone for promoting the innovative culture of future leaders; technologies as a pledge of efficiency of formation of innovative culture of future leaders.

In order to diagnose the state of formation of innovative culture of future leaders, criteria (cognitive, motivational and activity), indicators and levels of formation: creative (high), search (medium), reproductive (low) of innovative culture in future leaders were determined.

The system of work on development of innovative culture of masters in the conditions of information and educational space of the institution of higher education is developed.

*Key words*: culture, innovative culture, head of educational institution, components of innovative culture (cognitive, motivational and behavioral), pedagogical conditions of formation of innovative culture of future heads of educational institutions.

**ЗМІСТ**

ВСТУП…………………………………………………………..………….5

РОЗДІЛ 1. ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ ЯК ПЕДАГОГІЧНА ПРОБЛЕМА…………………………………………………………………..….11

* 1. Інноваційна культура як професійно важлива риса сучасного керівника………………………………………………………………………....11
	2. Структура інноваційної культури керівника………………..……21

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

РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ У ПРОЦЕСІ МАГІСТЕРСЬКОЇ ПІДГОТОВКИ………30

2.1. Педагогічні умови формування інноваційної культури майбутніх керівників……………………………………..…………………………………30

2.1.1. Створення інноваційного середовища у закладі вищої освіти як зони сприяння розвитку інноваційної культури майбутніх керівників…..….31

2.1.2. Мотивація студентів до оволодіння інноваційною культурою в процесі магістерської підготовки…………………………..…………………..34

2.1.3. Використання інтерактивних технологій навчання як запорука ефективності формування інноваційної культури майбутніх керівників…....39

2.2. Структурно-функціональна модель формування інноваційної культури майбутніх керівників…………………………………………………48

Висновки до 2 розділу…………………………………………………….57

РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЯ І РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДНО-ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЇ РОБОТИ……………..………………..……………59

3.1. Програма та методика педагогічного експерименту………………59

3.2. Діагностика сформованості інноваційної культури у майбутніх керівників закладів освіти……………………………..……….……………….63

3.3. Зміст системи роботи з розвитку інноваційної культури магістрів в умовах інформаційно-освітнього простору вищої школи………..……….…..74

 Висновки до 3 розділу……………………………………………………83

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ……..…………………………………………..84

СПИСКО ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…..……………….……………87

ДОДАТКИ…………………………………………………………………96

**ВСТУП**

**Актуальність теми дослідження**. Серед основних стратегічних завдань України є реалізація політики соціально-економічного зростання в узгодженні до загальносвітової динаміки та темпу розвитку інших, зокрема європейських країн. Одним з найважливіших кроків у цьому напрямку є впровадження інноваційних перетворень на всіх рівнях життя суспільства. Інновації нині стають основним фактором внутрішньої і зовнішньої конкурентоспроможності держави.

Суттєві зміни, що відбуваються нині в світі, не можуть не впливати на освіту і тому потребують оновлення та вдосконалення діяльності самих закладів освіти. Концепція державної інноваційної політики України, Закон України «Про інноваційну діяльність», положення «Про порядок здійснення інноваційної діяльності в системі освіти України» визначають суттєве поліпшення результатів освітньої діяльності, основною метою запровадження інновацій у педагогіці. Для цього потрібні ініціативні, самокритичні, креативні керівники, здатні швидко реагувати на інноваційні зміни та бути готовими до нововведень. Ефективність інноваційних освітніх процесів значною мірою залежить від якості підготовки майбутніх керівників у закладах вищої освіти, формування їхніх особистісних та професійних якостей, інноваційної культури та компетентності.

Актуальність теми дослідження зумовлюється наявністю низки суперечностей між:

- потребою суспільства у фахівцях зі сформованою інноваційною культурою, здібних до сприйняття, підтримки і реалізації нововведень в професійній діяльності, і низьким рівнем інноваційної культури суб'єктів вищої менеджерської освіти;

- стрімким зростанням ролі інноваційних процесів у суспільстві і повільною реакцією (низькою інноваційною сприйнятливістю) професійної школи на необхідність підготовки фахівців з високим рівнем сформованості інноваційної культури;

- збільшенням числа навчальних дисциплін, трудністю їх засвоєння у зв'язку з швидким зростанням обсягу наукового знання і неможливістю підготовки конкурентоспроможних керівників з високим рівнем інноваційної культури у процесі традиційної професійної підготовки;

- зростанням обсягу, складності і креативності сучасного управлінського знання і недостатньою розробкою методів, форм і дидактичних засобів, які б сприяли ефективності формування інноваційної культури майбутніх керівників у закладі вищої школи.

Аналіз психолого-педагогічної літератури показує, що в педагогічній теорії і практиці вже мали місце дослідження з проблеми формування інноваційної культури фахівців. Зокрема, у працях В. Андрущенка, В. Бондаря, Л. Ващенко, Л. Даниленко, Г. Єльнико­вої, В. Маслова, В. Пікельної, Н. Клокар, В. Крижка, Є. Павлютенкова, Т. Сорочан та ін. визначається, що важливою переду­мовою для ініціації інноваційних процесів в освіти України є формування такої систе­ми інноваційного менеджменту, яка змінює вимоги до розвитку інноваційної культури керівників закладів освіти.

Різні аспекти культури як складові загальної культури досліджували В. Войтко, А. Ніколаєв (інноваційна культура), Є. Гармаш (педагогічна культура), Н. Гончаренко, Л. Левкович (духовна культура), В. Кан-Калик (комунікативна культура), М. Подберезький (правова культура) та ін. Було виявлено, що поняття інноваційної культури та умови її формування вивчали О. Єфросініна, А. Кальянов, В. Кремень, В. Кузнєцов, А. Ніколаєв, В. Носков, А. Поскряков, В. Фокіна та інші.

Не применшуючи значення теоретичних надбань з проблем формування інноваційної культури студентів, можна стверджувати, що існує об’єктивна потреба в подальшому дослідженні проблеми, розкритті структурних компонентів інноваційної культури особистості. Поза увагою дослідників залишилося наукове обґрунтування педагогічних умов, визначення критеріїв і показників сформованості та розробка цілісного процесу формування інноваційної культури майбутніх керівників у процесі магістерської підготовки.

Необхідність розв’язання зазначеного протиріччя між соціальним замовленням та існуючою теорією і практикою професійної підготовки визначила актуальність і зумовила вибір теми магістерського дослідження: ***«Формування інноваційної культури майбутніх керівників закладів освіти»***.

**Об’єкт дослідження:** процес формування інноваційної культури майбутніх керівників.

**Предмет дослідження**: педагогічні умови та структурна модель формування інноваційної культури майбутніх керівників закладів освіти у процесі магістерської підготовки.

**Мета дослідження полягає** в теоретичному обґрунтуванні педагогічних умов та моделі формування інноваційної культури майбутніх керівників закладів освіти у процесі магістерської підготовки.

Відповідно до мети визначено **завдання дослідження:**

1. З’ясувати стан розробленості проблеми в педагогічній теорії і практиці та обґрунтувати поняттєво-категорійний апарат із теми дослідження.
2. Визначити структуру інноваційної культури майбутніх керівників.
3. Теоретично обґрунтувати педагогічні умови формування інноваційної культури майбутніх керівників закладів освіти у процесі магістерської підготовки.
4. Розробити структурно-функціональну модель формування інноваційної культури майбутніх керівників у процесі магістерської підготовки.
5. Визначити критерії та показники оцінювання рівнів розвиненості інноваційної культури майбутніх керівників.
6. Розробити систему роботи з розвитку інноваційної культури магістрів в умовах інформаційно-освітнього простору вищої школи.

**Гіпотеза дослідження** ґрунтується на припущенні, що формування інноваційної культури майбутніх керівників закладів освіти здійснюватиметься більш ефективно за умов: створення інноваційного середовища у закладі вищої освіти як зони сприяння розвитку інноваційної культури майбутніх керівників; мотивації студентів до оволодіння інноваційною культурою в процесі магістерської підготовки; використання інноваційних технологій як запоруки ефективності формування інноваційної культури майбутніх керівників.

Для досягнення поставленої мети, розв’язання окреслених завдань, перевірки гіпотези використано такі **методи дослідження:**

* *теоретичні:* науковий аналіз дослідження проблеми в педагогічній науці, порівняння, систематизація й узагальнення теоретичних і методичних підходів до проблеми формування інноваційної культури у вітчизняних і зарубіжних джерелах; моделювання для побудови структурно-функціональної моделі системного розвитку інноваційної культури майбутніх керівників; метод системного аналізу – для обґрунтування організаційно-педагогічних умов формування інноваційної культури майбутніх керівників;

*- емпіричні:* анкетування, опитування з метою визначення рівня сформованості інноваційної культури у майбутніх керівників; методика «Визначення рівня своєї самооцінки» (автор Г.М. Казанцева), методика «Мотивація успіху і боязнь невдачі» (модифікація опитувальника А.А. Реана); педагогічний експеримент (констатувальний етап) для визначення стану сформованості інноваційної культури майбутніх керівників;

* *статистичні* – методи математичної статистики для опрацювання та доведення надійності отриманих даних; математичні та графічні методи оброблення результатів.

**Експериментальна база дослідження**. Дослідно-експериментальна робота виконувалася на базі факультету психології та соціальної роботи Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя. Експериментом було охоплено 28 студентів 2 курсу (16 студентів спеціальності 073 Менеджмент і 12 студентів спеціальності 012 Дошкільна освіта).

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в тому, що:

* *уточнено* поняття інноваційної культури майбутнього керівника як комплексної характеристики особистісних та професійних якостей, що відповідають вимогам суспільної та професійної діяльності в умовах інформатизації суспільства;

*- визначено* структуру інноваційної культури майбутніх керівників як сукупність когнітивного, ціннісно-мотиваційного та процесуального компонентів та її зміст;

*- визначено* педагогічні умови формування інноваційної культури майбутніх керівників (створення інноваційного середовища у закладі вищої освіти як зони сприяння розвитку інноваційної культури майбутніх керівників; мотивація студентів до оволодіння інноваційною культурою в процесі магістерської підготовки; використання інноваційних технологій як запоруки ефективності формування інноваційної культури майбутніх керівників);

* *розроблено* *й обґрунтовано* модель системи формування інноваційної культури майбутнього керівника, складовими якої є:цільовий, змістовий, мотиваційний, процесуальний та оцінно-результативний (діагностичний) блоки;
* *удосконалено* діагностичний інструментарій дослідження стану сформованості інноваційної культури майбутніх керівників з урахуванням специфіки управлінської діяльності;
* *набули подальшого розвитку* зміст, форми і методи формування інноваційної культури магістрів в умовах інформаційно-освітнього простору закладу вищої освіти.

**Практичне значення результатів дослідження** полягає у розробці методики діагностування рівнів сформованості інноваційної культури у майбутніх керівників закладів освіти; системи роботи щодо удосконалення показників досліджуваного феномену в умовах магістерської підготовки.

Матеріали дослідження можуть бути використані при створенні підручників, навчальних посібників, методичних рекомендацій для самостійної роботи студентів, інструктивних матеріалів щодо їх виконання.

**Апробація результатів дослідження** здійснювалась у доповідях і виступах на конференціях та семінарах: щорічній науковій  конференції молодих науковців «Молодь у науці» (м. Ніжин, травень 2019 р.,); ІV науково-практичній конференції магістрів «Підготовка керівника закладу освіти: реалії сьогодення та перспективи» (м. Ніжин, травень 2019 р.) – з доповіддю **«**Діагностика сформованості інноваційної культури у майбутніх керівників закладів освіти», Міжнародному науково-практичному семінарі **«**Культура і освіта в Україні та Польщі**» (**м. Ніжин,25-26 жовтня 2019 р.) – з доповіддю «Інноваційна культура керівника в контексті глобалізаційних процесів».

**Основні положення та результати дослідження висвітлені у 2 публікаціях:**

1. Інноваційна культура керівника як складова його управлінської культури. Вісник студентського наукового товариства. [Електронне видання] : збірник наукових праць студентів / за заг. ред. О. В. Мельничука. Вип. 21. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2019. С.198-201.
2. Інноваційна культура керівника як інтегративне явище. Педагогічний альманах: збірник наукових праць молодих науковців. Вип.1. 2019. С.46-49.

**Структура магістерської роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 124 сторінки, з них 86 сторінок – основного тексту. Список використаної літератури нараховує 87 джерел.

**РОЗДІЛ 1.**

**ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ ЯК ПЕДАГОГІЧНА ПРОБЛЕМА**

* 1. **Інноваційна культура як професійно важлива риса сучасного керівника**

Трансформаційні процеси в теорії та практиці української освіти вимагають підготовки керівних кадрів, які повинні не тільки адаптуватися до су­часних вимог і реагувати на всі інновацій­ні виклики часу, але й мати певний рівень сформованості інноваційної культури. Про це наголошується у Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року: «Модернізація системи управління освітою передбачає професійну підготовку компетентних менеджерів системи освіти, формування управлінців нової генерації, здатних мислити і діяти системно, у тому числі в кризових ситуаціях, приймати управлінські рішення в будь-яких сферах діяльності, ефективно використовувати наявні ресурси» [50].

Основу і зміст інноваційного процесу становить інноваційна діяльність, що спрямована на розроблення й використання у сфері освіти результатів наукових досліджень та розробок. За переконанням О.А.Лозової, інноваційна діяльність є складним інтегральним новоутворення, сукупністю різних за цілями та характером видів робіт, що відповідають основним етапам розвитку інноваційних процесів та спрямовані на створення та внесення майбутнім педагогом змін до власної системи роботи. Інноваційна діяльність характеризується наступними ознаками:

* має комплексний, багатоплановий характер, оскільки поєднує у собі наукові, технологічні та організаційні заходи;
* передбачає реалізацію нововведень на основі використання та впровадження нових наукових ідей, знань, підходів або трансформації відомих результатів наукових досліджень та практичних розробок у новий або вдосконалений продукт [41, с.187].

Л.І.Даниленко розглядає інноваційну діяльність як процес, що передбачає 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 [12, c.32].

Цікавим для нам є визначення О.В.Василенко і В.Г.Шматько, які трактують інноваційну діяльність як діяльність, спрямовану на здійснення науково-практичних розробок у галузі освіти, підвищення професійної компетентності педагогів освітніх закладів з метою переходу на діяльність за новою методикою чи технологією, а також інвестування нововведень [6, с.9].

Для нашого дослідження представляють інтерес наукові розвідки В.М.Малихіної, яка запропонувала розглядати інноваційну діяльність як інтегративне явище, складовими якого є базові та технологічні компоненти.

До *базових компонентів* належать:

- м*отиваційний*, спрямований на забезпечення готовності педагогічних працівників до інноваційної діяльності і складається з таких параметрів, як: зацікавленість, бажання, готовність, потреба в здійсненні інноваційних змін.

*- креативний компонент* забезпечує цілеспрямований, осмислений, планомірний, творчий характер діяльності і характеризується такими основними параметрами, як: прагнення до самоосвіти, вміння творчо мислити, здатність генерувати оригінальні ідеї, уміння приймати нестандартні рішення.

Складовими технологічного компоненту є:

* *когнітивний* полягає в забезпеченні рівня знань та вмінь, необхідних для здійснення інноваційної діяльності і включає такі параметри: знання нормативно-правової бази з організації інноваційної діяльності, володіння основними поняттями педагогічної інноватики, знання основних законів менеджменту освітніх інновацій;
* *рефлексивний* характеризується умінням керівника здійснювати самоаналіз інноваційної діяльності з наступним її коригуванням. Основними параметрами даного компоненту є: самоаналіз інноваційного досвіду, контроль та оцінювання інноваційної діяльності, розробка критеріїв оцінювання процесу впровадження інновацій та коригування результатів цього процесу [44, с.7]. Ефективність управління інноваційною діяльністю забезпечується реалізацією сукупності функцій, під якими розуміється вид діяльності, яка необхідна для реалізації загальних завдань управління інноваціями [44].

У теоретичних працях і в практичній діяльності є кілька підходів до класифікації функцій інноваційного менеджменту. Так, П.Н.Завліна виділяє дві групи функцій: основні та забезпечувальні. До основних належать предметні функції, що включають формування цілей, планування, організацію й контроль. До складу забезпечувальних функцій належать: процесуальні функції (передбачають прийняття рішення та здійснення комунікативного процесу); соціально-психологічні функції (пов’язані делегування повноважень та здійснення мотивації персоналу) [14, с. 41, 42].

Ефективність функціонування механізму управління інноваційною діяльністю, на думку В.Г.Янчевського, досягається шляхом реалізації двох груп функцій: спеціальних та забезпечувальних. До спеціальних належать наукові, технічні, економічні, організаційні та соціальні функції, які забезпечують відображення змісту основних стадій процесу управління інноваційною діяльністю. Складовими забезпечувальних функцій є планування, процес організації, мотивація, координація, контроль. Призначення цих функцій полягає в об’єднанні управлінських інноваційних процесів та інструментів, що забезпечить ефективне здійснення предметних функцій управління інноваційною діяльністю [74, с. 266, 267].

Отже, ефективність інноваційної управлінської діяльності керівника закладу освіти залежить від розуміння і ґрунтовності здійснення управлінських функцій. Сучасному керівнику потрібно не лише аналізувати внутрішній стан діяльності закладу, а й уміти визначити причини тих чи інших змін через аналіз зв’язків і впливів зовнішнього середовища. Успішне функціонування та розвиток закладу освіти спрямоване на зміцнення та збереження конкурентних позицій на ринку через інтенсивне залучення інновацій. Така ситуація потребує проголошення та визнання інноваційності особистості, передбачає взаємозв’язок освітніх перетворень з новими цінностями, які народжують нову особистість – креативну, готову до нового.

За переконанням С.Р.Яголковського, інноваційна особистість – це людина, яка:

- має достатній рівень розвитку інтелекту та креативності;

- усвідомлює необхідність сприйняття нового та орієнтована на його пошук;

- володіє стратегічним мисленням, схильністю до інновацій,

- проявляє високий рівень продуктивності як у виробництві розумової та творчої продукції, так і на поведінковому рівні;

- активно користується інформаційними, комп’ютерними та комунікативними технологіями;

- готова знаходити оптимальні шляхи виходу з неординарних ситуацій;

- усвідомлює наявність існуючої проблеми і відшуковує шляхи її вирішення [85,с. 60].

Серед ознак інноваційної особистості О.М.Ігнатович виділяє наступні:

* стійка система знань щодо сутності, структури та видів інноваційної діяльності;
* розвинута творча уява, що забезпечує типовість поведінки;
* готовність до подолання інерції мислення;
* сформованість умінь цілеспрямовано генерувати нові нестандартні ідеї:
* володіння методами, прийомами і засобами, використання яких дає змогу активно включатися в інноваційну педагогічну діяльність [21,с. 232].

Джерелом інноваційної поведінки особистості є рівень сформованості її інноваційної культури, розвиток якої визначено одним із стратегічних завдань суспільства. Саме поняття *культури* (від лат. *culture --* оброблення, обробка) багатопланове, складне, інтегрує в собі безліч сторін людської діяльності й соціального буття.

Результати аналізу наукових джерел свідчать, що феномен культури доцільно досліджувати з позиції аксіологічного, особистісного та діяльнісного підходів.

Згідно з аксіологічним підходом культура – це:

- сукупність матеріальних і духовних цінностей, створених людством в процесі суспільно-історичної практики, що характеризують історично досягнутий ступінь розвитку суспільства [3, с. 1769-1770];

- проект людського існування, що містить багатогранну композицію ідей, цінностей, зразків поведінки, які відіграють велику формувальну роль як в розвитку цивілізації, так і в розвитку окремої особистості [67, с. 5];

- сукупність створених людиною в процесі її діяльності та специфічних для неї життєвих форм, а також сам процес їх створення та виробництва [53, с. 54].

Відповідно до діяльнісного підходу культура розглядається, як:

- сукупність засобів і механізмів, завдяки яким мотивується, спрямовується, координується, реалізується і забезпечується людська діяльність [46, с. 23];

- творча діяльність у всіх сферах буття і свідомості, що спрямована на перетворення дійсності, багатства людської історії, на внутрішнє багатство особистості, на всемірне виявлення та розвиток сутнісних сил людини [52, 13];

- результат і процес свідомої інтелектуальної діяльності особистості, під час якого змінюється не лише оточуюче її середовище, а й вона сама [17, с. 14].

У контексті особистісного підходу інноваційна культура трактується як:

- процес творчої самореалізації сутнісних сил, здібностей людини, що виражає міру її влади як над зовнішньою, так і над власною психічною та фізичною природою [23, с.123 ];

- спосіб існування людини як суб'єкта діяльності, міра його індивідуального (творчого, соціального, інтелектуального, морального, фізичного) вдосконалення [10, с.187].

Аналіз сучасної філософської, психолого-педагогічної літератури свідчить, що дефініція культури надзвичайно багатогранна.

В Українському педагогічному словнику культура визначається як історично обумовлений певний рівень розвитку суспільства, творчих сил i можливостей людини, виражений в типах i формах організації життя i діяльності людей, у їхніх взаємовідносинах, у створених ними матеріальних i духовних цінностях [11,c.182].

О.М. Ігнатович визначає культуру як здатність людини до організації та здійснення власної життєдіяльності, що зумовлена індивідуальними психологічними особливостями пізнання, структурою, змістом, способами діяльності, соціально-психологічним досвідом, цінностями [19].

З’ясовуючи зміст поняття «інноваційна культура» у психолого-педагогічній літературі нами встановлено, що загального чіткого визначення немає. Зокрема, у Законі України «Про пріоритетні напрямки інноваційної діяльності» інноваційна культура визначається як «складова частина інноваційного потенціалу, яка характеризує рівень освітньої, загальнокультурної та соціально психологічної підготовки особистості й суспільства в цілому до сприйняття і творчого втілення в життя ідеї розвитку економіки країни на інноваційних засадах» [63].

За дослідженнями О.М.Ігнатович, інноваційна культура особистості розглядається як система способів організації та реалізації інноваційної діяльності, в основі якої лежать: потреба у пошуку нового, властивості інноваційного інтелекту; активність, спрямована на реалізацію нових ідей у життєдіяльності, досвід і ціннісне ставлення до створення та використання інновацій Все це зумовлює розвиток інноваційності особистості і формує ступінь досконалості інноваційної діяльності [18, с.11]. С.11

Як комплексний соціальний феномен, що органічно поєднує в собі питання науки, освіти, менеджменту і культури, розглядає інноваційну культуру Н.В.Кузьміна. На її переконання, інноваційна діяльність повинна бути спрямована на пошук оригінальних способів застосування відомих або вироблення нових, раніше невідомих методів і прийомів розв’язання управлінських завдань. Керівник має бути не тільки готовим, а й здатним до інновацій в управлінні функціональним станом закладу освіти [38, с.47].

Ана­ліз наукових праць дозволив виявити різ­номанітність поглядів на сутність іннова­ційної культури особистості. Так, Л.А.Холодкова зазначає, що «інноваційна культура – це сфера духовного життя людини, що відображає її ціннісну орієнтацію, яку за­кріплено в мотивах, знаннях, уміннях, на­вичках, зразках і нормах поведінки, і за­безпечує сприйняття нею нових ідей, її го­товність і здатність до підтримки й реа­лізації нововведень у всіх сферах життя» [82, с.10].

Видається змістовним визначення інноваційної культури, запропоноване Р.В.Миленковою, яка розглядає інноваційну культуру як «складову загальної культури, що становить систему цінностей, знань, норм, умінь та навичок щодо породження та впровадження інновацій, що формуються або розвиваються в особистості впродовж навчання у ВНЗ та забезпечують за певних умов реалізацію їх інноваційного потенціалу в різних галузях, зокрема в майбутній професійній діяльності за фахом» [47, с.17].

У наукових розвідках Н.М.Мурованої інноваційна культура розглядається як «складова загальної культури особистості, яка забезпечує готовність до ефективного життя в умо­вах інноваційних соціально-економічних перетворень, сприяє здатності об’єктивно оцінювати все нове, прогресивне, готовнос­ті творчо освоювати і використовувати їх у своїй інноваційній діяльності»; «як система цінностей, знань, норм, умінь і навичок з генерування і впровадження ін­новацій, які формуються або розвивають­ся в особистості і забезпечують, за певних умов, реалізацію її інноваційного потенціа­лу в усіх сферах діяльності» [49].

Нам імпонує визначення інноваційної культури, яке знаходимо у працях А.А.Поскрякова. Вчений зазначає, що «інноваційна культура – це здатність для системно і якісно по­вної можливості колективу, організації, ре­гіону, країни, цивілізації і кожної людини діяти ефективно, відповідально, конструк­тивно, ініціативно, творчо, доброзичливо не тільки на робочому місці, а й у країні, у світі» [61, с. 11].

Е.В.Макагон визначає інноваційну культуру одним із показників готовності педагога до інноваційної діяльності. Вчений розглядає даний феномен як складне інтегративне утворення, складовими якого є певні якості, властивості особистості та професійна компетентність педагога [42, с.56].

Заслуговує на увагу визначення інноваційної культури В.М.Фокіної. Дослідниця визначає інноваційну культуру як «знання, уміння й досвід цілеспрямованої підготовки та комплексного впровадження й усебічного освоєння нового в різних галузях людської життєдіяльності при збереженні в інноваційній системі динамічної єдності старого, сучасного й нового [79, с.25].

Отже, запропоновані визначення дефініції «інноваційна культура» дозволяють охарактеризувати її зміст як складову загальної культу­ри фахівця, інтегративне утворення, що сприяє сприй­няттю нових інноваційних ідей у всіх сфе­рах діяльності закладу, готовності і здат­ності до підтримки й реалізації його інно­ваційного розвитку.

На рівні закладу освіти інноваційна культура керівника передбачає наявність знань з менеджменту, сформований досвід управлінської діяльності, інноваційної поведінки; систему мотивації персоналу, яка є показником сприйнятливості працівників і закладу освіти в цілому до нововведень.

С.М.Ілляшенко вважає, що інноваційна культура як соціокультурний механізм регуляції інноваційної поведінки людини, виконує ряд функцій:

 *Трансляційну* – полягає в передачі стійких типів інноваційної поведінки, які пройшли тривалу апробацію і ввійшли в систему цінностей суспільства.

*Селекційну* – передбачає відбір новостворених чи запозичених інноваційних моделей поведінки, що відповідають потребам суспільства на певному етапі його розвитку.

*Інноваційну* – забезпечує розробку нових типів інноваційної поведінки на основі зразків інноваційної діяльності, що виникли всередині певної суспільної культури чи привнесені ззовні [22, 70-71].

Відома дослідниця О. Козлова виокремлює наступні функції інноваційної культури особистості:

- розвивальна – реалізується в пізнавально-перетворювальному ставленні до власної особистості на рівні самоосвіти й самовиховання;

- регулятивна – передбачає прогнозування форм, методів та засобів упровадження інновацій;

- соціокультурна – полягає в забезпеченні сталого розвитку провідних сфер життєдіяльності особистості на інноваційних принципах;

- трансферна – забезпечує передачу інноваційних типів поведінки в процесі розвитку людського суспільства;

- селективна – передбачає відбір запозичених інноваційних моделей поведінки з урахуванням запитів сучасного суспільства;

- орієнтаційна – реалізується в уявленнях про умови та цілі створення інновацій, їх доцільність у суспільстві [31, с.425–426].

Згідно з дослідженнями В.В. Носкова, інноваційна культура виконує наступні функції:

* пізнавально-перетворювальна спрямована на організацію заходів щодо удосконалення інноваційної діяльності;
* регулятивна, яка забезпечує координацію дій усіх структурних компонентів;
* ціннісно-нормативна полягає в здійсненні оцінювання явищ у галузі інноваційної діяльності;
* комунікативна передбачає спілкування та обмін досвідом з інновацій і технологій навчання;
* соціалізаторська розглядає інноваційну культуру крізь призму суспільних цінностей;
* прогностична забезпечує вивчення і прогнозування можливих шляхів та напрямів розвитку інноваційної культури в окремій галузі;
* інтеграційна полягає в поєднанні різних видів культур в єдину культуру особистості [54, с.70-71].

Узагальнення різних підходів щодо визначення інноваційної культури, дає нам підстави розуміти *інноваційну культуру майбутніх керівників закладів освіти як складову їх загальної культури, яка становить систему цінностей, знань, норм, умінь та навичок щодо впровадження інновацій, що формуються або розвиваються в особистості упродовж навчання у вищій школі та забезпечують при певних умовах реалізацію її інноваційного потенціалу у сфері освіти.*

Теоретичний аналіз різних підходів до розуміння сутності інноваційної культури керівника дозволив дійти висновку, що дане поняття не можна зводити лише до системи знань про сутнісні характеристики управління інноваційною діяльністю. Вважаємо, що інноваційна культура керівника закладу освіти є інтегрованим особистісним утворенням, що відображає єдність його теоретичної та практичної готовності до ефективного здійснення інноваційної діяльності, системного науково-методичного, творчого пошуку та об’єктивної оцінки отриманих результатів.

**1.2 Структура інноваційної культури керівника**

Процес прояву інноваційної культури особистості виражається у відповідних компонентах, виявлення та обґрунтування яких дає можливість окреслити шляхи формування досліджуваного феномену студентів у процесі їх магістерської підготовки.

У психолого-педагогічній літературі зустрічаються різні підходи щодо виділення компонентів структури інноваційної культури. Зокрема, О.М.Ігнатович пропонує розглядати інноваційну культуру педагога як єдність особистісного, діяльнісного, культурологічного та професіологічного компонентів [19].

Особистісний компонент передбачає визнання особистості педагога як мети і суб’єкта інноваційних процесів у системі освіти. Даний компонент передбачає реалізацію наступних принципів: професіоналізації, персоналізації розвитку суб’єктів інноваційної педагогічної діяльності, аксіологізації розвитку фахової інноваційної культури педагогічних працівників.

Діяльнісний компонент визначає інноваційну діяльність чинник розвитку фахової інноваційної культури педагогічних працівників.

Третій (культурологічний) компонент виявляється в об’єктивному зв’язку особистості інноваційного педагога з фаховою інноваційною культурою як системою цінностей, вироблених інноваційною педагогічною спільнотою в ході суспільно-історичного розвитку.

Професіологічний компонент полягає в інтеграції фаху та культури особистості і відображає специфіку інноваційної культури у педагогічних працівників [19].

За твердженням С. В. Сидорова, інноваційна культура є механізмом інноваційної поведінки, для якої характерні ініціативність і систематичне освоєння нових способів діяльності. Більш системно інноваційна культура педагога розкривається у змісті компонентів її структури, до складу якої входять: аксіологічний, інноваційно-технологічний, кооперативно-діяльнісний, комунікативний, особистісно-творчий [70, с.15-16].

*Аксіологічний компонент* інноваційної культури педагога представляє єдність педагогічних цінностей, які можуть існувати на трьох основних рівнях: соціально-педагогічному, професійно-груповому та індивідуально-особистісному.

Цінності соціально-педагогічного рівня – це сукупність ідей, норм і правил, що регламентують діяльність у сфері освіти з урахуванням сучасних вимог суспільства. Цінності професійно-групового рівня включають в себе сукупність ідей, концепцій, норм, що регулюють і спрямовують педагогічну діяльність у межах певних освітніх інститутів. Цінності індивідуально-особистісного рівня відображають систему ціннісних орієнтацій особистості педагога (цілі та мотиви його діяльності, його ідеали, установки, погляди на життя).

*Інноваційно-технологічний компонент* передбачає об’єднання способів інноваційно-педагогічної діяльності, що забезпечують вирішення завдань управління інноваціями та самоврядування інноваційно-педагогічною діяльністю. До них належать: аналітико-рефлексивні, конструктивно-прогностичні, організаційно-діяльні, оціночно-інформаційні та корекційно-регуляторні.

Аналітико-рефлексивні – завдання, пов’язані з осмисленням педагогом педагогічного процесу, його елементів, своєї інноваційної діяльності;

- конструктивно-прогностичні – завдання побудови (конструювання) інноваційного педагогічного процесу та прогнозування його результатів;

- організаційно-діяльні – завдання безпосереднього здійснення інновації та створення оптимальних умов для її реалізації;

- оціночно-інформаційні – завдання збору, обробки та зберігання інформації, необхідної для здійснення педагогічних інновацій, а також завдання об’єктивної оцінки ходу і результатів інноваційної діяльності;

- корекційно-регуляторні – завдання корекції та регулювання інновації для поліпшення її результатів, оптимізації ходу інноваційних перетворень.

Виділення *кооперативно-діяльнісного компоненту* обумовлена колективним характером педагогічної діяльності та обов’язковою наявністю в ній взаємодії педагогів із дітьми. Даний компонент передбачає включення суб’єктів діяльності у вирішення інноваційних розвиваючих завдань, зміну індивідуалістичних установок на установки співробітництва. Реалізація кооперативно-діяльнісного компоненту вимагає сформованості у керівника таких якостей, як: тактовність у вирішенні суперечливих питань, відповідальність перед учасниками колективної інноваційної діяльності. Інноваційний керівник повинен уміти реально оцінити власні можливості й розподілити власні сили, працюючи в групі; домовитися з партнерами про свою місію в групі.

*Комунікативний компонент* відображає культуру участі педагога в інформаційному обміні, що полягає в обміні досвідом, освоєнні нових інформаційно-комунікаційних технологій. Даний компонент проявляється в позитивному ставленні до нових джерел інформації; прагненні об’єктивно оцінити значення нового; розумінні ролі інформації в інноваційному процесі. Комунікативний компонент є реалізацією умінь: систематизувати інформацію за критеріями актуальності, достовірності, дієвості; зіставляти, аналізувати дані з різних джерел; вибудовувати й реалізовувати міжособистісні комунікації тощо.

 *Особистісно-творчий компонент* проявляється в інтерпретації педагогічних нововведень в індивідуально-педагогічній діяльності педагога: створенні власного інноваційного досвіду; професійно-особистісній самореалізації педагога в інноваційній діяльності. Даний компонент передбачає також сформованість у керівника умінь об’єктивно оцінювати свої можливості щодо впровадження педагогічного нововведення; інтегрувати у своїй роботі традиційний та інноваційний досвід, уникати «шокових» оновлень; адаптувати запозичений інноваційний досвід до умов конкретного освітнього закладу, бачити перспективи розвитку інноваційних ідей у конкретних умовах їх реалізації [70, с.15–16].

Досліджуючи специфіку фахової інноваційної культури педагогічних працівників, О.М.Ігнатович пропонує розглядати її як сукупність таких компонентів, як:

- фахова та інноваційна компетентність, складовими якої є: фахові та спеціальні теоретичні знання з педагогічної інноватики та теорії інноваційної педагогічної діяльності; уміння ефективно застосовувати їх;

- інноваційна спрямованість особистості розкривається через систему індивідуально значущих та індивідуально цінних прагнень, ідеалів, переконань, поглядів, позицій, відношень; ціннісне ставлення до інновації;

- готовність до інноваційної діяльності, складовими якої є особистісні властивості, що забезпечують виконання інноваційної педагогічної діяльності; здатність до подолання інерції педагогічного мислення та внутрішньо особистісних бар’єрів на шляху впровадження нового;

- інноваційна активність, що проявляється в інноваційній поведінці, цілеспрямованій діяльності педагогічних працівників зі створення та впровадження інновацій;

- інноваційна сприйнятливість [20, с. 273-274].

Орієнтуючись на діяльнісний характер інноваційної культури, Г.М.Клочева виділяє такі її складові:

- інтегровані психолого-педагогічні та управлінські знання, уміння, навички; соціально-професійні й особистісно значимі індивідуальні якості суб’єкта управління;

- функціональна грамотність, презентована професійними компетенціями в сферах освіти й управління, засвоєними механізмами орієнтації, комунікації та адаптації в сучасному освітньому середовищі,в процесі модернізації освіти;

- досвід інноваційної діяльності [28].

Певні розбіжності в розумінні змісту інноваційної культури спонукали нас до узагальнення її структури, яка б враховувала особливості формування інноваційної культури відповідно до завдань нашого дослідження та, водночас, включала аналіз попередніх досліджень. Таку структуру представлено на рис. 1.2. До її складу входять структурні компоненти, що забезпечують повноцінну інноваційну діяльність: когнітивний, ціннісно-мотиваційний та процесуальний.

***Рис. 1.2. Структура професійного іміджу менеджера***

Розглянемо більш детально наведені структурні компоненти

**Когнітивний компонент** включає в себе систему інтегративних знань педагогічної інноватики, особливостей розвитку сучасної освіти та фахової галузі в інноваційних вимірах, якість засвоєння яких необхідні для здійснення управлінської діяльності, ефективного вирішення різноманітних управлінських ситуацій.

Базовою складовою цього компонента є інноваційна компетентність особистості, яку ми розглядаємо як інтегральну характеристику, що ґрунтується на відповідних знаннях та уміннях, сформованості особистісних якостей та наявності управлінського досвіду і забезпечує здатність до розроблення, освоєння та втілення інновацій у практику діяльності закладів освіти.

К.Й.Артамонова підкреслює, що інноваційна компетентність майбутнього педагога є результатом теоретичної та практичної готовності до здійснення професійної діяльності з використанням нововведень. За переконанням вченої, інноваційна компетентність має такі базові складові професійної підготовки: ціннісно-смислові орієнтири підготовки, структуру та зміст процесу професійної підготовки, педагогічний інструментарій та педагогічні умови професійної підготовки [2, с. 18–19].

**Мотиваційний компонент** характеризується усвідомленим ставленням керівника до інноваційних процесів у системі освіти, до впровадження інноваційних технологій в освітній процес; стійким інтересом до теоретичних проблем, наукових досліджень і практичної діяльності в сфері інновацій.

Зміст даного компоненту визначається такими складовими, як:

- інноваційне світосприйняття та інтересу до інноваційного проектування; сприйнятливість до педагогічних інновацій, потреба в їх освоєнні і впровадженні;

- мотивація до інноваційної модернізації діяльності закладу освіти;

- ціннісне ставлення до інноваційної діяльності;

- прагнення до професійного саморозвитку в галузі інноваційної діяльності.

**Поведінковий компонент** формує певні правила, норми, зразки поведінки або дій. В умовах інноваційної діяльності керівників закладів освіти характеристикою активності виступає їхня інноваційна поведінка – система дій і вчинків керівника у ході впровадження нововведень та його реакція на умови інноваційної діяльності.

О.В. Кобяк визначає інноваційну поведінку як ініціативний тип індивідуальної або колективної поведінки, пов'язаний з систематичним освоєнням соціальними суб'єктами нових способів діяльності в різних сферах суспільного життя або створенням нових об'єктів матеріальної і духовної культур [30].

Ю.А. Карпова пропонує розглядати інноваційну поведінку як систему дій і вчинків, вчинених працівниками в процесі здійснення нововведень і які виражають їх реакцію на умови інноваційної діяльності [25].

О.І. Пушкар, О.В. Фомічова трактувати інноваційну поведінку фахівця як систему його дій та вчинків, спрямовану на розробку та впровадження інновацій в професійній діяльності. Інноваційна поведінка формується під впливом різноманітних чинників: системи потреб та цінностей фахівця, його інноваційної компетентності, інноваційних особистісних якостей [65, с.183].

У ході реалізації інтегративних соціально-професійних знань, умінь і навичок керівник оволодіває способами використання отриманих предметних знань в інноваційній діяльності та набуває практичного досвіду управління цією діяльністю. Основними проявами інноваційної поведінки є: інноваційні настрої та очікування, інноваційна конфліктність, культура й антикультура інновацій, соціальна інерція.

Основним показником інноваційної поведінки керівника закладу освіти є його інноваційна активність, яка визначає те, яким чином інноваційний потенціал спеціаліста через інноваційну культуру реалізується у практичній діяльності. Саме інноваційна активність керівника визначає його професійну спроможність до інноваційної діяльності та її інтенсивність.

Під інноваційною активністю керівника будемо розуміти комплексну характеристику інтенсивності інноваційної діяльності керівника, яка заснована на здатності до мобілізації інноваційного потенціалу з метою якісного перетворення освітнього середовище закладу на інноваційне.

У дослідженнях науковців [68; 73] інноваційна активність розглядається за трьома підходами. Згідно першого, інноваційна активність розуміється як прояв творчості(творчих прагнень, здібностей) у трудовому процесі. Другий підхід представляє інноваційну активність як діяльність фахівця щодо створення нововведень у будь-якій сфері. За третім підходом інноваційна активність розглядається як одна з важливих складових характеристик трудового потенціалу, реалізація якого дає змогу створювати різноманітні нововведення в процесі трудової діяльності, здійснювати інноваційну працю

*Отже*, зміст інноваційної культури майбутніх керівників закладів освіти було визнано через синтез таких компонентів, як когнітивний, мотиваційний та поведінковий, що відповідає вимогам цілісності та системності.

**Висновки до 1 розділу**

У ході наукового пошуку з’ясовано, що інноваційна культура керівника є складовою його управлінської культури і представляє собою сукупність знань, умінь і навичок, що забезпечують при певних умовах реалізацію його інноваційного потенціалу у сфері освіти.

Інноваційну культуру необхідно розглядатияк інтегроване особистісне утворення, що забезпечує ефективність здійснення управлінської діяльності. Теоретичний аналіз різних підходів до розуміння структури досліджуваного феномену дозволив дійти висновку, що інноваційна культура майбутнього керівника має включати низку взаємопов’язаних компонентів, а саме: когнітивний, мотиваційний та поведінковий.

Когнітивний компонентпредставляє впорядковану систему інтегративних знань щодо особливостей здійснення інноваційної діяльності, ефективного вирішення різноманітних управлінських ситуацій.

Мотиваційний компонент передбачає усвідомлене ставлення керівника до інноваційних процесів у системі освіти, сформованість стійкого інтересу до теоретичних проблем і практичної діяльності в сфері інновацій.

Поведінковий компонент виявляється в системі дій і вчинків керівника у ході впровадження нововведень та його реакції на умови інноваційної діяльності.

У комплексному поєднанні структурних компонентів інноваційної культури відображено своєрідну систему цінностей, що характеризують особистість майбутнього керівника закладу освіти.

**РОЗДІЛ 2.**

**ТЕОРЕТИЧКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ У ПРОЦЕСІ МАГІСТЕРСЬКОЇ ПІДГОТОВКИ**

**2.1. Педагогічні умови формування інноваційної культури майбутніх керівників**

Вивчення й аналіз науково-педагогічних джерел з проблеми нашого дослідження показали, що для реалізації процесу формування інноваційної культури майбутніх керівників закладів освіти під час магістерської підготовки у ЗВО необхідно створити певні педагогічні умови. Для цього передусім розглянемо науково-педагогічне значення терміну «умова».

У психології поняття «умова» трактується як сукупність явищ зовнішнього та внутрішнього середовища, що ймовірно впливає на розвиток конкретного психічного явища, опосередкованого активністю особистості чи групи осіб [9, с. 206].

За визначенням О.Бондарчук, *педагогічні умови* – це «обставини процесу навчання, які є результатом цілеспрямованого відбору, конструювання й застосування елементів змісту, методів, прийомів, а також організаційних форм навчання для досягнення дидактичних цілей» [4, с.10].

Під педагогічними умовами будемо розуміти єдність зовнішніх і внутрішніх чинників освітнього середовища ЗВО, що забезпечують якісний розвиток інноваційної культури майбутніх керівників з урахуванням запитів суспільства і відповідають психолого-педагогічним критеріям оптимальності.

Аналіз психолого-педагогічної літератури з проблеми дослідження дає нам можливість припустити, що ефективність процесу формування у майбутніх керівників інноваційної культури забезпечується сукупністю таких педагогічних умов:

1) створення інноваційного середовища у закладі вищої освіти як зони сприяння розвитку інноваційної культури майбутніх керівників;

2) мотивація студентів до оволодіння інноваційною культурою в процесі магістерської підготовки;

3) використання інноваційних технологій як запорука ефективності формування інноваційної культури майбутніх керівників.

**2.1.1. Створення інноваційного середовища у закладі вищої освіти як зони сприяння розвитку інноваційної культури майбутніх керівників**

Запорукою розвитку інноваційної культури майбутнього керівника є високий рівень інноваційного освітнього середовища закладу вищої освіти. Проаналізуємо трактування даного поняття різними науковцями.

Так, О. Шапран узагальнює різноманітні підходи до визначення поняття *«інноваційне освітнє середовище»* та розглядає його як педагогiчно доцільно організований простір життєдіяльності, який сприяє розвитку інноваційного ресурсу особистостi; інтегрований засіб накопичення й реалізації інноваційного потенцiалу навчального закладу [84, с.109].

Під інноваційним освітнім середовищем навчального закладу А.І. Каташов пропонує розуміти сукупність духовно-матеріальних умов функціонування закладу освіти, що забезпечують саморозвиток вільної й активної особистості, реалізацію творчого потенціалу дитини. Освітнє середовище, на думку цього автора, виступає функціональним і просторовим об’єднанням суб’єктів освіти, між якими встановлюються тісні різнопланові групові взаємозв’язки, і може розглядатися як модель соціокультурного простору, у якому відбувається становлення особистості [26, с.8].

У наукових розвідках Л.І. Ващенко інноваційне освітнє середовище розглядається як середовище, що наповнене iнновацiйним змістом i формами організації, забезпечує умови для формування нової якості професійної науково-педагогічної та управлінської діяльності, тим самим створює потужний потенційний ресурс для розвитку i професійної діяльності. Основну місію середовища дослідниця вбачає в генеруванні iнновацiйних потоків та нарощуванні інноваційного потенціалу кожного навчального закладу й системи загалом, збереження i локальних, i адміністративних новацiй [8, с. 38].

Для нашого дослідження є цінними наукові розвідки І.Дичківської, яка трактує інноваційне середовище як педагогічно доцільно організований простір життєдіяльності, який сприяє розвитку інноваційного ресурсу особистості; інтегрований засіб накопичення і реалізації інноваційного потенціалу навчального закладу [13, c. 339].

Незаперечним є визначення інноваційного освітнього середовища, запропоноване В.Ясвін. Вчений розуміє освітнє середовище як «систему впливів і умов формування особистості за заданим взірцем, а також можливостей для її розвитку, що є в соціальному й просторово-предметному оточенні» [87, с. 14].

Цікавим, на нашу думку, є трактування інноваційного середовища як природно чи штучно створюваного соціокультурного оточення індивіда, яке включає різноманітні види умов, засобів і змісту освіти, здатних забезпечити впровадження інновацій, продуктивну діяльність та розвиток об’єктів навчально-виховного процесу освітнього закладу [83, с.32].

Інноваційне середовище змінює зміст освіти, активізує традицій й стимулює розвиток нових форм діяльності викладачів і студентів, і, навпаки, саме середовище розвивається завдяки внутрішнім процесам, в яких беруть участь викладачі й студенти.

Інноваційне середовище закладу освіти є системним утворенням, яке має власну організаційно-функціональну структуру. Нам імпонує думка А.М. Куха, який запропонував трьохкомпонентну структуру освітнього середовища, складовими якої є:

- суб’єктно-ресурсний компонент, головною метою якого є визначення суб’єктів освітнього середовища та умов здійснення їх суб’єкт-суб’єктної взаємодії;

- матеріально-технічний компонент передбачає забезпеченість освітнього середовища вiдповiдним стандартним обладнанням;

- iдейно-технологiчний компонент визначає нормативні методики та технології досягнення прогнозованих результатів у навчанні [39, с.74].

Серед компонентів інноваційного середовища, які, взаємодіючи між собою, наповнюють інноваційне середовище своїм спрямуванням змін. Л. Ващенко визначає: стратегію розвитку освіти, тактику інноваційних процесів, зміст інноваційного середовища, організаційне забезпечення його розвитку, прогнозування розвитку освіти [8, с. 38].

 Своє бачення структури інноваційного середовища презентує І.І.Коновальчук, яка виділяє такі складові інноваційного середовища загальноосвітнього навчального закладу: стратегічно-цільова, емоційно-ціннісна, соціокультурна, соціально-психологічна, організаційно-педагогічна, інформаційно-комунікативна, матеріальна, технологічна [33, с. 219].

Структура інноваційного середовища визначається функціональною значимістю кожного з його компонентів в активізації інноваційних процесів у закладі освіти. Ефективність формування інноваційного освітнього середовища обумовлюється педагогічними умовами:

- реалізація особистiсно орієнтованого та гуманістичного підходів до створення інноваційного освітнього середовища з урахуванням принципів партнерського спiвробiтництва, поваги та довіри всіх учасників освітнього процесу;

- спрямування усіх компонентів на розвиток i саморозвиток кожної особистості;

- забезпечення творчого пошукового режиму діяльності усіх суб’єктів педагогічного процесу;

- ефективне використання науково-методичних, матеріально-технічних та кадрових можливостей освітніх закладів;

- застосування iнновацiйних технологій [84, с. 110].

*Отже*, інноваційне освітнє середовище будемо розглядати як педагогічно доцільно організований простір життєдіяльності, де створені спеціальні умови, в яких відбувається розвиток інноваційного ресурсу особистості студента, накопичення і реалізація інноваційного потенціалу закладу освіти.

**2.1.2. Мотивація студентів до оволодіння інноваційною культурою в процесі магістерської підготовки**

Формування особистості майбутнього керівника закладу освіти як суб’єкта навчальної діяльності передбачає стійкий інтерес до навчання, уміння його планувати, організовувати свою діяльність, визначати конкретні навчальні дії, необхідні для успішного професійного навчання, програму їх виконання на конкретному навчальному матеріалі та чітку організацію вправ з їх формування. Основним показником студента як суб’єкта навчальної діяльності є його вміння виконувати всі її форми та види.

Забезпечення послідовного та систематичного формування інноваційної культури майбутніх керівників закладів освіти повинно здійснюватись шляхом їх залучення до активної пізнавальної діяльності з виконання спеціальних завдань і вправ різного рівня складності. Навчальна діяльність повинна спрямовуватись на формування позитивних мотивів, що стимулюють студентів до активної пізнавальної праці.

Мотивація розглядається науковцями як система стійких мотивів, що визначає конкретну активну діяльність індивіда; в ролі мотивів можуть виступати потреби, інтереси, емоції, установки [78, с. 91].

У наукових розвідках В.А. Семиченко поняття «мотивація» вживається в трьох значеннях:

1) як наявність системи чинників, що спонукають до відповідної активності, сукупність причин, у силу яких людина діє або не діє в різних ситуаціях;

2) як усвідомлене використання системи збудників, що сприяють активізації певних дій;

3) як процес розгортання певної системи збудників у структурі відповідної діяльності [69, с.38-39].

О.А. Неловкіна-Берналь потрактовує мотивацію як потребу особистості в загальних і професійних знаннях, оволодінні ефективними засобами організації та реалізації своєї діяльності, в ефективній взаємодії з іншими особами [51, с. 5-7].

С.С. Занюк розглядає мотивацію як «сукупність спонукальних факторів, які визначають активність особистості; це всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які спонукають поведінку людини» [15].

Мотивація навчальної діяльності – це система мотивів, які спонукають студентську спільноту оволодівати знаннями та способами пізнання, свідомо ставитись до навчання, а до майбутньої професії – як до життєвої цінності. Мотивація включає до себе потреби, мотиви, інтереси, установки, емоції, норми та цінності У структурі мотивації цінності представляють стабільні, що не залежать від зовнішніх обставин, утворення, які займають місце на вищому рівні самосвідомості.

Формуванню позитивної мотивації сприяє усвідомлення майбутніми керівниками тісного взаємозв’язку та взаємовпливу високого рівня розвиненості навичок спілкування й успішної діяльності в майбутній професії. Створення системи стійких позитивних мотивів сприяє кращому засвоєнню знань, умінь і навичок, важливих для майбутньої професійної діяльності, впливає на розвиток управлінської діяльності магістрантів, слугує засобом застереження від професійної деформації.

У психологічному словнику поняття «мотив» розкривається як:

1) спонукання до діяльності, що пов’язується із задоволенням певних потреб суб’єкта;

2) сукупність зовнішніх або внутрішніх умов, що викликають активність суб’єкта і визначають її спрямованість;

3) предмет, матеріальний або ідеальний, що спонукає і визначає вибір спрямованості діяльності, заради якого вона здійснюється; 4) усвідомлена причина, яка лежить в основі вибору дій та вчинків особистості [64, с. 264]

У педагогіці мотив розглядається як спонукальна причина дій і вчинків людини (поштовх до дій) та мотивації як системи стимулів або мотивів до конкретних форм діяльності чи поведінки людини [11].

У процесі підготовки майбутніх керівників прослідковується чіткий взаємозв’язок мотивації особистості з типом її спрямованості: мотив може виступати як суспільно значущий або вагомий лише для особистості.

Деякі науковці поділяють мотиви на два види:

- внутрішні – охоплюють задоволення від самого процесу та результату роботи, можливість самореалізації в обраній діяльності;

- зовнішні, які в свою чергу поділяються на позитивні мотиви – грошові винагороди, прагнення до кар’єрного зростання, потреба у підвищенні соціального статусу, зовнішні негативні мотиви – прагнення уникнути критики, покарань або неприємностей [66, с.123].

Важливе значення для формування інноваційної культури має внутрішня мотивація, яка зумовлюється сформованою світоглядною позицією студента та його духовними потребами. До внутрішніх мотивів розвитку інноваційної культури майбутнього керівника можуть належати: усвідомлення соціальної значущості інноваційної діяльності, прагнення до відкриття нового для себе, тобто виявлення варіативних нестандартних способів розв’язання завдань, усвідомлення необхідності в конструктивному вдосконаленні власної діяльності.

 Внутрішньою умовою участі суб’єкта в розвитку свого творчого потенціалу виступає готовність особистості студента до творчого інноваційного саморозвитку й самореалізації. Саме внутрішня потреба в самореалізації є тим самим двигуном в розвитку здібностей майбутнього фахівця, які складають основу інноваційного потенціалу особистості. Чим більш творчою стає діяльність студентів і викладачів у вищій школі, тим більш інноваційним стає освітнє середовище. Це повинно забезпечуватись поєднанням традиційних та інноваційних підходів до освітнього процесу, який мотивований на самореалізацію студента як особистості й майбутнього спеціаліста в сфері управлінської діяльності.

Вузівське навчання повинно акумулювати інноваційну культуру, стимулювати прагнення до оволодіння інноваційними технологіями, мотивувати студентів до інноваційної діяльності. Необхідними умовами забезпечення позитивної мотивації є врахування особливостей мотиваційної сфери тих, хто навчається, та створення на певному етапі навчання умов для переведення зовнішньої мотивації у внутрішню.

Нам імпонує думка А.А.Зарицької, яка зазначає, що формування мотиваційної сфери студентів уможливлюється завдяки:

– мотивам проблематизації змісту професійної підготовки, постановці проблем, які є особистісно та професійно значущими, емоційно насиченими і цікавими для студентів;

– мотивам, що зумовлені процесом самого учіння, коли студента спонукає вчитися прагнення систематично виявляти інноваційну активність і креативність, організаторські здібності, тобто студента захоплює сам процес навчання, а не тільки отримані результати;

– мотивам, що стимулюють стійкий пізнавальний інтерес студентів через відчуття задоволення від правильного розуміння, інтерпретації знань щодо інноваційної діяльності;

– мотивам, що спонукають до самопізнання, самореалізації, самовдосконалення, розвитку студентів через надання максимальної свободи вибору професійних маршрутів, сенсу власних дій [16, с.50-51].

Необхідною умовою формування у студентів стабільних мотивів в оволодінні інноваційною культурою є наявність у них інтересу до «нового». Як цілеспрямований психічний стан студента, пізнавальний інтерес слугує внутрішнім стимулом і рушійною силою учіння. Рівень прояву пізнавального інтересу свідчить про готовність до активної діяльності, що сприяє виникненню насолоди, позитивних емоцій.

Ураховуючи, що мотивація є передумовою навчання і його результатом, завданням педагога є формування повноцінних інтересів, які розвиваються і закріплюються в начальній діяльності, організованій з урахуванням основних принципів. До них належать:

Принцип інноваційної спрямованості передбачає поінформованість про інноваційні технології в управлінні, належне володіння її змістом і методикою, висока культура використання інновацій в управлінській діяльності, усвідомлена активність студентів у здійсненні нововведень.

Принцип програмованості процесу передачі та засвоєння досвіду музично-педагогічної діяльності передбачає організацію навчально-професійної діяльності студентів, заснованої на поетапному опануванні способами розв’язання ускладнених і розширених музично-педагогічних завдань і проблемних ситуацій.

Принцип перспективності передбачає організацію процесу професійної підготовки майбутніх керівників, що спрямовується на розвиток інноваційної особистості, здібностей до постійного самонавчання і самовиховання, здатності до перенавчання в разі необхідності із врахуванням індивідуальних потреб та можливостей студентів.

Принцип інноваційно-випереджувального навчання зумовлює стимулювання позитивної динаміки навчання та професійного розвитку. Пізнавальні інтереси керівника, орієнтованого на застосування інноваційних освітніх технологій, концентруються навколо потреби у науковому розумінні різноманітних аспектів особистісної орієнтації освіти; на осмисленні власного досвіду, формування своєї позиції щодо змін у системі освіти; використання нових знань у майбутній управлінській діяльності.

Принцип забезпечення суб’єктної позиції майбутнього керівника закладу освіти, що регулює розробку та втілення технології формування готовності до інноваційної діяльності. Реалізація даного принципу забезпечується дотриманням таких умов: активізація і збагачення «суб'єктного» досвіду студента, розвиток активності студента в інноваційній діяльності.

*Таким чином*, для забезпечення мотивації до формування інноваційної культури необхідно наповнити сферу освітнього процесу відповідною інформацією, способами навчальної діяльності, формами спілкування тощо, які б надавали можливість формувати у майбутніх керівників закладів освіти мотивацію до інноваційної діяльності, інтерес до неї, позитивне особисте ставлення та прагнення до накопичення відповідного інноваційного досвіду.

**2.1.3. Використання інтерактивних технологій навчання як запорука ефективності формування інноваційної культури майбутніх керівників**

Професійна підготовка конкурентоспроможного керівника, який повинен засвоїти великий обсяг знань, передбачає підвищення ролі методологічної основи організації навчально-пізнавальної діяльності студентів. Виходячи з того, що зміст навчання не може проходити у відриві від процесуальної форми його реалізації, важливо зорієнтуватися у виборі організаційних складових навчання для створення умов, що забезпечують повноцінний вияв, функціонування та розвиток усіх потенційних можливостей студентів, а також розвитку інноваційної культури.

Прогресивним кроком у переході від репродуктивного способу здійснення освіти є тенденція впровадження в освітній процес інтерактивних технологій навчання.

За визначенням І. Пєшні, інтерактивні технології представляють собою процес, заснований на системі правил організації взаємодії студентів між собою та викладачем. Така діяльність забезпечує педагогічно ефективне пізнавальне спілкування, у результаті чого створюються умови для ситуації успіху у навчальній діяльності та розвитку професійно значущих компетенцій [57].

О.І. Пометун розглядає інтерактивні технології як сукупність методів, засобів і форм організації навчання, що забезпечують активний характер взаємодії учасників навчального процесу, яка здійснюються на засадах співпраці та співтворчості [60, с.13].

Д.В.Паньков визначає інтерактивні технології як процес взаємодії викладача та студентів, спрямованої на спільне вирішення проблемних ситуацій професійної та ключових компетенцій [56, с.11].

Розглянемо інтерактивні технології, що мають особливе значення для формування й удосконалення інноваційної культури майбутніх керівників закладів освіти.

Дієвою формою моделювання управлінської дійсності, імітації конкретних управлінських ситуацій та їх рішень є *ділова гра*. За допомогою різних прийомів ділової гри (ігрове імітаційне моделювання, розв’язання професійно-орієнтованих ситуацій) при доцільному поєднанні індивідуальної та групової діяльності учасників гри відбувається відтворення предметного та соціального змісту професійної діяльності [80].

У контексті підготовки майбутніх керівників закладів освіти до інноваційної діяльності заслуговує на увагу визначення ділової гри, запропоноване Ю.О.Будас. Дослідниця розглядає ділову гру як метод активного навчання, котрий у штучно відтворених умовах майбутньої інноваційної педагогічної діяльності за рахунок створення атмосфери творчого професійного пошуку, суперечливих ігрових позицій учасників, їх вимушеної активності, критичного післяігрового обговорення, сприяє формуванню інноваційної компетентності студентів» [5, с.23].

Ділова гра як метод побудови навчального процесу з метою формування інноваційної культури має ряд характерних ознак. Зокрема, ділова гра:

* є засобом розвитку творчого професійного мислення, здібностей аналізувати специфічні ситуації та вирішувати нові для себе управлінські завдання;
* забезпечує поєднання теоретичних знань студента з практичною діяльністю, дозволяючи студенту емоційно відчути себе в ролі керівника, прожити деякий час в умовах, близьких до реальних, бути особисто причетним до управлінської діяльності й функціонування закладу освіти – місця майбутньої праці студента;

- підвищує мотивацію учасників через пошук відповідей на питання, які пов’язані з майбутньою управлінською діяльністю;

- сприяє накопиченню досвіду управління інноваційною діяльністю;

- забезпечує умови, за яких знаходить своє поведінкове виявлення активна позиція її учасників.

- надає можливість студенту самоорганізуватися, краще зрозуміти свої ділові якості, рівень сформованості інноваційної культури та готовності до здійснення управління інноваційною діяльністю.

Створюючи ділову гру, необхідно акцентувати увагу на виборі форми, в якій вона буде проводитись. Науковці поділяють ділові ігри на два види:

1. ігри першого покоління або «жорсткі» (послідовність та зміст кожного кроку, дії є суворо зафіксованим при конструюванні);
2. ігри другого покоління або «вільні» (від гравців залежить послідовність та результат дій).

Виходячи з того, що діяльність керівників закладів освіти пов’язана з людським фактором, то для розвитку інноваційної культури більш корисними та прийнятними виявляються ігри другого покоління. «Вільні» ігри дозволяють учасникам вільно поводитися із вихідними даними, чим водночас пробуджують і стимулюють прагнення студентів до творчості, винахідливості.

Необхідно відмітити, що ефективно вплинути на розвиток інноваційної культури студентів здатна не будь-яка гра, а лише та, в якій ще на етапі розробки вироблена певна стратегія впливу на мотиваційну сферу студента, бажання долучатись до інноваційних освітніх процесів; передбачена можливість вияву креативності, ініціативності; розроблені засоби взаємодії учасників, здатні позитивно позначитись на необхідних для здійснення ІПД особистісних рисах студентів.

Широкою популярністю в навчальному процесі ЗВО користуються ***кейс-метод*** *(метод ситуаційних вправ)*, який дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності керівників, базується на вирішенні конкретних задач-ситуацій (кейсів), реальних прикладів, узятих із практики, і вимагає від студента пошуку цілеспрямованого рішення в запропонованій йому ситуації [48].

Головна мета кейс-методу полягає у формуванні фахівця, який правильно аналізує ситуацію, виявляє проблеми, можливі причини їх появи, аналізує можливі варіанти їх вирішення, вибирає найбільш оптимальний з них тощо. Завдання кейс-методу підбираються з урахуванням специфіки спеціальності. Результатом вирішеного кейсу є оцінка запропонованих алгоритмів і вибір кращого варіанту в контексті поставленої проблеми.

Характерними ознаками кейс-методу, що вирізняють його серед інших методів навчання є:

- наявність моделі педагогічної системи, стан якої розглядається в деякий дискретний момент часу;

- колективне вироблення рішення;

- багатоальтернативність рішень;

- єдина мета при виробленні рішень;

- наявність системи групового оцінювання діяльності;

- наявність керованої емоційної напруги студентів [59, с.13-16].

Ю.П. Сурмін виділяє ряд дидактичних особливостей, що відрізняють кейс-метод від інших методів навчання. Зокрема, кейс-технологія – це:

- специфічний різновид дослідницької аналітичної технології, яка поєднує в собі операції дослідницького процесу та аналітичні процедури;

- технологія колективного навчання, найважливішими складовими якої виступають робота в групі (або підгрупах) і взаємний обмін інформацією;

- синергетична технологія, що передбачає підготовку процедур занурення групи в ситуацію, формування ефектів збільшення знання, обміну відкриттями;

- специфічний різновид проектної технології, де формулювання проблеми та шляхів її вирішення на основі кейса, який виступає одночасно у вигляді технічного завдання та джерела інформації для усвідомлення варіантів ефективних дій;

- технологія, що орієнтує на успіх і сприяє формуванню стійкої позитивної мотивації, набуттю пізнавальної активності учасників [72, с.132].

Аналіз наукової літератури доводить, що кейс-технології адекватні умовам, які необхідні для формування культури професійного спілкування майбутніх керівників ЗНЗ, так як:

- кейси містять професійний контекст, реалізуючи принципи компетентнісного та системного підходів, об’єднуючи в єдину систему лінгвістичні й професійні предметні знання, та забезпечуючи реалізацію міжпредметних зв’язків;

- продуктивна взаємодія майбутніх керівників при роботі з кейсом – це діяльність, в якій затребувані та актуалізовані знання й мовні вміння фахівців відповідного ступеня навчання, і в якій відбувається покращення комунікативної компетентності;

- кейс-технології – це специфічна комунікативна система, в якій виділяється викладач-комунікатор і студенти;

- активна позиція педагога, що застосовує кейс-технології, полягає в розумінні галузевих освітніх вимог до підготовки майбутнього керівника;

- активна позиція майбутнього керівника під час навчання за допомогою кейс-технологій передбачає вмотивоване, цілеспрямоване вивчення матеріалів кейса, участь в обговоренні проблем, прийнятті рішень, творчість у представленні результатів вирішення кейса, аргументований захист проекту;

- орієнтація на успіх є однією з головних рушійних сил цих технологій, що сприяє формуванню стійкої позитивної мотивації, підвищенню пізнавальної активності майбутніх керівників, набуттю особистого досвіду й подоланню психологічних труднощів у спілкуванні.

Навчаючи магістрантів за допомогою кейсів, ми надаємо їм можливість пoдiлитиcя своїм досвідом та уявленнями, тобто отримувати знання не тільки від викладача, а й один від одного. Такий підхід зміцнює впевненість майбутніх керівників у собі та їх здібностях.

Для нашого дослідження цінним є наукова розвідка А.В.Малаєвої, яка обґрунтувала доцільність використання кейс-методу як засобу формування інноваційної культури майбутніх керівників.

По-перше, кейс-технології необхідно впроваджувати у процес навчання, тому що будь-яка професійна діяльність складається з проблемних ситуацій, де фахівцю необхідно вирішувати різні професійні завдання, а за допомогою цих технологій у студентів розвивається здатність діяти активно та результативно у нестандартних ситуаціях.

По-друге, вони особливо ефективні для навчання дорослих, оскільки ці технології найбільше відповідають рівню і типу підготовки дорослого, його мотивації, прагненню швидко розвивати або модернізувати знання.

По-третє, кейс-технології можна використовувати в органічному поєднанні з іншими технологіями навчання, зокрема й із традиційними, оскільки вони закладають у студентів обов’язкове, нормативне знання.

Ситуативне ж навчання вчить пошуку й використанню знань в умовах динамічної ситуації, розвиваючи гнучкість та діалектичність мислення.

По-четверте, кейс-технології входять до переліку інноваційних методів навчання, застосування яких рекомендовано з більшості напрямів підготовки фахівців, що підтверджує актуальність дослідження [43, с. 52].

*Таким чином*, кейс-метод дозволяє наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності, в ході якої у майбутніх керівників закладів освіти відбувається розвиток здатності до аналізу проблем управління різного рівня складності, формування умінь чітко формулювати та прогнозувати шляхи вирішення цих проблем з урахуванням не лише управлінського, а й педагогічного аспекту, відстоювати власну позицію.

Прогресивним методом освітніх технологій ХХІ століття, що спрямований на професійне становлення особистості керівника, оволодіння ним різними способами творчої, інноваційної діяльності є ***метод проектів.***  Як форма продуктивного навчання, він забезпечує творчий характер навчальної діяльності, в процесі якої студент реалізує свої можливості у спільно досягнутому продукті.

За визначенням ряду науковців (Т. Якимович і А. Цюприк), метод проектів розглядається як система, що містить сукупність дослідницьких, пошукових і проблемних методів та передбачає навчання через впровадження проблем, узятих з реальної професійної діяльності [86, с. 72].

Виділимо характерні ознаки методу проектів:

- виконання проекту забезпечує інтеграцію знань, умінь і навичок різних галузей знань;

- метод проектів створює умови для активної спільної учбової діяльності студентів у різних навчальних ситуаціях, в яких кожен відповідає не лише за результат своєї роботи, але і за результат роботи всієї групи;

- метод проектів передбачає дослідницьку діяльність, яка планується, організовується, реалізується та оцінюється самим слухачем;

- створення проекту стимулює активну навчально-пізнавальну діяльність студентів;

- метод проектів сприяє формуванню умінь прогнозувати результати й можливі наслідки різних варіантів вирішення завдань;

 - метод проектів забезпечує реалізацію комунікативної взаємодії всіх його учасників.

Встановлено, що ефективність методу проекту забезпечується реалізацією сукупності функцій:

* *дидактичною* (передбачає вироблення умінь конструювати свої знання та презентувати результати своєї роботи; оволодіння способами роботи з інформацією);
* *пізнавальною* (полягає в підвищенні мотивації до отримання нових знань, формуванні навичок емоційно-вольової сфери, вміння продукувати, аргументувати та доводити свої ідеї);
* *розвивальною* (передбачає розвиток критичного мислення, творчих і дослідницьких здібностей особистості; формування комунікативних умінь та навичок аналізу й рефлексії);
* *виховною* (полягає у вихованні відповідальності та самодисципліни; формуванні загальнолюдських цінностей особистості);
* *соціалізуючою* (передбачає розвиток навичок спілкування у соціумі; вироблення власного погляду на події та явища; осмислення своїх можливостей та усвідомлення свого "Я").

О.М.Коберник визначає принципи, на які повинна спиратися технологія проектування, щоб забезпечити організацію студентів від ідеї до її практичного втілення. Зокрема, це:

- принцип особистісного розвитку – забезпечує умови для особистісного розвитку, самоконтролю і самореалізації;

- принцип керованості полягає в чіткій організації діяльності;

- принцип цілісності передбачає створення умов для виявлення кожним пізнавальної і творчої активності;

- принцип поєднання дослідницької діяльності, проектувальної та педагогічної діяльності, що визначає якість проекту;

- принцип продуктивності виявляється в інтеграції процесів оволодіння та застосування знань у всіх сферах життєдіяльності [29, с.12-14].

З метою формування інноваційної культури майбутніх керівників найбільш доцільними є прикладні (практико-орієнтовні), дослідницькі та рольові (ігрові) проекти (Таблиця 2.1.).

**Таблиця 2.1.**

**Класифікація проектів**

|  |  |
| --- | --- |
| **Тип проекту** | **Зміст проекту** |
| *Прикладні (практико-орієнтовні)* | * чітко визначений результат діяльності учасників,  який  обов’язково  орієнтований на їхні освітні  та  професійні інтереси;
* ретельно  продумана  структура,  сценарій діяльності учасників;
* організація та координація дій кожного з учасників;
* розподіл функцій  між учасниками;
* оформлення  результатів  діяльності.
 |
| *Дослідницькі* | * організація діяльності, спрямованої на розв’язання із заздалегідь невідомим результатом;
* обґрунтування актуальності теми дослідження, визначення наукового апарату дослідження;
* виявлення методів пошуку та джерел інформації,
* визначення шляхів розв’язання проблеми, збір даних, їх аналіз і синтез;
* обговорення та оформлення отриманих результатів.
 |
| *Рольові (ігрові)* | * розподіл ролей між учасниками з урахуванням характеру й змісту проекту;
* імітація соціальних чи ділових відносин;
* структура лише окреслюється і залишається відкритою до завершення роботи;
* набуття певного соціального досвіду [55, с. 154; 81].
 |

***Отже***, використання інтерактивних технологій передбачає творчу співпрацю викладача і студента, інтелектуальне партнерство, активну діяльність з боку студента і забезпечує формування інноваційної культури.

**2.2. Структурно-функціональна модель формування інноваційної культури майбутніх керівників**

Аналіз сучасної педагогічної практики і результатів наукових досліджень свідчить, що важливою передумовою успішного розвитку інноваційної культури майбутніх керівників закладів освіти в умовах магістерської підготовки освіти є розроблення відповідної педагогічної моделі. Формування у студентів інноваційної культури ми розглядаємо як системний та керований процес, який становить взаємозв’язок цілей, змісту, методів, засобів і досягнутих результатів. Модель формування інноваційної культури майбутніх керівників закладів освіти трактуємо як метод вивчення, побудови і раціоналізації способів проектування та управління цим процесом.

Необхідно відмітити ряд переваг моделювання у порівнянні з іншими дослідницькими методами. Зокрема:

- модель як системне явище дозволяє чітко визначити компоненти, які утворюють систему, та порівнювати їх, схематично зобразити між ними зв’язки, виявляти суттєві властивості, відносини, зміни та нову інформацію про об’єкт дослідження;

- модель дає додаткові можливості експериментування, надаючи дослідникові аналог явища, доступнішого для маніпулювання, чим його прототип;

- модель допомагає розумінню внутрішньої і зовнішньої організації і обумовленості явища;

- модель за своєю природою є єдністю теорії і практики, тому вона ефективно сприяє формалізації і уточненню даних про предмет дослідження, полегшуючи побудову і перевірку експериментальних гіпотез [7, с.57].

Моделювання ми будемо розглядати як метод пізнання і дослідження об’єктів певного явища або процесу, кінцевим результатом якого є покращання його характеристик, раціоналізація способів їх побудови та управління ними. Педагогічний аспект моделювання передбачає наукове обґрунтування умов можливого зближення між імовірними, очікуваними і бажаними змінами об’єкта, який вивчається [34, с. 97].

Щодо визначення сутності поняття «моделювання процесу формування інноваційної культури майбутніх керівників закладів освіти» будемо притримуватись думки К.М.Кириленко, яка зазначає, що це «цілеспрямований процес систематизації і узагальнення знань і умінь, розвитку професійно важливих якостей і властивостей особистості фахівця, що визначають успішність його професійної діяльності в інноваційному середовищі культури, стійкої системи мотивів до розробки, комплексного впровадження і освоєння нових сучасних інноваційних технологій і програм, а також психологічної установки на виконання перетворюючих дій і компетентності з їх здійснення у процесі культурологічної діяльності» [27, с.234].

Спираючись на існуючий у наукових працях досвід моделювання процесу формування інноваційної культури майбутнього фахівця у різних галузях, ми розробили авторську структурно-функціональну модель формування інноваційної культури майбутнього керівника закладу освіти в умовах магістерської підготовки, яка включає такі складові: цільовий, змістовий, мотиваційний, процесуальний та оцінно-результативний (діагностичний) блоки.

Зупинимося детальніше на характеристиці змісту кожної складової запропонованої моделі формування інноваційної культури майбутніх керівників закладів освіти.

***Цільовий блок*** структурно-функціональної моделі представлений її головною метою, яка є системоутворювальною характеристикою будь-якої діяльності, передбаченням у свідомості особистості результату, на здобуття якого спрямована її діяльність [1, с. 15].

Мета формування інноваційної культури майбутнього керівника закладу освіти полягає у формуванні системи знань, умінь в сфері інноваційної діяльності; розвитку професійно важливих якостей і властивостей особистості, що визначають успішність управлінської діяльності в інноваційному середовищі. Тобто, процес формування інноваційної культури передбачає зміни у свідомості та поведінці студентів, які відбуваються під впливом спеціально розроблених викладачем заходів і дій інтелектуального, організаційного та виховного характеру.

Означену мету моделі процесу формування інноваційної культури майбутніх керівників доцільно конкретизувати завданнями, комплексне розв’язання яких сприятиме її ефективній реалізації, а саме:

- ознайомлення студентів із сутністю та структурою ІК керівника;

- формування стійкого інтересу та емоційно-ціннісного ставлення до інноваційної діяльності;

- забезпечення єдності загальнокультурного й професійного розвитку майбутнього керівника, здатного до управлінської діяльності в інноваційному освітньому середовищі, з урахуванням рівня навчальних досягнень, можливостей і здібностей кожного студента на основі індивідуальної траєкторії навчання;

- актуалізація потреби у студентів щодо формування інноваційної культуру та усвідомлення ними значущості оволодіння нею для підвищення ефективності майбутньої управлінської діяльності;

- мотивація та стимулювання прагнення майбутніх керівників закладів освіти до самовдосконалення, саморозвитку й самореалізації в процесі управлінської діяльності;

- становлення конкурентоспроможної та професійно мобільної особистості, здатної до адаптації в нових соціально-економічних умовах ринку праці, готової самостійно шукати й обирати шляхи власного життєвого спрямування, соціального самоствердження та професійного зростання;

- формування готовності до інноваційної діяльності в управлінській, індивідуальній та соціальній сферах, умінь і навичок роботи в інноваційно-культурному середовищі.

Мета й завдання формування інноваційної культури майбутніх керівників тісно взаємопов’язані з принципами організації процесу їх підготовки. На основі узагальнення наукових досліджень ми виділили принципи, які визначають основні вимоги до організації освітньо-виховного процесу у вищій школі та його змісту:

* *принцип свободи* передбачає прояв активності студентів у процесі формування інноваційної культури, накопичення суб’єктного досвіду для подальшого самоудосконалення та самореалізації в інноваційному середовищі;
* *принцип спонукання до інноваційності* полягає в розвитку інноваційних властивостей, тобто здатності працювати у постійно змінних умовах, ставити нові, незвичні професійні задачі, використовувати нові способи вирішення управлінських проблем, сприймати новий досвід;
	+ *принцип насиченості й різноманітності навчального середовища* полягає в створенні інноваційного освітнього навчального середовища, що забезпечує комфортні умови навчальної діяльності студентів, враховує їх індивідуальні потреби у видах подачі навчальної інформації. Реалізація даного принципу забезпечує отримання зворотного зв’язку та підготовку майбутніх керівників до професійної діяльності в інноваційному освітньому середовищі.

 – *принцип креативності* забезпечує умови, за яких студент знаходиться в позиції дослідника проблемної ситуації і націлений на пошук способів творчого вирішення типових проблем, вироблення конструктивних схем дій у процесі комунікативної взаємодії;

* *принцип гнучкості та адаптивності навчального середовища*. Реалізація даного принципу дає змогу змінювати й доповнювати зміст дисциплін у ході навчального процесу відповідно до темпу засвоєння навчальної інформації студентами та наукових потреб, які у них виникають [62, с.166-167].

– *принцип позитивної мотивації* передбачає створення такого освітнього середовища, що забезпечує стимулювання внутрішніх мотивів до навчання, розвитку у студентів інтересів, потреб, прагнення до пізнання, професійного та особистісного розвитку, реалізації себе у професійному середовищі;

* *принцип технологічності* дозволяє розглядати формування інноваційної культури студента як педагогічну технологію, що включає певну сукупність методів та засобів, що забезпечують досягнення кінцевого результату і обов'язковий контроль його точності як основи отримання керівника закладу освіти зі сформованою інноваційною культурою;

– *принцип відбору індивідуальної освітньої траєкторії* забезпечує персональний шлях реалізації особистісного потенціалу студента, що формується з урахуванням його здібностей, інтересів, потреб, мотивації, можливостей і досвіду. Даний принцип ґрунтується на виборі здобувачем освіти видів, форм і темпу здобуття освіти, суб’єктів освітньої діяльності та запропонованих ними освітніх програм, навчальних дисциплін і рівня їх складності, методів і засобів навчання [35].

– *принцип освітньої рефлексії* передбачає здатність студента аналізувати результати власної діяльності і встановлювати межі цієї діяльності при вирішенні навчальних завдань; коректувати власні дії. Реалізація даного принципу забезпечується самоусвідомленням власних професійних умінь і особистісних якостей, що мають забезпечити ефективність здійснення професійних функцій.

* + *принцип особистісної орієнтованості* припускає трансформацію традиційного навчального процесу в особистісно орієнтований, що забезпечується виділенням спеціальних завдань, відповідних особистісним здібностям та пізнавальним потребам студента, а також надання кожному вихованцю максимальних можливостей для оптимальної самореалізації.

– *принцип випереджувального навчання* передбачає наповнення освітнього процесу професійно спрямованим сенсом, «занурення» майбутніх керівників у реальні умови професійного середовища, що сприяє формуванню як пізнавальних, так і соціальних мотивів оволодіння готовністю до управлінської діяльності, формування здатності долати проблеми професійного характеру.

***Змістовий блок*** структурно-функціональної моделі відображає зміст формування інноваційної культури, поєднує мету і завдання та постає як сукупність компонентів (когнітивний, мотиваційний та поведінковий) інноваційної культури. Даний блок включає:

* джерела формування та чинники конструювання змісту навчальних дисциплін, які спрямовані на ефективний творчий розвиток майбутніх керівників;
* структурні компоненти змісту (теоретико-методологічна, загальнонаукова, спеціально-інноваційна, практична, психолого-педагогічна підготовка). Зміст навчальних дисциплін спрямовується на вироблення у студентів знань та умінь, що мають потенційні можливості для формування інноваційної культури майбутніх керівників. Знання, якими користуються майбутні керівники, є різноплановими й стосуються багатьох аспектів майбутньої діяльності. Тому необхідно вміти бачити зв'язки між ними, адже в процесі підготовки творчого, висококваліфікованого фахівця з високим рівнем сформованості інноваційної культури потрібно використовувати можливості позитивного впливу на цей процес дисциплін циклу професійної і практичної підготовки.
* програму формування інноваційної культури майбутнього керівника, складовими якої є сукупність інноваційно-орієнтованих навчальних дисциплін, інноваційно-орієнтована позааудиторна робота, інноваційно-орієнтована науково-дослідницька робота, інноваційно-проектна діяльність,

**Мотиваційний блок** моделі формування інноваційної культури майбутніх керівників закладів освіти передбачає високий рівень мотивації, що забезпечується шляхом створення психологічного комфорту для студентів і викладача, ситуації взаємної зацікавленості та успіху. Це в свою чергу сприяє формуванню позитивного, емоційно-ціннісного ставлення студентів до управлінської діяльності, актуалізує їх потреби в необхідності власної готовності до інноваційної управлінської діяльності.

Мотиваційний блок передбачає добір мотивів і стимулів, які допоможуть налаштувати студентів на активну позицію у навчальному процесі, сприятимуть професійно вмотивованому залученню управлінських компетенцій та ціннісних орієнтацій при вирішенні ними майбутніх управлінських завдань.

***Процесуальний блок***відображає педагогічні умови та етапи формування інноваційної культури студентів. Педагогічні умовиформування інноваційної культури було визначено як єдність зовнішніх і внутрішніх чинників освітнього середовища ЗВО, що забезпечують якісний розвиток інноваційної культури майбутніх керівників з урахуванням запитів суспільства і відповідають психолого-педагогічним критеріям оптимальності. Реалізація педагогічних умов виявляється в «успішному вирішенні педагогічних завдань, у доцільному використанні засобів і способів для досягнення поставлених цілей»[24, с. 62].

Ми передбачали, що підвищення ефективності формування інноваційної культури майбутніх керівників у процесі магістерської підготовки відбуватиметься за таких педагогічних умов: створення інноваційного середовища у закладі вищої освіти як зони сприяння розвитку інноваційної культури майбутніх керівників; використання інноваційних технологій як запорука ефективності формування інноваційної культури майбутніх керівників; спрямування змісту фахової підготовки на формування інноваційної культури магістрів.

У ході наукового пошуку з’ясовано, що формування інноваційної культури керівників закладів освіти у процесі магістерської підготовки проходить три етапи: організаційний, когнітивно-процесуальний та рефлексивний.

*Організаційний етап* характеризується адаптацією студента в інноваційному освітньому середовищі закладу вищої освіти та готовністю до активного діалогу з ним. На цьому етапі забезпечується процес формування загальних уявлень про інноваційну культуру та її роль в ефективному управлінні закладом освіти.

*Когнітивно-процесуальний етап* становить період оволодіння студентами інноваційно-управлінськими компетенція ми, навичками свідомого використання інноваційних технологій з метою моделювання майбутньої управлінської діяльності. На цьому етапі відбувається формування здатності комбінувати раніше освоєні знання і уміння, приймати рішення в нестандартних ситуаціях. У зв'язку з цим більша увага приділяється інтерактивним методам, які сприяють швидкому й успішному поширенню ресурсів знань та їх упровадженню у професійне життя майбутніх керівників закладів освіти. Вони передбачають інтеграцію самостійної діяльності студентів з діалогічним навчанням (груповою взаємодією).

Когнітивно-процесуальний етап пов'язаний не лише із застосуванням студентами інноваційних технологій у всіх видах навчальної діяльності, але й з оволодінням професійними навичками творчого відбору та створення інноваційних форм та методів у контексті вивчення різних дисциплін, що здійснюється шляхом залучення студентів до навчальної та інноваційної діяльності.

На *рефлексивному етапі* відбувається вироблення навичок самоконтролю та самооцінки, уміння об’єктивно співвіднести рівень сформованості особистісних якостей, що забезпечують готовність до інноваційної діяльності з соціально-педагогічними нормами. Майбутній керівник повинен оволодіти уміннями щодо здійснення аналізу інноваційного процесу, його коректування; уміннями передбачити можливі потреби і проблеми інноваційної діяльності.

***Оцінно-результативний (діагностичний) блок*** має на меті систематичну діагностику рівня сформованості інноваційної культури з метою її корекції або вдосконалення тих його якостей, які визначають успішність управлінської діяльності в інноваційному середовищі Дана складова представлена очікуваними результатами за критеріями, показниками та діагностичним інструментарієм для оцінки результативності формування інноваційної культури студентів у навчально-виховному процесі.

*Отже,* результатом професійної підготовки у закладі вищої освіти, згідно із запропонованою моделлю, є сформованість інноваційної культури майбутніх керівників як особистісного утворення, що характеризується наявністю досвіду, мотивів, цінностей, знань, умінь, навичок та особистісних якостей для ефективного забезпечення управлінської діяльності в інноваційному освітньому середовищі.

**Висновки до 2 розділу**

У ході наукового пошуку з’ясовано, що формування інноваційної культури майбутнього керівника залежить від дотримання педагогічних умов. Під педагогічними умовами ми розуміємо характеристику педагогічної системи, що відображає сукупність зовнішніх і внутрішніх чинників освітнього середовища ЗВО, реалізація яких забезпечує якісний розвиток інноваційної культури майбутніх керівників з урахуванням запитів суспільства.

Науково обґрунтовано, що ефективність формування інноваційної культури майбутніх керівників забезпечується за таких умов:

1) створення інноваційного середовища у закладі вищої освіти як зони сприяння розвитку інноваційної культури майбутніх керівників;

2) мотивація студентів до оволодіння інноваційною культурою в процесі магістерської підготовки;

3) використання інноваційних технологій як запорука ефективності формування інноваційної культури майбутніх керівників.

З’ясовано, що інноваційне освітнє середовище – це педагогічно доцільно організований простір життєдіяльності, де створені спеціальні умови, в яких відбувається розвиток і реалізація інноваційного потенціалу особистості студента.

Встановлено, що мотивація студентів до оволодіння інноваційною культурою в процесі магістерської підготовки полягає в усвідомленні студентами соціальної значущості інноваційної діяльності, прагненні до відкриття нового для себе, виявлення варіативних нестандартних способів розв’язання завдань.

Обґрунтовано, що ефективність формування інноваційної культури майбутнього керівника обумовлюється використанням інтерактивних технологій навчання (ділова гра, кейс-метод, метод проектів, тренінг та інн.).

З’ясовано, що технологія моделювання процесу формування інноваційної культури майбутніх керівників в умовах магістерської підготовки складається з п’яти блоків: цільовий, змістовий, мотиваційний, процесуальний та оцінно-результативний (діагностичний).

Цільовий блок включає мету, яка визначає загальну спрямованість усієї системи професійної підготовки майбутніх керівників закладів освіти та полягає у формуванні системи знань, умінь в сфері інноваційної діяльності; розвитку професійно важливих якостей і властивостей особистості, що визначають успішність управлінської діяльності в інноваційному середовищі. Мета запропонованої моделі конкретизована завданнями, комплексне розв’язання яких сприятиме її ефективній реалізації.

Змістовий блокполягає в розкритті змісту процесу формування інноваційної культури та постає як сукупність компонентів (когнітивний, мотиваційний та поведінковий) інноваційної культури.

Мотиваційний блок відображає рівень мотивації, що забезпечується шляхом створення психологічного комфорту для студентів і викладача, ситуації взаємної зацікавленості та успіху.

Процесуальний блоквідображає поетапність здійснення процесу формування інноваційної культури майбутніх керівників (організаційний, когнітивно-процесуальний та рефлексивний етапи) та педагогічні умови, що забезпечують ефективність реалізації цього процесу.

Оцінно-результативний (діагностичний) блок запропонованої моделі поєднує в собі критерії та показники, які дозволяють визначити рівні сформованості інноваційної культури, а також сконструйований на їхній основі діагностичний інструментарій.

**РОЗДІЛ 3.**

**ОРГАНІЗАЦІЯ І РЕЗУЛЬТАТИ**

**ДОСЛІДНО-ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЇ РОБОТИ**

**3.1. Програма та методика педагогічного експерименту**

На основі теоретичного обґрунтування проблеми дослідження та з метою практичного вивчення стану сформованості інноваційної культури у майбутніх керівників нами проведений констатувальний експеримент на базі факультету психології та соціальної роботи Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя. У дослідженні взяли участь 28 студентів 2 курсу (16 студентів спеціальності 073 Менеджмент і 012 студентів спеціальності 12 Дошкільна освіта)..

Експериментальне дослідження проводилося у декілька етапів, кожний з яких мав свої завдання.

Перший етап експерименту – констатувальний – мав на меті:

– з’ясувати критерії та показники сформованості інноваційної культури майбутніх керівників;

– розробити діагностичний інструментарій щодо виявлення стану сформованості інноваційної культури майбутніх керівників;

– здійснити аналіз навчальних планів і програм дисциплін професійного спрямування щодо потенціалу формування інноваційної культури майбутніх керівників закладів освіти в умовах магістерської підготовки;

– проаналізувати стан сформованості інноваційної культури майбутніх керівників закладів освіти, особливостей їх управлінської інноваційної діяльності;

– визначити можливості навчального процесу в закладах вищої освіти щодо розвитку інноваційної культури майбутніх керівників.

Констатувальний експеримент передбачав реалізацію двох етапів. На першому етапі було проаналізовано навчальні програми фахових дисциплін у вищих навчальних закладах системи підготовки керівників закладів освіти щодо потенціалу формування інноваційної культури, а також підібрано та розроблено діагностичний інструментарій щодо виявлення стану сформованості інноваційної культури майбутніх керівників у процесі магістерської підготовки.

Другий етап констатувального експерименту мав на меті визначити початковий рівень сформованості інноваційної культури майбутніх керівників закладів освіти у процесі магістерської підготовки відповідно до визначених критеріїв, показників і рівнів, що слугувало основою визначення системи роботи щодо змісту системи роботи з розвитку інноваційної культури магістрів в умовах інформаційно-освітнього простору вищого навчального закладу.

Визначення рівнів сформованості інноваційної культури студентів здійснювався за трьома критеріями:

1. ***когнітивний***:
* ступінь оволодіння майбутніми керівниками знаннями про сутність та зміст інноваційної культури;
* рівень обізнаності студентів про структурні компоненти інноваційної культури;
* розуміння майбутніми керівниками ролі та місця інноваційної культури в управлінській діяльності;
* знання специфіки та напрямів інноваційної управлінської діяльності керівника;

2) ***мотиваційний***:

* стійкий інтерес до інновацій, творчої активності;
* прагнення до самоудосконалення і самореалізації в професійній діяльності;
* зацікавленість, допитливість до «нового»;
* подолання утруднень в інноваційній діяльності;
* психологічна готовність до інноваційної діяльності;
* готовність до змін та сприйнятливість до нововведень.

3) ***діяльнісний***:

* уміння здійснювати пошук «інноваційної» інформації, фіксувати та обробляти її, формулювати і описувати інноваційну проблему;
* уміння моделювати інноваційний продукт;
* уміння генерувати та відбирати нові ідеї для досягнення актуальних цілей та вирішення управлінських завдань; володіння технологіями інноваційного пошуку, технологіями впровадження інновацій в управлінську діяльність.

На підставі визначених критеріїв і показників було дібрано відповідні діагностичні методики, що використовувались у ході експериментальної роботи для визначення стану сформованості інноваційної культури майбутніх керівників закладів освіти:

- анкета на виявлення характеру ставлення студентів до необхідності формування інноваційної культури;

* методика «Мотивація успіху і боязнь невдачі» модифікація опитувальника А.А. Реана;
* розв’язання управлінських ситуацій.

За обґрунтованими вище критеріями виокремлено три рівні сформованості інноваційної культури: творчий (високий), пошуковий (середній) та репродуктивний (низький).

Розкриємо рівні сформованості інноваційної культури майбутніх керівників закладів освіти.

***Творчий (високий)***рівень сформованості інноваційної культури характеризується наявністю у майбутніх керівників глибоких і міцних знань понятійного апарату та нормативної законодавчої бази щодо його використання; творчим відтворенням теоретичних положень та понять педагогічної інноватики; високого рівня творчого потенціалу особистості та яскраво вираженої мотивації до успіху в організації управлінської діяльності в інноваційному освітньому середовищі. Студенти цього рівня віднаходять нову інформацію з різних джерел; завжди відкриті новому, прагнуть і досягають успіху, зовсім не бояться невдач; виявляють стабільну творчу активність та чутливість до проблем; до ризику ставляться виважено та обдумано; усвідомлюють необхідність запровадження нововведень в професійну практику. Вони характеризуються високим рівнем управлінської рефлексії і творчої самостійності.

***Пошуковий (середній)*** рівень характеризується частковою сформованістю у студентів знань про сутність та зміст інноваційної культури, що систематизовані, але не відзначаються глибиною; вибірковим використанням наукової термінології; достатнім рівнем творчого потенціалу та мотивації до успіху в організації управлінської діяльності, частковою сформованістю умінь та навичок щодо здійснення такої діяльності в інноваційному освітньому середовищі. Студенти даного рівня мають достатньо розвинуті вміння здійснювати пошук нової інформації, прогнозувати, проектувати, конструювати та запроваджувати у навчально-виховний процес педагогічні нововведення. Хоча ці нововведення базуються на конструктивному використанні знань, проте є недостатньо оригінальними та мають умовну новизну. Такі студенти прагнуть до успіху, але не завжди його досягають, іноді дуже бояться невдач; виявлення ризику пов’язують з вимогами іншої людини.

***Репродуктивний (низький)*** рівень характеризується розрізненістю, суперечливістю і не систематизованістю знань понятійного апарату педагогічної інноватики; індиферентним ставленням студентів до нового; репродуктивним рівнем відтворення теоретичних положень та понять з інноваційного менеджменту. Студенти даного рівня володіють частковими або не сформованими вміннями здійснювати пошук нової інформації, прогнозувати, проектувати, конструювати та запроваджувати у навчально-виховний процес педагогічні нововведення; низьким рівнем творчого потенціалу та слабкою мотивацією до управлінської діяльності в інноваційному освітньому середовищі. У них відсутня система знань і готовність до їх використання в необхідних управлінських ситуаціях. Спроби створення педагогічних нововведень не відзначаються оригінальністю та новизною. Зупиняються перед перешкодами, що заважають самоорганізації, відчувають велике утруднення у їх подоланні; байдуже ставляться до успіху, дуже бояться невдач; вважаю ризик спонтанним явищем і не знають, як до нього ставитися.

**3.2. Діагностика сформованості інноваційної культури у майбутніх керівників закладів освіти**

Формування інноваційної культури майбутнього керівника закладу освіти є важливою складовою професійної освіти, тому необхідна організація цілеспрямованої підготовки студентів до управління інноваційною діяльністю.

Одним із завдань нашого експериментального дослідження передбачалося вивчення змісту професійної підготовки майбутніх керівників закладів освіти на предмет спрямування його на формування інноваційної культури магістрів. З цією метою ми проаналізували можливості навчальних дисциплін у забезпеченні процесу формування у студентів знань та уявлень про інноваційну культуру, вироблення у них стійких поглядів та переконань, які б стали мотивами їх зростання і інноваційній діяльності («Теорія та техніка управління», «Організаційна поведінка з основами тренінгу та консалтингу», «Інноваційний менеджмент в освіті», «Організація праці персоналу та керівника навчального закладу», «Комунікаційний менеджмент та управління конфліктами», «Зв’язки з громадськістю та імідж освітньої організації» та ін. (*Додаток А*).

Так, у процесі вивчення навчальної дисципліни *«Теорія та техніка управління»* магістри повинні оволодіти системою теоретичних і прикладних знань у галузі управлінської діяльності набути здібностей, які забезпечать можливість у майбутньому займатись адміністративною та управлінською діяльністю.

За результатами вивчення навчальної дисципліни у студентів мають бути сформовані такі компетентності, що дозволять:

- виявляти уміння управління закладом освіти як соціальною системою;

- здійснювати стратегічне управління закладом освіти;

- здійснювати інноваційну діяльність та моніторинг якості освіти;

- приймати управлінські рішення й усвідомлювати відповідальність за їх реалізацію;

- стимулювати учасників освітнього процесу до творчої праці;

- здійснювати внутрішню і зовнішню комунікацію на засадах відкритості та толерантності [58, с.158].

Нами встановлено, що вагоме значення для забезпечення конкурентоспроможності закладу освіти на ринку праці відіграє рівень сформованості його інноваційного потенціалу. Для того, щоб здійснювати розвиток інноваційного потенціалу закладу, керівникові необхідно володіти високим рівнем інноваційної культури. Тому вагомий внесок у формуванні інноваційної культури майбутнього керівника закладу освіти займає навчальна дисципліна «Інноваційний менеджмент в освіті». Програмовий матеріал даної навчальної дисципліни передбачає розв’язання низки завдань професійної підготовки магістрів:

* опанування комплексом знань з інноваційного менеджменту, вивчення основних теоретичних положень дисципліни;
* вироблення практичних навичок творчо вирішувати організаційні та виробничі завдання при впровадженні інновацій;
* формування навичок щодо використання науково-практичних методів при вирішенні проблем управління інноваційними процесами та проектами;
* розвиток аналітичного мислення при визначенні основних показників прибутковості інноваційних проектів і прийнятті рішень про оптимальний варіант проекту;
* формування знань, умінь та творчого підходу при організації та управлінні структурами інноваційного менеджменту [58, с. 224-231].

До змісту навчальної дисципліни «Інноваційний менеджмент в освіті» ввійшли знання про сутність та особливості інноваційного менеджменту як науки та мистецтва; принципи функціонування організацій, що здійснюють інноваційну діяльність; інноваційний потенціал освітньої організації та його складові; типи поведінки освітніх організацій, відмінності між традиційним та інноваційним процесом; чинники, які спонукають освітню організацію до інноваційної діяльності.

Визначимо перелік компетентностей, що мають бути сформовані у результаті вивчення навчальної дисципліни «Інноваційний менеджмент в освіті» за освітньою програмою підготовки магістрів:

- *управлінська*: полягає в здатності керівника планувати, організовувати та контролювати професійну діяльність суб’єктів та власну управлінську діяльність відповідно до сучасних вимог; сформованості умінь володіти інноваційними управлінськими технологіями в умовах реформ і соціальних трансформацій; здатності мотивувати себе та інших суб’єктів освітнього процесу до здійснення інноваційної діяльності;

- *науково-методична*: передбачає сформованість у майбутніх керівників здатності упроваджувати інноваційні форми, методи, технології освіти у професійній діяльності; конструктивно оцінювати зміст інноваційної діяльності, якість надання освітніх послуг; проводити експертизу інноваційного освітнього середовища;

- *інноваційно-дослідницька*: полягає в здатності інноваційно вирішувати управлінські завдання; планувати, організовувати та здійснювати експериментальні дослідження щодо визначення оптимальних умов функціонування освітніх організацій; розвитку суб’єктів освітнього процесу; психолого-педагогічного та управлінського супроводу й підтримки інноваційних форм і методів роботи закладу освіти; визначати науково обґрунтовані перспективи інноваційних проектів у галузі освіти.

- *інформаційно-комунікаційна*: забезпечується здатністю використовувати сучасні інформаційні та комунікаційні технології, комп’ютерну техніку, що дозволяють досягати цілей професійної діяльності та професійно особистісного розвитку суб’єктів освітнього процесу (мережеві системи пошуку та обробки інформації; електронні бібліотечні ресурси та технології, мультимедійне обладнання; комп’ютерні програми статистичної обробки та візуалізації даних моніторингу, результатів експериментального дослідження та ін..).

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні вміти:

* обґрунтовувати управлінські рішення в сфері інноваційної діяльності;
* підвищувати ефективність функціонування освітньої організації через впровадження інновацій;
* вирішувати як абстрактні так і конкретні, реальні проблемні ситуації пов’язані із реалізацією інноваційних процесів;
* планувати, організовувати та контролювати інноваційну діяльність освітній організації;
* стимулювати працівників до впровадження інновацій у свою діяльність;
* оцінювати ефективність інноваційних процесів.

Отже, навчальна дисципліна «Інноваційний менеджмент в освіті», яка увійшла до переліку вибіркових дисциплін циклу професійної підготовки, є вагомою складовою розвитку інноваційної культури майбутніх керівників, оскільки забезпечує можливість опанування процесу розробки та запровадження інновацій, використання інноваційних технологій управлінської діяльності, прийняття управлінських рішень на основі інноваційних методів.

Вагоме значення для розвитку освітньої організації, створення командного духу, утворення єдиного соціально-психологічного клімату в колективі відіграє побудова ефективних каналів отримання і передачі інформації, що забезпечується комунікативними комунікаціями. З огляду на це, важливого значення для формування інноваційної культури майбутнього керівника закладу освіти має вивчення навчальної дисципліни *«Комунікаційний менеджмент та управління конфліктами».*Мета викладання даної дисципліни полягає в озброєнні студентів теоретичними знаннями з питань комунікацій в менеджменті, формуванні практичних навичок організації ділових зустрічей, ведення переговорів, службового спілкування. В результаті вивчення дисципліни студенти повинні *знати:*поняття спілкування та типи спілкування, роль комунікацій в менеджменті;елементи комунікативного процесу; труднощі комунікації та основні групи помилок комунікацій; методи комунікативного управлінського впливу.

Результатами вивчення навчальної дисципліни є розвиток у майбутнього фахівця уміння правильно говорити, слухати та сприймати повідомлення; підготувати та вести переговорний процес; вибирати адекватну стратегію, методи і технологію ефективного впливу на конкретний соціальний конфлікт; організувати та провести діловий прийом;

В рамках даної навчальної дисципліни магістранти вивчають феномен інноваційного менеджменту як складного багатопланового процесу розвитку контактів між людьми та етичні засади спілкування в діловій сфері, ефективну поведінку в різних етикетних  ситуаціях, техніки запобігання конфліктам, ефекти  та феномени морально-етичної поведінки, що впливають на ефектив­ність  управління закладом освіти.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен знати: основи вербального та невербального спілкування; основи ефективної поведінки в управлінні та у спілкуванні з підлеглими; основи техніки ефективного комунікативного контакту; специфіку основних ситуацій в  діловому спілкуванні. По закінченню вивчення навчальної дисципліни студент повинен уміти: орієнтуватись в загальних  ділових ситуаціях; вести толерантний діалог із представниками різних етичних напрямів; застосовувати основи ефективного ділового спілкування  в управлінській діяльності [71,с.133-136].

Отже, аналіз навчального плану і програм підготовки магістрів спеціальності 073 Менеджмент засвідчив, що хоча вони містять теми з основ інноваційної діяльності, але у процесі навчання ці аспекти розглядаються епізодично та використовуються частково, відсутня цілісність подачі матеріалу. Можемо припустити, що висвітлення у змісті нормативних дисциплін у фаховій підготовці майбутніх керівників закладів освіти сутності інноваційної культури як соціокультурного феномена й особистісного новоутворення є педагогічною умовою, оскільки воно буде сприяти набуттю майбутніми керівниками знань щодо специфіки управлінської діяльності, формуванню мотивації студентів на досягнення успіху в професійній діяльності, набуттю комунікативно-організаційних умінь, а також сприятиме розвитку інноваційної культури керівника, що є складниками визначених компонентів у структурі інноваційної компетентності майбутніх керівників закладів освіти.

З метою вивчення когнітивного критерію нами був використаний метод анкетування *(Додаток Б).* У ході обробки анкетування ми отримали такі результати.

Відповідаючи на перше питання анкети «Що Ви розумієте під поняттям «інноваційна культура керівника закладу освіти»?», лише 21,4% студентів продемонстрували оригінальність висловлювань щодо сутнісної характеристики означеного поняття. 57,1% опитаних мають поверхове розуміння суті досліджуваного поняття, а 21,5% взагалі не мають уявлення про інноваційну культуру.

Водночас відзначаємо, що ці показники не збігаються з оцінкою й відсутністю обґрунтованості студентами значущості інноваційної культури в їхній майбутній управлінській діяльності (друге і третє запитання анкети), оскільки 9 студентів (32,1%) визначили її як «дуже значуща», 5 (17,8% ) – як «значуща», 8 (28,7%) – як «значуща, але не завжди» і 6 студента (21,4%) – як «незначуща». Така діагностувальна картина дозволяє дійти висновку про недостатню поінформованість магістрантів щодо суті та функціональної ролі інноваційної культури в майбутній управлінській діяльності як «досить рідкісного явища сьогодні» і необхідність формування її підвалин на етапі підготовки майбутнього керівника.

Відповіді 39,3% респондентів висвітлювали лише окремі елементи характеристики інноваційної культури як особистісної якості керівника («це дуже важлива риса керівника, адже сприяє його професійності»; «керівник дуже швидко реагує на проблеми і знаходить шлях їх розв’язання»; «допомагає керівникові швидко пристосуватися до вимог часу» тощо). Інші пояснення (60,7%) лише частково торкаються сутнісної характеристики поняття «інноваційна культура керівника закладу освіти» і тому не можуть сприйматися як переконливе обґрунтування його значущості («вона проявиться у подальшій роботі керівника, в усіх аспектах його діяльності»).

Ступінь аргументованості відповідей характеризує намагання респондентів пояснити значущість інноваційної культури в майбутній управлінській діяльності, демонструє їх зацікавленість проблемою, глибину їхньої думки, гнучкість мислення, інтуїцію.

Четверте запитання анкети, що ставилося студентам: «Чи є доцільність у формуванні в університеті інноваційної культури?», потребувало обрати варіант відповіді й обґрунтувати його. Отримані дані показали, що 42,9% акцентують увагу на необхідності формування даної якості у студентів у процесі магістерської підготовки; 32,1% респондентів не визначилися з відповіддю, тобто зі своїм ставленням до формування основ означеної особистісної якості у процесі навчання у вищій школі, 25,0% – заперечували доцільність формування інноваційної культури під час навчання у вищій школі, що засвідчує недостатню поінформованість студентів щодо суті досліджуваного феномену.

Серед позитивних обґрунтувань (82,2%) вирізняються частотою повторюваності такі: «це знадобиться в подальшій управлінській діяльності» (25,0%); «інноваційна культура є складовою управлінської культури й професіоналізму керівника» (28,6%); «це є одним із критеріїв професійної придатності» (17,8%); «дозволить випускнику почуватися впевнено в управлінській діяльності» (10,8%). Респонденти, що заперечували доцільність формування у вищій школі основ інноваційної культури, аргументували це тим, що «інноваційна культура набудеться з досвідом роботи» (17,8%).

Аналіз відповідей на наступне запитання засвідчив позитивну тенденцію щодо прагнення респондентів оволодіти навичками інноваційної культури в процесі магістерської підготовки, оскільки 53,5% студентів обрали варіант «так»; 35,7% – «ні, я зможу це зробити в процесі діяльності»; 10,8% – не визначилися з відповіддю.

Визначаючи, який вид діяльності найбільше сприяє формуванню професійної мобільності (6 запитання анкети), серед запропонованих варіантів відповіді респонденти обирали, на їхню думку, найефективніші. За результатами вибору рангові рівні були розподілені таким чином:

- управлінська практика – 46,4 %;

- навчальна діяльність – 25,0 %;

- науково-дослідна діяльність – 10,8%;

- самостійна робота – 17,8%.

Результати опитування представлені на гістограмі (рис. 2).

Результати опитування засвідчують усвідомлення більшістю респондентів того, що формування інноваційної культури значною мірою залежить від належної практичної підготовки студентів, оволодіння необхідними знаннями, уміннями і навичками, особистісного розвитку й професійного становлення майбутнього керівника ЗО.

Останнє питання анкети спрямовувалося на виявлення пропозиції опитуваних щодо нововведень в університеті задля більш результативного формування у майбутнього керівника інноваційної культури. Серед висловлених пропозицій ми виокремили найбільш суттєві і такі, що називаються багатьма респондентами: «більше активної практики (посилити практичну підготовку)» – 32,1%; «запровадити спецкурси відповідного змістового наповнення» – 17,8%; «частіше використовувати методи інтерактивного навчання з формування основ інноваційної культури» – 35,7%; «більше залучати студентів до науково-дослідної діяльності», «створити науково-дослідне товариство» - 14,4%.

Отже, отримані у процесі анкетування матеріали дозволили дійти наступних висновків: студентам властива переважно поверхова обізнаність із змістом досліджуваного феномену, що спричинило їх сумніви щодо доцільності і бажання оволодіти інноваційною культурою, навчаючись у вищій школі; серед видів діяльності, на думку респондентів, які забезпечують ефективність формування інноваційної культури майбутніх керівників є різні види практик; цілком очевидною видається тенденція активізації пошуку студентами шляхів удосконалення освітнього середовища закладу вищої освіти задля більш результативного формування інноваційної культури магістрів.

Суттєво важливим мірилом сформованості інноваційної культури майбутніх керівників є мотиви досягнення успіху, оскільки успіх стимулює людину до ретельного виконання будь-якої діяльності, зокрема й до інноваційної. Мотивація на успіх відноситься до позитивної мотивації. При такій мотивації людина, починаючи справу, має на меті досягнення чого-небудь конструктивного, позитивного. В основі активності людини лежить надія на успіх і потреба досягнення успіху. Такі люди зазвичай впевнені в собі, в своїх силах, відповідальні, ініціативні та активні. Їх характеризують цілеспрямованість, наполегливість у досягненні мети. Для визначення мотиваційного критерію нами була використана методика «Мотивація успіху і боязнь невдачі» (модифікація опитувальника А.А. Реана) (*Додаток В*).

Результати діагностики особистості магістрів на мотивацію до успіху представлені в таблиці 3.1.

**Таблиця 3.1.**

**Результати діагностики особистості магістрів на мотивацію до успіху (за методикою А. Реана)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Рівні сформованості мотивації магістрів до успіху** | **К-сть респондентів (%)** |
| *Високий* | 32,1 |
| *Середній* | 42,9 |
| *Низький* | 25,0 |

Як свідчать результати тесту, що занесені до таблиці 3.3, у магістрів переважає середній рівень мотивації до запобігання невдач, а це свідчить про недостатньо розвинений потенціал ініціативи, котрий провокує успіх. У певних ситуаціях не виключається така поведінка студентів середнього рівня сформованості мотивації до запобігання невдачі: переоцінюються власні успіхи у випадку чергування успіхів та невдач; відшукуються причини для відмови при виконанні відповідальних завдань; спостерігається відхилення від поставленої мети; будуються плани на найменш віддалений час; при нагоді вибору завдань відбираються або легкі, або нереально важкі.

Для оцінювання рівнів сформованості діяльнісного компонента уміння, зокрема умінь здійснювати управлінську діяльність в інноваційному освітньому середовищі, студентам було запропоновано проаналізувати та розв’язати управлінські ситуації (*Додаток Г* ).

При правильному творчому характері розв’язання управлінської ситуації студент отримував 5 балів; при частково-пошуковому характері – 3-4 бала; репродуктивному характері – 1-2 бала. Рівні сформованості вмінь визначалися таким чином: якщо студент отримував 11-15 балів, то це означало високий рівень; 6-10 балів – середній рівень; менше за шість балів – низький рівень.

Показниками сформованості вміння на високому рівні узагальнення розв’язувати ситуацію слугували: науковий характер обґрунтування рішення, системність підходу до аналізу ситуації в кожному конкретному випадку, творчість і варіативність рішення, мотивація студента на обґрунтований пошук розв’язання ситуації, орієнтація на оцінку якості рішення, що знайдено, за даними співвідношення запланованого й передбачуваного результатів.

Проаналізувавши варіанти розв’язання педагогічних ситуацій, ми з’ясували, що 12 балів отримало 21,5% студентів (високий рівень сформованості інноваційно-управлінських умінь); 8 балів – 53,5% респондентів (середній рівень); 4 бали – 25,0% опитаних (низький рівень).

Узагальнюючи кількісні та якісні показники проведених методик, ми виявили три рівні сформованості інноваційної культури у майбутніх керівників закладів освіти (таблиця 3.2, діаграма).

**Таблиця 3.2.**

**Стан сформованості інноваційної культури у майбутніх керівників закладів освіти**

|  |  |
| --- | --- |
| **Рівні сформованості інноваційної культури** | **Кількість студентів (%)** |
| *Творчий (високий)* | 25,0% |
| *Пошуковий (середній)* | 57,2% |
| *Репродуктивний (низький)* | 17,8% |

За результатами констатувального етапу експерименту ми виявили, що рівень сформованості інноваційної культури у майбутніх керівників знаходиться переважно на середньому рівні. Відтак, на підставі одержаних результатів, доходимо висновку про необхідність цілеспрямованого формування інноваційної культури майбутніх керівників закладів освіти під час навчання у вищій школі.

**3.3. Зміст системи роботи з розвитку інноваційної культури магістрів в умовах інформаційно-освітнього простору вищої школи**

В умовах переходу до нової гуманістично-інноваційної парадигми освіти інноваційну культуру керівника можна вважати якісною характеристикою спеціаліста, яка засвідчує його здібності до організації й здійснення інноваційної управлінської діяльності.

За даними констатувального етапу експерименту ми встановили, що студенти нечітко усвідомлюють зміст і значення інноваційної культури у повсякденній управлінській діяльності, не виділяють її як самостійний напрям праці компетентного керівника, а отже і не відчувається активного інтересу до неї. Невелика частина майбутніх фахівців з менеджменту схильні до оволодіння методикою самоаналізу, самооцінки власних навчально-пізнавальних досягнень з метою удосконалення своїх знань, умінь та навичок з фахових дисциплін.

Тому перед нами постало завдання – розробити систему роботи щодо розвитку інноваційної культури майбутніх керівників закладів освіти в умовах магістерської підготовки. Запропонована система роботи включала розробку:

- тренінгу «Формування готовності до сприйняття нового»;

- ділової гри «Формування позитивного іміджу сучасного закладу освіти в умовах інноваційного освітнього простору»;

- спецкурсу «Інноваційна культура як професійно важлива риса сучасного керівника»;

- методичних рекомендацій викладачам закладів вищої освіти щодо формування інноваційної культури магістрів.

***Тренінг «Формування готовності до сприйняття нового»*** *(Додаток Д).*

Мета проведення даного тренінгу полягає в наступному:

*-* сформувати здатність мобільно реагувати на стратегічні та ситуаційні виклики часу й мотиваційну готовність до сприйняття нового;

- знизити бар’єр тривожності у ставленні до впровадження нового;

- сформувати усвідомлене ставлення до невідворотності змін та можливості їх прийняття;

- актуалізувати інноваційну роль суб’єктів освітнього процесу та створити для цього необхідні умови;

- навчити майбутніх керівників розпізнавати страхи, пов’язані з невизначеністю ситуацій та знаходити способи їх подолання;

- підвищити здатність магістрів до саморегуляції.

- створити сприятливе інноваційне середовище, що знижує коефіцієнт «опору» у студентів щодо нововведень.

Даний тренінг складається із циклу занять:

*Заняття 1. Цілі тренінгу* вводить учасників гри у «понятійне поле» проблематики,забезпечує формування мотивованої групи учасників тренінгу.

*Заняття 2. Що допоможе нам сприйняти зміни* полягає в теоретичному обґрунтуванні умов, які забезпечать формування позитивної мотивації щодо впровадження інновацій, підвищить коефіцієнт сприйнятливості майбутніх керівників до «нового».

*Заняття 3. «Господарі своєї долі»* передбачає створення умов, за яких учасники на основі заданих елементів вчаться моделювати ситуації прояву інноваційної культури при впровадженні нового.

 *Заняття 4. «Прийоми подолання тривоги»* спрямоване на озброєння студентів уміннями розпізнавати ситуації, які викликають тривогу, знаходження способів їх подолання.

Тренінг передбачає використання таких прийомів роботи зі студентами, як вправа «Аналіз життя», «Клинопис», «Воскова свічка», «Криголам «Пульс дня»,     «Криголам «Чого я боюсь», «На помилках вчаться», «Малюємо слово».

Основною передумовою виходу закладу освіти на якісно новий рівень культурних, соціальних взаємин із громадськістю є створення іміджу та репутації закладу. Формування іміджу освітньої установи – це процес, у ході якого створюється певний образ закладу на основі наявних ресурсів і підвищується його конкурентоздатність на ринку освітніх послуг. Вагоме значення у створенні позитивного іміджу закладу освіти відіграє сам керівник. На нашу, думку, запропонована *ділова гра «Формування позитивного іміджу сучасного закладу освіти в умовах інноваційного освітнього простору» (Додаток Ж)* забезпечить моделювання необхідних умов управлінської діяльності методом пошуку нових способів її вирішення і сприятиме формуванню інноваційної культури. Це колективна гра, що проходить у формі засідання творчої групи та віддзеркалює моделювання дій керівника з формування позитивного іміджу закладу освіти і здійснюється за заданими правилами групою людей у діалоговому режимі [40, с.180-191].

*Мета гри* полягає в озброєнні майбутніх керівників знаннями щодо сутності та складових іміджу освітньої установи; чинників, які забезпечують створення позитивного іміджу закладу освіти. Навчити формувати за допомогою науково обґрунтованої системи паблік рілейшнз – акцій, які забезпечують бажаний зв’язок закладу освіти з громадськістю.

Основними перевагами ділової гри необхідно виділити наступне:

- розігрування ролей створює сприятливий для навчання клімат, оскільки вся група бере активну участь в інсценуванні реальних ситуацій;

- ділова гра спонукає до самостійних дій, що підвищує рівень мотиваційного потенціалу майбутніх керівників;

- діалогічне спілкування з максимальною участю всіх учасників дозволяє досягнути осмислення професійно значущих процесів та діяльності, забезпечити справді творчу роботу.

- у процесі гри створюються умови для розкриття особистості, адже учасники входять у роль, яка спонукає до імпровізації з максимальним використанням наданих можливостей і знань.

Тактика гри полягає в тому, що зі складу магістрантів обирається голова творчої групи, який моделює всі управлінські дії з підготовки до проведення засідань творчої групи, розподіляє між магістрантами ролі (заступника голови та членів творчої групи) та виконує функціональні обов’язки, пов’язані із завданням. У ході гри представники творчої групи повинні підготувати дві доповіді на тему «Сучасний стан іміджу закладу освіти» та «Наявність та стан електронних і друкованих засобів створення позитивного іміджу ЗО».

У діловій грі поєднано два принципи навчання: принцип моделювання майбутньої управлінської діяльності і принцип проблемності. Використання запропонованої ділової гри як активного методу навчання при підготовці керівників освіти створює можливість моделювати реальний управлінський процес, що змушує учасників гри «включитися» у запропоновані події, «пережити» їх, а це у свою чергу, сприяє формуванню відповідних умінь і навичок, у тому числі й інноваційної культури.

З метою системного формування у майбутніх керівників інноваційної культури, на нашу думку, доцільно запровадити спецкурс *«Інноваційна культура як професійно важлива риса сучасного керівника»* (*Додаток З*)*.*

Запропонований спецкурс забезпечить теоретичну й практичну підготовку студентів управлінської діяльності, сприятиме формуванню у них системи відповідних знань, умінь і навичок. Програму спецкурсу побудовано таким чином, щоб сформувати у студентів образ інноваційної діяльності. Означене відбувається шляхом усвідомлення сутності і структури інноваційної культури майбутнього керівника, що сприяє актуалізації знань, засвоєних студентами під час вивчення психолого-педагогічних дисциплін.

*Метою* викладання спецкурсу є розкриття сутності та складових інноваційної культури керівника; основних чинників, що забезпечують ефективність її формування.

Основними *завданнями* вивчення спецкурсу є:

1. Забезпечення концептуального розуміння студентами основ формування і розвитку їх інноваційної культури, усвідомлення її впливу на їх професійне становлення і життєздатність закладу освіти.

2. Набуття навичок і вмінь самостійно діагностувати та аналізувати рівень своєї інноваційної культури, а також культури підлеглих.

3. Формування у студентів професійних та особистісних компетентностей щодо теоретичної та практичної підготовки розвитку свого інноваційного потенціалу і потенціалу інших, його впливу на інтелектуалізацію капіталу закладу освіти.

1.3. Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні:

***знати :***

* сутність та структуру інноваційної культури;
* систему управлінських мотивів, що забезпечують ефективність інноваційної управлінської діяльності;
* функції, які виконує керівник-інноватор закладу освіти;
* теоретичні засади інноваційного освітнього середовища;
* наукові основи об’єкта управління (закладу освіти, процесів, які в ньому відбуваються; специфіку учасників педагогічного процесу).

***вміти*** :

* самостійно приймати доцільні управлінські рішення з урахуванням психологічних особливостей управлінської ситуації;
* планувати і раціонально використовувати свій час;
* ефективно спілкуватися зі співробітниками, вибираючи (залежно від ситуації) необхідний стиль спілкування;
* аналізувати діяльність закладу на основі системного підходу до об’єкта управління; співвідносити цілі й результати діяльності зі способами їх досягнення;
* розподіляти обов’язки, ступінь відповідальності, інтегрувати й координувати всі наявні ресурси (час, кадри, матеріально-технічні, фінансові тощо).

Розвиток інноваційної культури майбутніх керівників закладів освіти на етапі спеціалізації є складним багатоплановим та багаторівневим процесом і залежить від компетентності викладача. Результати констатувального етапу експерименту дозволило нам розробити ***методичні рекомендації викладачам закладів вищої освіти щодо формування інноваційної культури магістрів***.

1. Майбутнім керівникам, відповідно до професійної орієнтації та потреб суспільства, пропонувати, окрім обов’язкових навчальних дисциплін і традиційних репродуктивних методів викладання, спецкурси за вибором та нові методи активного навчання, що стимулює та підтримує їхню ініціативність, творчість, самостійність та відповідальність.

2. При викладанні навчальних дисциплін циклу професійної підготовки у студентів-керівників потрібно:

а) врахувати особливості змісту, структури, основних функцій майбутньої управлінської діяльності, та довести цю інформацію до кожного студента;

б) формувати свідоме ставлення до оволодіння інноваційною культурою, потребу у розвитку якостей, що складають інноваційну компетентність;

в) розкрити кожному студенту переваги сформованості управлінської інноваційної культури для майбутньої управлінської діяльності, спрямувати особистісний розвиток на розвиток інноваційного мислення як передумови забезпечення інноваційної культури у мінливих ринкових умовах;

г) забезпечити досягнення високого ступеня оволодіння уміннями, навичками, важливими професійними рисами характеру, можливістю здійснення самоспостереження, самооцінки, самоосвіти, самовиховання.

3. Під час освітнього процесу з формування інноваційної культури майбутніх керівників закладів освіти слід використовувати:

→ методи, спрямовані на формування позитивної мотивації до управлінської діяльності: метод стимулювання обов'язку і відповідальності, метод формування пізнавального інтересу, бесіди, розповіді, анкетування;

→ методи, спрямовані на оволодіння первинними знаннями з управлінської діяльності: проблемні лекції, навчальні дискусії, консультації, вивчення передового досвіду професійної управлінської діяльності;

→ методи, спрямовані на удосконалення знань, формування умінь, розвиток логічного мислення та творчої активності: метод вправ, ігрове проектування, аналіз конкретних ситуацій, робота з документацією;

→ методи, спрямовані на набуття первинного професійного досвіду з управлінської діяльності: ігрове проектування, мозкова атака, порівняння, експеримент, методи математичної статистики, діагностика, прогнозування, моделювання, творчі самостійні роботи;

→ методи, спрямовані на контроль та самоконтроль сформованості інноваційної культури: індивідуальні співбесіди, індивідуальне опитування, тестування, визначення рейтингу, самоконтроль та самооцінка.

4. Частіше використовувати методи активного навчання (кейс-стаді, імітаційні, ділові ігри, мозковий штурм), які активно впливають на мотиваційну сферу студентів і створюють максимально сприятливі умови для розкриття й вияву їх творчих здібностей, що дозволяє більш глибоко вивчити теми, пов’язані з інноваційними підходами до освітньої діяльності; дає можливість активізувати процес підготовки майбутніх керівників.

5. Довести до аудиторії майбутніх фахівців з управління позитивне ставлення до ролі і значення навчальних дисциплін, що формують інноваційну культуру, розкрити зміст та особливості розвитку її складових.

6. Створити атмосферу співтворчості, розвитку, що передбачає бачення студента як особистості із власною думкою, з особливим, цікавим, креативним мисленням, незапозиченим способом вирішення проблеми; готових до модернізації управлінської системи, здатних запропонувати нові слушні ідеї покращення процесу управління шляхом залучення інновацій у майбутню управлінську діяльність.

7. Створити креативний освітній процес, який не тільки надасть можливість кожному студенту на певному освітньому рівні розвити вихідний творчий потенціал, але й сформувати потребу подальшого самопізнання, творчого саморозвитку, допоможе у становленні як суб’єктів освітніх нововведень, у реалізації наміченої ними індивідуальної траєкторії саморозвитку. Результатом навчально-виховного процесу з формування інноваційної культури повинні стати такі показники, як адекватна самооцінка власних здібностей; рівень володіння засобами самодіагностики стану інноваційної культури; наявність стійких намірів підвищувати рівень набутих знань, умінь та навичок з інноваційної діяльності; здатність до рефлексії власного досвіду.

8. Підтримувати необхідний рівень мотивації студентів у процесі підготовки, використовуючи науково обґрунтоване поєднання традиційних та інноваційних форм, методів і засобів навчання та виховання, а також забезпечити можливість здобуття первинного професійного досвіду з інноваційної управлінської діяльності.

9. З метою формування первинного управлінського досвіду посилити глибину виконуваної самостійної роботи з навчальних дисциплін, оскільки формуванню інноваційної культури сприяє: робота студентів-керівників з корисною професійною інформацією; використання у процесі дослідження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій; поглиблення практичної спрямованості майбутніх фахівців завдяки використанню інформаційних джерел реальної професійної діяльності, тісному зв’язку із професійним світом.

**Висновки до 3 розділу**

Завдання педагогічного експерименту націлювались на практичне вивчення рівнів сформованості інноваційної культури у майбутніх керівників закладів освіти. Експериментом будо охоплено 28 студентів факультету психології та соціальної роботи, з яких 16 студентів спеціальності 073 Менеджмент та 12 студентів спеціальності 012 Дошкільна освіта.

Для проведення діагностичної процедури було використано комплекс взаємодоповнюючих методів: анкета на виявлення характеру ставлення студентів до необхідності формування інноваційної культури; методика «Визначення рівня своєї самооцінки» (розроблена Г.М. Казанцевою); методика «Мотивація успіху і боязнь невдачі» модифікація опитувальника А.А. Реана; розв’язання управлінських ситуацій.

*Інтегральними критеріями* сформованості інноваційної культури майбутніх керівників визначено: когнітивний, мотиваційний та діяльнісний.

Узагальнення результатів методів діагностики дало можливість визначити три рівні сформованості інноваційної культури у майбутніх керівників: творчий (високий) – 25,0%, пошуковий (середній) – 57,2% та репродуктивний (низький) – 17,8%.

За результатами констатувального етапу експерименту ми виявили, що рівень сформованості інноваційної культури у майбутніх керівників закладів освіти знаходиться переважно на пошуковому (середньому) – 57,2% рівні, що обумовило розробку системи роботи з розвитку інноваційної культури магістрів в умовах інформаційно-освітнього простору закладу вищої освіти. Запропонована система включала розробку: тренінгу «Формування готовності до сприйняття нового»; ділової гри «Формування позитивного іміджу сучасного закладу освіти в умовах інноваційного освітнього простору»; спецкурсу «Інноваційна культура як професійно важлива риса сучасного керівника»; методичних рекомендацій викладачам закладів вищої освіти щодо формування інноваційної культури магістрів.

**ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ**

Результати дослідження засвідчили вирішення поставлених завдань та мети і дали підставу зробити наступні *висновки:*

1. У дослідженні обґрунтовано, що феномен «інноваційна культура» є системним, багаторівневим явищем, яке вимагає інтегрованого, міждисциплінарного вивчення і не має сьогодні загальновизнаного визначення. На основі аналізу наукової літератури з’ясовано, що інноваційна культура керівника закладу освіти є інтегративним утворенням, яке становить систему цінностей, знань, норм, умінь та навичок щодо впровадження інновацій, що формуються або розвиваються в особистості упродовж навчання у вищій школі та забезпечують при певних умовах реалізацію її інноваційного потенціалу у сфері освіти, готовність і здат­ність до підтримки й реалізації інно­ваційного розвитку закладу освіти.

З’ясовано структуру інноваційної культури майбутніх керівників закладів освіти, складовими якої є: когнітивний, ціннісно-мотиваційний та процесуальний компоненти, які в реальному управлінському процесі тісно переплетені між собою й тільки в цілісності забезпечують успішність управлінської діяльності.

Визначено сукупність класичних інноваційних функцій, зміст яких забезпечує специфіку інноваційної діяльності: функція планування, розробки та прийняття управлінського рішення, функція організації, розвивальна функція, функція регулювання, маркетингу, інформативна та проектна функції, функція контролю та оцінювання результатів.

2. У дослідженні визначено та теоретично обґрунтовано педагогічні умови формування інноваційної культури майбутніх керівників закладів освіти у процесі магістерської підготовки, що забезпечує здатність до швидкої адаптації  в умовах інноваційних змін:

1) створення інноваційного середовища у закладі вищої освіти як зони сприяння розвитку інноваційної культури майбутніх керівників;

2) мотивація студентів до оволодіння інноваційною культурою в процесі магістерської підготовки;

3) використання інноваційних технологій як запорука ефективності формування інноваційної культури майбутніх керівників.

3. Теоретично обґрунтовано модель процесу формування інноваційної культури майбутніх керівників закладів освіти, яка складається з чотирьох блоків: цільовий, змістовий, мотиваційний, процесуальний та оцінно-результативний.

4. Встановлено, що критеріями оцінки компонентів інноваційної культури керівника є: когнітивний, мотиваційний та діяльнісний. За означеними критеріями та показниками їх вияву здійснено оцінку ступенів сформованості інноваційної культури майбутніх керівників закладів освіти і визначено три рівні: творчий (високий), пошуковий (середній) та репродуктивний (низький).

Аналіз результатів констатувального експерименту свідчить про переважання пошукового (репродуктивного) рівня (57,2%). Цей факт засвідчує, що проблема формування інноваційної культури у майбутніх керівників потребує додаткової уваги.

У зв’язку з цим нами розроблена система роботи щодо підвищення показників інноваційної культури майбутніх керівників у процесі магістерської підготовки, яка включала розробку: тренінгу «Формування готовності до сприйняття нового»; ділової гри «Формування позитивного іміджу сучасного закладу освіти в умовах інноваційного освітнього простору»; спецкурсу «Інноваційна культура як професійно важлива риса сучасного керівника»; методичних рекомендацій викладачам закладів вищої освіти щодо формування інноваційної культури магістрів.

Проведене дослідження не вичерпує усієї повноти їх висвітлення і не претендує на всебічне розкриття зазначеної проблеми. Перспективу подальшого дослідження вбачаємо у вивченні особливостей прояву інноваційної культури під час адаптації майбутніх керівників у закладах освіти; у вивченні факторів, що сприятимуть формуванню інноваційної культури майбутнього керівника у процесі магістерської підготовки; використання потенціалу розвивального освітнього середовища закладу вищої освіти у формуванні інноваційної культури студентів тощо.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Александрова Н. М. Концептуальні підходи до формування управлінської культури. *Наукові записки Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя: Серія «Психолого-педагогічні науки»*. 2013. № 3. С. 13–18.
2. Артамонова Е. И. Формирование инновационной компетентности педагога в процессе обучения в вузе. *Педагогическое образование и наука*. 2013. № 5. С. 17–26.
3. Большая Советская Энциклопедия: в 30 т. / гл. ред. А. М. Прохоров. 3-е изд. Москва: Сов. Энциклопедия, 1973. Т. 13: Конда–Кун. 608 с.
4. Бондарчук О. І. Психологічні проблеми підготовки менеджерів у системі післядипломної педагогічної освіти до управління конфліктами в освітніх організаціях. *Актуальні проблеми психології*: зб. наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. Київ: Міленіум, 2003. Т. І: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. Ч. 10. С. 8–11.
5. Будас Ю. О. Ділова гра як засіб підготовки майбутніх вчителів до інноваційної педагогічної діяльності: методичні рекомендації. Вінниця, 2009. 70 с.
6. Василенко О. В., Шматько В. Г. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, Фенікс, 2003. 531 с.
7. Васильченко Л. В. Формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Тернопіль, 2006. 24 с.
8. Ващенко Л. Iнновацiйне середовище пiслядипломної педагогічної освiти. *Пiслядипломна освiта*. 2012. № 1. С. 37–40.
9. Выготский Л. С. Педагогическая психология / под ред. В. В. Давыдова и др. Москва: Педагогика, 1991. 479 с.
10. Газнюк Л. М., Могильова С. В., Мяснікова Н. О., Салтан Н. М. Естетика: навч. посіб. Київ: Кондор, 2011. 124 с.
11. Гончаренко С. Український педагогічний словник. Київ: Либідь, 1997. 373 с.
12. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в закладах освіти. *Імідж сучасного педагога*. 2004. № 10. С. 31–33.
13. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2004. 352 с.
14. Завлина П. Н. Инновационный менеджмент: справочное пособие.
2-е изд., переработ. и доп. Москва: ЦИСН, 1998. 568 с.
15. Занюк С. С. Тренінг особистісної причинності як метод формування мотивації навчання. *Психологія*: зб. наук. праць Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. 2000. Вип. 2 (9), ч. 1. 2000. 176 с.
16. Зарицька А.А. Мотивація як основа професійної самореалізації майбутнього викладача естрадного співу. *Інноваційна педагогіка*. 2018. Вип. 7. Т. 2. С. 49–51.
17. Зубра А. С. Культура умственного труда старшеклассника: пособие для педагогов. Минск: Універсітэцкае, 2000. 224 с.
18. Ігнатович О. М. Психологічні основи розвитку фахової інноваційної культури педагогічних працівників: автореф. дис. … д-ра психол. наук: 19.00.07. Київ. 2019. 44 с.
19. Ігнатович О. М. Психолого-технологічні аспекти розвитку фахової інноваційної культури педагогічних працівників. *Psychological Journal*. 2018. № 4 (14). С. 68–85. URL: https://doi.org/10.31108/2018vol14iss4pp68-85.
20. Ігнатович О. М. Специфіка фахової інноваційної культури педагогічних працівників вищих навчальних закладів. *Проблеми сучасної психології:* зб. наук. праць КПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України. 2009. Вип. 6. Ч. 1. С. 272-282/
21. Ігнатович О. М. Фахова інноваційна культура педагогічних працівників: психологічні механізми. *Проблеми сучасної психології:* зб. наук. праць Кам’янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. А. Онуфрієвої. Кам’янець-Подільський: Аксіома, 2010. Вип. 7. 832 с.
22. Ілляшенко С. М. Роль інноваційної культури у формуванні інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві: у 3 т. *Збірка тез доповідей ІІ міжнародної науково-практичної конференції «Економіка та фінанси в умовах глобалізації: досвід, тенденції та перспективи розвитку*». Макіївка: Макіївський економіко-гуманітарний інститут, 2010. Т. 3. С. 69–72.
23. Исаев И. Ф. Профессионально-педагогическая культура преподава­теля: учеб. пособие для студ. вузов. 2-е изд. Москва: Академия, 2004. 207 с.
24. Карпенчук С. Г. Теорія і методика виховання: навч. посіб. Київ: Вища школа, 2005. 200 с.
25. Карпова Ю. О. Введение в социологию инноватики: учебное пособие. Санкт-Петербург: Питер, 2004. 192 с.
26. Каташов А. І. Педагогічні основи розвитку інноваційного освітнього середовища сучасного ліцею: автореф. дис. … канд. пед. наук: 13.00.01 / Луган. держ. пед. ун-т ім. Т. Шевченка. Луганськ, 2001. 20 с.
27. Кириленко К. М. Теоретичні та методичні основи формування інноваційної культури майбутніх культурологів у вищому навчальному закладі: монографія. Київ: ТОВ Агентство «Україна», 2014. 300 с.
28. Клочева Г. М. Когнитивный компонент инновационной культуры субъектов управления в условиях модернизации образования. *Концепт.* 2015. № 2, февраль. URL: http://e-koncept.ru/2015/15050.htm.
29. Коберник О.М.  Проектна  технологія:  можливості  застосування  в  освіті. *Педагогіка вищої та середньої школи*. 2012. Вип. 36. С. 11–18.
30. Кобяк О. В. Определение понятия инновационное поведение. URL: http://mirslovarei.com/content\_soc/ innovacionnoe-povedenie-11379.html.
31. Козлова Е. Структурные составляющие инновационной культуры будущего педагога. *Studia Pedagogicze. Problemy spoteczne, educacyjne i artystyczne*. 2014. T. 24. S. 421–440.
32. Колінко Н. О. Структурно-логістична схема управління інноваційною діяльністю. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13979/1/ 49\_329340\_Vis\_727\_Menegment.pdf
33. Коновальчук І. І. Cутнісні ознаки інноваційного середовища загальноосвітнього навчального закладу. *Педагогіка вищої та середньої школи.* Кривий Ріг: ДВНЗ «Криворізький національний університет», 2013. Вип. 39. С. 216–222.
34. Королюк С. В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу: монографія. Полтава, 2007. 168 с.
35. Коростіянець Т. П. Індивідуальна освітня траєкторія – освітня програма студента. URL: <http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN21/13ktpops.pdf>.
36. Коюда О. П. Інноваційна культура та її характерні особливості. *Проблеми науки*. 2009. № 7. С. 15–20.
37. Крутій К. Л., Маковецька Н. В. Інноваційна діяльність у сучасному дошкільному навчальному закладі: методичний аспект. 2-ге вид. Запоріжжя: ТОВ «Ліпс» ЛТД, 2006. 128 с.
38. Кузьмина Н. В. Понятие Педагогическая система и критерии ее оценки. *Методы системного педагогического исследования*. Ленинград: ЛГУ. 2009. С. 45–58.
39. Кух А. М. Освітнє середовище в структурі інноваційної системи фахової підготовки майбутніх учителів фізики. *Предметні дидактики в контексті формування компетентністно-світоглядних професійних якостей майбутнього фахівця*. 2008. Ч. 2. С. 73–76. URL: www.mvf. Kampod.org/zbirnuku/Zbirnyk14/e-book/2-07-Kuhh.pdf.
40. Лебідь О. В. Професійна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу: навч. посіб. Донецьк: ЛАНДОНХХІ, 2011. 263 с.
41. Лозова О. А. (Гончарова О. А.) Проблема інноваційної діяльності в системі підготовки майбутнього вчителя іноземної мови. *Теоретичні питання культури, освіти та виховання*: зб. наук. праць. Київ: Вид. центр КНЛУ, 2006. Вип. 30. С. 186–188.
42. Макагон Е. В. Развитие инновационной культуры педагога в условиях последипломного обра­зования: учеб.-метод. пособие. Севастополь: Рибєст, 2011. 178 с.
43. Малаева А. В. Кейс-метод как средство формирования иноязычной коммуникативной компетентности студентов вуза: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08. Веливий Новгород, 2012. 152 с.
44. Малихіна В. М. Організаційно-методичне забезпечення управління інноваційною діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів в умовах великого міста: автореф. дис… канд. пед. наук: 13.00 / Центральний інститут післядипломної педагогічної освіти АПН України, Київ, 2005. 24 с.
45. Манилюк Ю. С. Креативність як чинник успішності діяльності керівника дошкільного навчального закладу. *Проблеми загальної та педагогічної психології*. Київ: Гнозіс, 2006. Т. 8. С. 179–185.
46. Маркарян Э. С. Теория культуры и современная наука: логико-методологический анализ. Москва: Мысль, 1983. 284 с.
47. Миленкова Р. В. Інноваційна культура: методичний супровід формування: навч. посіб. Суми. УАБС НБУ. 2007. 75 с.
48. Мордовская А. В. Использование кейс-технологии для повышения качества исследований студентов и аспирантов. *Информационная среда вуза XXI века*: III Всерос. науч.-практ. конференция, 21–25 сент. 2009 г. Петрозаводск, 2009. URL: http://www.ict.edu.ru/vconf/files/10391.doc.
49. Мурована Н. М. Інноваційна культура керів­ника загальноосвітнього навчального закладу (тео­ретичний аспект). *Народна освіта*. 2012. № 3 (18). URL: http://www.narodnaosvita.kiev.ua.
50. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки. URL: <http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/11/nsro_1221.pdf>.
51. Неловкіна-Берналь О. А. Формування професійної спрямованості студентів медичних спеціальностей на початковому етапі навчання: автореф. дис. … канд. пед. наук / Луганський національний університет ім. Т. Шевченка. Луганськ, 2010. 23 с.
52. Николина В. В. Теоретические основы формирования эмоционально-ценностного отношения учащихся к природе в процессе обучения географии: автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.02. Нижний Новгород, 1999. 45 с.
53. Новый энциклопедический словарь / гл. ред. А. П. Горкин. Москва: Большая Российская энциклопедия, 2000. 1456 с.
54. Носков В. Соціально-психологічні детермінанти інноваційної культури в гуманітарному ВНЗ. *Соціальна психологія*: зб. наук. праць. 2005. № 4 (12). С. 69–83.
55. Освітні технології: навч.-метод. посіб. / за ред. О. М. Пєхоти. Київ: А.С.К., 2002. 225 с.
56. Паньков Д. В. Організація навчання за інтерактивними технологіями: методичні рекомендації для педагогічних працівників. Донецьк: ДІПО ІПП, 2006. 48 с.
57. Пешня И. С. Интерактивные технологии обучения в высшем профессиональном образовании на примере военизированного ВУЗа: монография. Иркутск: ИИПКРО, 2007. 123 с.
58. Підготовка керівників організацій у сфері освіти: навч.-метод. матеріали. Галузь знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальність 073 «Менеджмент». Освітньо-кваліфікаційний рівень «магістр» / укл.: Н. М. Демченко, В. І. Маслов, Ю. Г. Новгородська, О. В. Самойленко, М. О. Шевчук. Ніжин НДУ ім. М. Гоголя, 2018. 379 с.
59. Платов В. Я. Деловые игры: разработка, организация и проведение: учебник. Москва: Профиздат, 1991. 192 с.
60. Пометун О. Активні й інтерактивні методи навчання: до питання про диференціацію понять. *Шлях освіти*. 2004. № 3. С. 10–15.
61. Поскряков А. А. Инновативная культура и креативность. *Теория и мето­дология творчества: итоги и перспективы*. Москва: Ин-т философии РАН, Рос. философ. общ-во, 2001. С. 11.
62. Потапчук О. І. Модель підготовки майбутніх інженерів-педагогів до професійної діяльності в сучасних умовах інформатизації навчального процесу. *Науковий вісник Чернівецького університету. Серія «Педагогіка та психологія».* зб. наук. праць. 2015. Вип. 766. С. 164–169.
63. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 16 січня 2003 року №433–ІV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 13. С. 354–358.
64. Психологічний словник / за ред. В. І. Войтка. Київ: Вища школа, 1992. 216 с.
65. Пушкар О. П., Фомічова О. В. Формування інноваційної поведінки фахівців мультимедійних підприємств в системах навчання на робочому місці. *Системи обробки інформації*, 2015. Вип. 4 (129). С. 181–188.
66. Реан А. А. [Психология изучения личности](http://www.ozon.ru/context/detail/id/3202834/?partner=bookez). Москва: Михайлов, 1999. 231 с.
67. Роль культуры в формировании личности / под ред. Е. М. Бабосова. Минск: Наука и техника, 1980. 192 с.
68. Семикіна М. В. Інноваційна праця в конкурентному середовищі: загальна методологія, мотиваційні основи регулювання: монографія. Кіровоград: Степ, 2002. 212 с.
69. Семиченко В. А. Проблемы мотивации поведения и деятельности человека: Модульный курс психологии. Модуль «Направленность» (Лекции, практические занятия, задания для самостоятельной работы). Киев: Миллениум, 2004. С. 38–39.
70. Сидоров С. В. Взаимосвязь основных компонентов инновационной культуры учителя. *Инновации и современные технологи в системе образования*: материалы международной научно-практической конференции 20–21 февраля 2011 года. Пенза; Ереван; Шадринск: Научно-издательский центр «Социосфера», 2011. 317 с.
71. Соціально-психологічна підготовка менеджерів освіти : навчально-методичний посібник / за заг.ред. Щотки О.П. Нижін: НДУ ім. М.Гоголя, 2018. 178 с.
72. Сурмин Ю. П. Ситуационный анализ или анатомия кейс-метода. Киев: Центр инноваций и развития, 2002. 286 с.
73. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями. Москва: Экономика, 1989. 271 с.
74. Теорія системного менеджменту: підручник / за заг. ред. В. Г. Янчевського, Р. С. Седегова, В. М. Кривцова. Минск: Академія управління при Президентові Республіки Білорусь, 2006. 391 с.
75. Терещенко Э. Ю. Инновационный менеджмент: учеб.-метод. пособие / под ред. П. В. Егорова. Донецк: ООО «Юго-восток, Лтд», 2006. 163 с.
76. Тітова С. В. Роль інноваційного освітнього середовища у процесі фахової підготовки вчителів-філологів у вищому педагогічному навчальному закладі. *Теоретична і дидактична філологія: надбання, проблеми, перспективи розвитку*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Переяслав-Хмельницький, 2–3 жовт. 2014 р. Переяслав-Хмельницький, 2014. Вип. 18. С. 127–132.
77. Тітова С. В. Організаційно-педагогічні умови підготовки майбутніх учителів-філологів до професійної діяльності в інноваційному освітньому середовищі. *Проблеми підготовки сучасного вчителя*: зб. наук. пр. Уман. держ. пед. ун-ту ім. П. Тичини / редкол.: Д. І. Пащенко (голов. ред.) та ін. Умань, 2015. Вип. 11, ч. 1. С. 80–86.
78. Фіцула М. М. Педагогіка: посібник для студ. вищих пед. закладів освіти. Київ: Академія, 2000. 542 с.
79. Фокина В. Н. Инновационная культура преподавателя ВУЗа: теоретическая модель социологического исследования. *Инновации в образовании*. 2001. № 1. С. 24–29.
80. Фопель К. Энергия паузы. Психологические игры и упражнения / пер. с нем. Москва: Генезис, 2002. 240 с.
81. Фруктова Я. С. Метод проектів у навчанні біології учнів. *Наукові записки. Серія «Педагогіка і психологія»*. Вінниця: Вінницький держ. пед. університет, 2005. № 13. С. 66–68.
82. Холодкова Л. А. Инновационная культура субъектов профессионального образования: кон­цепция, условия формирования. *Инновации*. 2005. № 7. С. 4–15.
83. Шапран О. І. Сучасні підходи до проблеми інноваційної підготовки майбутнього вчителя. *Рідна школа*. 2007. № 9. С. 31–33.
84. Шапран О. І., Шапран Ю. П. Створення інноваційного освітнього середовища в процесі професійної підготовки майбутнього вчителя. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту*. 2010. № 9. С. 108–110.
85. Яголковский С. Р. Психология инноваций: подходы, модели, процессы: монографія. Москва, 2010. 264 с.
86. Якимович Т., Цюприк А. Сучасні технології формування інтелектуальних умінь фахівця. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2002. № 5. С. 66–73.
87. Ясвин В. А. Образовательная середа: от моделирования кпроектированию. Москва: Смысл, 2001. 365 с.

**ДОДАТКИ**

 **Додаток А**

****

**Додаток Б**

**АНКЕТА**

**на виявлення характеру ставлення студентів до необхідності формування інноваційної культури**

1. Що Ви розумієте під поняттям «інноваційна культура керівник»?
2. Оцініть значущість інноваційної культури в майбутній управлінській діяльності за такими критеріями :
* дуже значуща;
* значуща;
* значуща, але не завжди;
* незначуща
1. В чому, на Ваш погляд, полягає її значущість?
2. Чи є доцільність у формуванні основ інноваційної культури вже у вищій школі ? Відповідь обґрунтуйте.
* так;
* ні;
* не можу відповісти.
* Чи хотіли б Ви оволодіти навичками інноваційної культури, навчаючись у ВЗО?
* так;
* ні, я зможу це зробити в процесі діяльності;
* ні;
* не визначився з відповіддю.
1. Оцініть за 10-бальною шкалою ступінь сформованості у Вас інноваційної культури як особистісної якості?
2. Який вид діяльності студента, на Вашу думку, найбільше сприяє формуванню інноваційної культури:
* навчальна;
* виховна;
* науково-дослідна;
* виробнича практика;
* самостійна робота;
* не можу відповісти;
1. Що, на Вашу думку, варто було б запровадити в університеті за для більш результативного формування інноваційної культури у майбутнього керівника закладу освіти?

**Додаток В**

**«МОТИВАЦІЯ УСПІХУ І БОЯЗНЬ НЕВДАЧІ»**

Модифікація опитувальника А.А. Реана

Інструкція: Шановний магістрант! Прочитай наведені нижче думки і виріши, які з них стосуються тебе і, якщо ти з ними згоден, — поряд напиши «так». Якщо думка тебе не стосується, то напиши поряд «ні». Будь відвертий.

1.Включаючись у роботу, я, як правило, оптимістично сподіваюся на успіх.

2. В діяльності я звичайно активний.

3. Я схильний до вияву ініціативності.

4. При виконанні відповідальних завдань я прагну по можливості знайти причини, щоб відмовитися від них.

5. Я часто вибираю крайнощі: або надто легкі завдання, або нереалістично високі за складністю.

6. При зустрічі з перешкодами я, як правило, не відступаю, а шукаю способи їх подолання.

7. При чергуванні успіхів і невдач я схильний до переоцінки своїх успіхів.

8. Продуктивність діяльності в основному залежить від моєї власної цілеспрямованості, а не від зовнішнього контролю.

9. При виконанні достатньо важких завдань, в умовах обмеження часу, моя результативність діяльності погіршується.

10. Я схильний виявляти наполегливість у досягненні мети.

11. Я схильний планувати своє майбутнє на досить віддалену перспективу.

12. Якщо я ризикую, то швидше з розумом, а не відчайдушне.

13. Я не дуже настирний у досягненні мети, особливо якщо відсутній зовнішній контроль.

14. Я вважаю за краще ставити перед собою середні за складністю або трохи завищені, але досяжні цілі, ніж нереалістично високі.

15. Уразі невдачі при виконанні якого-небудь завдання його привабливість для мене, як правило, знижується.

16. При чергуванні успіхів і невдач я схильний до переоцінки своїх невдач.

17. Я вважаю за краще планувати своє майбутнє лише на найближчий час.

18. При роботі в умовах обмеження часу результативність моєї діяльності поліпшується, навіть якщо завдання досить важке.

19. У разі невдачі при виконанні чого-небудь від поставленої цілі я, як правило, не відмовляюся.

20. Якщо я завдання вибрав собі сам, то у разі невдачі його привабливість для мене ще більше зростає.

***Ключ до опитувапьника А.А. Реана:***

Відповідь «Так» — питання № 1, 2, З, 6, 8,10, 11,12, 14,16, 18,19,20.

Відповідь «Ні» — питання № 4, 5, 7, 9, 13, 15, 17.

За кожний збіг відповіді з ключем випробовуваному ставиться один бал, Підраховується загальна кількість набраних балів.

Якщо респондент отримав:

* від 1 до 7 балів, то діагностується мотивація на невдачу (боязнь невдачі);
* від 8 до 13 балів, то слід вважати, що мотиваційний полюс яскраво не виражений. Але при цьому слід розрізняти всередині цієї групи студентів тих, хто має певну тенденцію до розвитку мотивації на успіх: такими є ті респонденти, які набрали 12—13 балів. Якщо студент набрав 8—9 балів, то у нього більшою мірою схильність (тенденція) до уникнення невдачі;
* від 14 до 20 балів, то діагностується мотивація на успіх (прагнення до досягнень).

**Додаток Г**

**УПРАВЛІСНЬКІ СИТУАЦІЇ**

***Ситуація 1.*  *«Задоволеність працею».***

Один з Ваших підлеглих заявив, що не отримує задоволення від своєї праці,вона йому не до душі, і він просить доручити йому більш цікаве завдання. Як Ви відреагуєте на подібні заяви підлеглого?

А.Гадаю, що будь-хто хотів би мати роботу, яка приносить йому задоволення, однак організація не може надати таку можливість усім працівникам. Тому намагатимусь впевнити працівника, що багато співробітників терпляче працюють на ділянках, які їм доручені.

Б. Поясню, що задоволення працею визначається тим, як до неї відноситися і як її виконувати. Треба довести, що від виконаної роботи можливо отримати велике задоволення, якщо бачити в ній творчі задатки.

В. Поясню, за свою роботу працівник отримує заробітну плату. Буду намагатися впевнити працівника, що задоволення працею тим більше, чим більше її розмір.

Правильна відповідь *– Б.* Задоволеність працею – це відчуття того, що Ви повністю розкриваєте в ній свої здібності, що Ваша праця належним чином оцінюється оточуючими. Все залежить від Вашого ставлення до праці, сама по собі зміна роботи ніколи не піде на користь. У всіх випадках необхідно досягати правильного розуміння підлеглими сутності роботи, яка виконується.

***Ситуація 2.* *«Управлінські дії».***

В коло службових обов’язків керівника входить багато питань, зокрема виконання вказівок, які видає вище керівництво. Керівник повинен вирішити, як саме досягти реалізації цих вказівок, як на це мобілізувати підлеглих. Однак, вище керівництво може надати чітких вказівок, конкретних цілей. Як повинен діяти керівнику у таких випадках? Який варіант дій вибрати?

А. Запросити необхідні вказівки у керівництва.

Б. Проаналізувати обстановку, визначити, що необхідно зробити за власною ініціативою в інтересах своєї організації, і розпочати до дії по мобілізації персоналу на вирішення виявлених задач.

В. Відсутність чітких вказівок і постановки конкретних цілей зі сторони вищої інстанції може пояснюватися тим, що там вважають недоцільним і несвоєчасним приймати поспішні рішення. Тому приймати будь-які практичні дії краще за все після того, як будуть надані вказівки зверху.

Правильна відповідь *– Б.* Виявлення основних напрямків діяльності та її цілей – обов’язок вищої управлінської ланки.Однак, керівники не завжди мають можливість дати чіткі інструкції і виявити найбільш оптимальний напрямок і цілі діяльності для кожної певної ділянки роботи. В подібних умовах не можна чекати, або вимагати вказівок від вищого керівництва, не можна займати пасивну позицію. Треба діяти самостійно та ініціативно. При цьому буде вірно, як що керівник візьме відповідальність за прийнять міри на себе.

***Ситуація 3*. *«Управління конфліктом»***

В трудовий колектив, де є конфлікт між двома угрупованнями з приводу втілення нових форм роботи, прийшов новий керівник, якого запросили з іншого підприємства. Яким чином йому краще, з Вашої точки зору, діяти, щоб нормалізувати психологічний клімат у колективі?

А. По-перше, встановити контакт із прибічниками нового, не беручи до уваги доводи прибічників старого порядку, вести роботу по впровадженню нового, впливаючи на противника силою свого прикладу та прикладу інших.

Б. Намагатися привернути на свою сторону прибічників попереднього стилю роботи, противників впровадження нових методів роботи, діяти на них переконанням у процесі дискусії.

В. Вивчити перспективи розвитку колективу та поліпшення якості продукції, яка випускається, поставити перед колективом нові перспективні задачі спільної трудової діяльності, опиратися на кращі досягнення та традиції колективу, не порівнювати нове зі старим.

Правильна відповідь *– В.* Залежно від того, яке рішення буде прийнято, наслідки конфлікту можуть перетворитися у функціональні та дисфункціональні, що в свою чергу може мати вплив на виникнення наступних суперечок. Проблему бажано вирішувати таким чином, щоб вона задовольняла дві сторони, завдяки цьому сторони матимуть досвід співробітництва та поліпшуються відносини між людьми.

***Ситуація 4.***

У сформований колектив зі своїми традиціями приходить новий керівник. Яким чином він повинен вести свою роботу і вирішувати конфлікти:

а) вести роботу, не звертаючи уваги на суперечки, конфлікти, впливаючи, таким чином, позитивно на підлеглих;

б) спробувати переконати, залучити на свій бік тих, хто виступає проти або не погоджується з нововведеннями, хоче працювати по-старому;

в) спираючись на актив, громадські та адміністративні організації, доручити їм вирішувати виникаючі суперечки.

***Ситуація 5.***

Ви – новий молодий керівник закладу освіти і відчуваєте насторожене ставлення до себе оточуючих Вас співробітників. Причому Ви потрапили в колектив, де немає чіткого розподілу і виконання своїх обов'язків. А на Вас ще тисне і вантаж невирішених справ, що залишилися після Вашого попередника. Вам необхідно підвищити рівень ефективності праці та організувати злагоджену та успішну роботу Вашого закладу.

Ваші дії в цей період?

***Ситуація 6.***

Ви – керівник закладу дошкільної освіти, в якому є працівник, що став «баластом» для колективу. Вона негативно впливає на працівників, особливо на молодь. У колективі створюється атмосфера бездіяльності, виникають конфлікти. Практично у вас не має юридичних підстав звільнити цю людину.

*Визначте алгоритм діяльності керівника з управління конфліктною ситуацією в даному випадку*.

***Ситуація 7.***

Побудуйте модель прийняття науково обґрунтованого рішення з управління конфліктом у такій ситуації.

Ви – керівник закладу освіти. До Вас на роботу влаштовується працівник, якому Ви пообіцяли певні пільги в разі, якщо він проявить себе з кращого боку. Уже через півроку він продемонстрував свою високу кваліфікацію. Настала черга розподілу відпусток і цей працівник поскаржився вихователю-методисту, що йому запропонували для відпочинку найменш підходящий для його сім'ї місяць. Потім Ви забули внести його до наказу про подяку, а путівку до будинку відпочинку, яку він просив виділити, отримав інший працівник. Ви просто забули про свої обіцянки щодо цього працівника. В результаті він подав заяву про звільнення.

***Ситуація 8.***

Голова сільської ради прийняв рішення про скорочення кількох груп закладу дошкільної освіти для здачі частини приміщення в оренду, що призвело до виникнення конфлікту між батьками та педагогічним колективом.

*Розв’язання.* Дії керівника для вирішення цього питання полягають в наступному. Керівник закладу освіти проводить батьківські збори, засідання опікунської ради, де роз’яснює існуючу ситуацію, невідому батькам та педагогічному колективу. На основі протоколу загальних зборів педагогічного колективу та батьків керівник ЗДО звертається з офіційним листом до депутатського корпусу відмінити дане рішення, яке суперечить пункту 6 статті 16 Закону України «Про дошкільну освіту», оскільки засновник (власник) державного чи комунального дошкільного навчального закладу не має права безпідставно зменшувати в ньому кількість груп, а також здавати в оренду приміщення (будівлі) без згоди територіальної громади (загальних зборів) села, селища, міста або на підставі результатів місцевого референдуму. В результаті цього рішення сільської ради було відмінено, групи продовжили своє функціонування.

***Ситуація 9*.** Вихователь відмовляється брати участь у підготовці і проведенні відкритого заняття, визначеного річним планом роботи, але попередньо не узгодженого з вихователем методичною службою ДНЗ.

*Розв’язання.* Дії керівника щодо вирішення цього питання полягають в наступному. Керівник ДНЗ повинен розібратися у суті конфлікту між вихователем та вихователем-методистом (заступником керівника) та зобов’язати останнього провести самому дане колективне заняття, оскільки колективний перегляд занять у ДНЗ – це форма методичної роботи з педагогічними кадрами.

У даних ситуаціях вже представлено рішення проблеми, яке необхідно лише проговорити та узагальнити.

***Ситуація 10.*** Заклад освіти недостатньо фінансується сільською радою, що негативно впливає на зміцнення навчально-матеріальної бази. Виберіть та аргументуйте варіант вирішення проблеми керівником закладу освіти.

* Змирюся із ситуацією, аби не погіршити стосунків із сільським головою.
* Звернуся з офіційним листом про необхідність заслухати на виконкомі сільської ради питання про стан роботи закладу освіти у відповідності до ЗУ «Про дошкільну освіту» для прийняття рішення щодо покращення роботи установи.
* Створю опікунську раду ЗДО, до складу якої введу керівників приватних підприємств, місцевих фермерів, заможних жителів населеного пункту, впливових посадовців.
* Порушу питання про перехід ДНЗ на систему самогосподарювання.

**Додаток Д**

**ТРЕНІНГ**

**«ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ ДО СПРИЙНЯТТЯ НОВОГО »**

*Мета*: знизити бар’єр тривожності у ставленні до інноваційного процесу, сформувати толерантність до невизначеності, гнучкість у сприйнятті світу, усвідомлення невідворотності змін та можливості їх прийняття. Навчити майбутніх керівників розпізнавати страхи, пов’язані з невизначеністю ситуацій та знаходити способи їх подолання, підвищити здатність магістрів до саморегуляції. Допомогти учасникам сформувати мотиваційну готовність до сприйняття нового.

***Заняття 1. Цілі тренінгу.***

Формування групи. Мета: Ввести учасників у «понятійне поле» проблематики, сформувати мотивовану групу учасників тренінгу.

Правила для групи. Інструкція учасникам: як нам потрібно поводитись у групі, щоб нам було комфортно, і ми досягли поставленої мети? Спільно з групою виводимо основні правила: бути активними, толерантними, пунктуальними, говорити по суті і по черзі, можливість сказати «ні».

1.Очікування. Інструкція учасникам: по черзі висловитися щодо власних очікувань від тренінгу та своїх цілей у ньому. В чому вони хочуть себе зрозуміти, чого навчитися, що змінити?

2.Знайомство. Інструкція учасникам: об’єднавшись у пари, розповісти один одному про себе. Представити групі свого партнера за зразком: «Мою колегу звати ... і її педагогічні знахідки ...»

3.Мозковий штурм «Інновація – це...»

Інструкція учасникам: продовжить речення «Інновація – це...» Говоріть перше, що спадає на думку, без критичної оцінки. Усі відповіді учасників записуються на дошці чи фліп-чарті. Інформаційне повідомлення. «Теоретичні аспекти педагогічної інноватики». Ведучий узагальнює відповіді учасників та пропонує подивитись, як на проблему інноватики дивляться науковці. Слід зазначити, що на думку дослідників, нове у педагогіці – це не лише ідеї, підходи, методи, технології, які у таких поєднаннях ще не висувалися чи не використовувалися, але й той комплекс елементів чи окремі елементи педагогічного процесу, які несуть у собі прогресивне начало, що дозволяє у змінених умовах і ситуаціях достатньо ефективно вирішувати завдання виховання та освіти.

4.Вправа. «Не хочу пишатися, але я...».  Інструкція учасникам: продовжити речення, розповівши про те, які елементи інноваційного навчання ви вже використовуєте у своїй роботі (можливі роздуми педагогів щодо процесу впровадження інновацій, зауваження щодо того, чи потрібні вони в освіті, обговорення власного досвіду учасників).

 5. Підведення підсумків заняття.

***Заняття 2. Що допоможе нам сприйняти зміни***

Мета: Сформувати толерантність до невизначеності, гнучкість у сприйнятті світу, усвідомлення невідворотності змін та можливості їх прийняття. Показати залежність світосприймання від власної налаштованості.

 1. Вступ. Пояснення теми і мети заняття.

2.Вправа 1. Знайомство – криголам «Мене звати... і я люблю...». Інструкція учасникам: ведучий починає: «Я – (називає своє ім’я)..., і я люблю...», висловлюючи, яку дію з власним тілом він любить робити (наприклад, розчісуватись, масажувати спину тощо). Наступний учасник починає з фрази: «Оля(ім’я ведучої) любить розчісуватись, (показує цю дію на ній),а я – (називає своє ім’я), і я люблю...» - закінчує фразу. Наступний учасник повторює ім’я попереднього, показуючи на ньому його улюблену дію і називає себе.

 3.Нагадування правил для групи.

 4.Очікування.

 5.Вправа. Аналіз життя.

 Мета: Показати невідворотність змін у житті людини, формувати толерантність до змін. Ведучий: «Ми можемо багато чому навчитися у природі. Саме в природі ми спостерігаємо постійні циклічні зміні. Всі рослини і тварини проходять через цикл «Пори року». Так само і в житті: ми можемо досягти зрілості і збирати врожай лише тоді, коли зрозуміємо і приймемо, що багато чого йде, зникає чи змінюється, цим самим створюючи передумови для виникнення чогось нового.   Візьміть альбоми і складіть список того, що у вашому житті відмирає, стає слабшим, втрачає значимість, відходить на другий план. Можливо, змінюється внутрішня позиція, життєва філософія, політичні погляди. Зосередьтесь на тому, що змінюється, але ще не зникло до кінця... А тепер складіть ще один список-перелік, що знаходиться в стадії розвитку того, що ще не стало повноцінною частиною вашого життя. Виберіть тепер з другого списку той пункт, який вас особливо зацікавив, важливий та значимий. Напишіть до нього невелике пояснення: - Яка передісторія появи? - Що допомагає становленню? - Що заважає? - Чи може це стати важливою життєвою метою? - Яким стане ваше життя, якщо це буде розвиватися далі? Давайте обговоримо.

6. Вправа. Клинопис (5-10 хв.).  Мета: продемонструвати учасникам, що межа між відомим і невідомим (часто просто незвичним) залежить лише від нашого способу сприймання світу. Матеріал: ватман з намальованими на ньому символами. Інструкція учасникам: Подивиться на зображені символи та здогадайтеся, що вони означають, або чим є насправді (відповідь: це – цифри від 1 до 7 у їх дзеркальному відображенні). Обговорення: що відчуває людина, коли невідоме раптом стає відомим і, навіть, знайомим? Що переживаємо ми, коли «відкриті очі» на щось нам допомогли оточуючі? Окрім правильного, які ще варіанти рішень були цікавими?

7. Вправа. Воскова свічка. Мета: Встановлення довіри в групі. Обговорення питань довіри до себе та до світу. Інструкція учасникам: станьте в коло. У центрі – доброволець. Усі учасники в колі стають щільно один до одного, виставивши долоні рук вперед. Учасник в середині кола – воскова паличка. Він стоїть у центрі кола із заплющеними очима, не відриваючи ноги від підлоги. Учасники у колі ловлять його на витягнутих долонях і підштовхують в інший бік. Підсумок заняття.

***Заняття 3. «Господарі своєї долі»***

Мета: навчити учасників моделювати ситуації на основі заданих елементів та формувати стійкість до невизначеності, гнучкість у сприйнятті світу, відчуття себе причиною власної активності.

1.Вступ. Пояснення теми і мети заняття.

2.Вправа 1. Криголам «пульс дня». Інструкція учасникам: закінчіть речення: На минулому занятті мені сподобалось..., і сьогодні я очікую...».

3.Вправа «Джерела та пішаки». Інформаційне повідомлення: Ричард де Чармс ввів поняття джерела і пішака. Джерело – людина, яка почуває, що сама є причиною своєї власної активності. Пішак – людина, яка відчуває, що її діяльність зумовлена активністю когось стороннього. Кожна людина в різні моменти життя буває і джерелом, і пішаком. Інструкція учасникам: Згадайте чи були у вашому житті моменти, коли ви відчували себе пішаком? А джерелом? Як ми можемо посилити своє відчуття джерела? Спробуйте розглянути різні сфери: В роботі, у спілкуванні, у ставленні до власного тіла та його потреб, у плануванні майбутнього. Візьміть відповідальність за те, що реально ви можете змінити і що повністю залежить від вас. Що це буде? Поділіться «секретом». Обговорення. Учасники за бажанням розповідають про свої «відкриття».

Підсумок заняття.

***Заняття 4. «Прийоми подолання тривоги».***

Мета: Навчити учасників розпізнавати ситуації, які викликають тривогу, допомогти знайти способи їх подолання.

1.Вправа-криголам «Чого я боюсь». Про все добре на різних стінах кімнати розвішано таблички з відповідями «Так,» «НІ», «Іноді».

Інструкція учасникам: послухайте твердження, подумайте, яку відповідь обрати і станьте біля відповідної таблички.

Додаток. Твердження до вправи:  я хвилююсь з приводу своєї роботи;  я сильно нервую перед виступом і під час нього;  у мене часто болить голова і живіт;  мені важко зосередитись;  мені трохи страшно знайомитись з новими людьми;  я відчуваю, що на мене тиснуть інші люди;  вночі я не повністю відпочиваю;  думаю, я надто багато хвилююсь;  оточуючи надто багато від мене очікують;  я боюсь помилитись і програти.

*Запитання для обговорення:*

 Чи схожі наші проблеми?

Чи багато хто з вас відповідали на питання однаково?

2. Інформаційне повідомлення. Людині властиво хвилюватися у ситуаціях, коли є якась невизначеність. Ви можете почати переживати невдачу загодя, наперед, ще не розпочавши роботу, іноді, навіть, не усвідомивши, що конкретно вас хвилює. Хвилюватися перед якимось серйозним випробуванням – це нормально. Хвилювання допомагає нам зібратись, пригадати все. Але лише тоді, коли воно не надмірне. Якщо ж ми надто сильно хвилюємось, навпаки, можемо забути, навіть, те, що знали дуже добре. Можна навчитись справлятись зі своїми страхами, варто лише захотіти. Для цього необхідно навчитися вірити у свої сили і не боятися робити помилки.

3. Вправа «На помилках вчаться». Інструкція учасникам: кожен з нас іноді помиляється. Дехто, помилившись, вчиняє над собою суворий суд, інші ж просто ще раз намагаються зробити те, що не вийшло першого разу. З кожним разом вони вчаться і не роблять великих проблем зі своїх невдач. А як ви реагуєте на свої помилки? Згадайте зараз якусь велику помилку. Як ви реагували на неї тоді? А зараз? Чи переживаєте ви, коли у чомусь помиляєтеся? Чи пробуєте ще раз виконати дію, у якій зазнали невдачі?

4. Вправа «Малюємо слово».  Мета: навчитися регулювати власний емоційний стан, знімати відчуття тривоги.

Інструкція учасникам: іноді одне ім’я чи слово, без реальної присутності може викликати негативні емоції. Повторюючи його, ми знову  і знову відтворюємо переживання минулого досвіду.

Сьогодні ми спробуємо навчитися перетворювати слова у «магічні», змінювати своє ставлення до них. Спробуйте закінчити речення «варто мені почути слово..., як я починаю...». Заплющить очі і уявіть його. Яке це слово для вас, як воно виглядає? Воно надруковане чи написане від руки? Кольорове і в якому кольорі? З чого виготовлене? Яке на дотик – тверде, м’яке, шершаве? Тепле чи холодне? Якого розміру літери – великі чи маленькі? Де розміщені, на якому фоні?  Звукові особливості (Хто промовляє його? Як звучить цей голос?). А може воно пахне? Як? Уявили? А зараз спробуймо зобразити це слово інакше, щоб воно стало для вас приємним, привабливим. Як воно повинне бути написане? Як звучати? Яке на дотик? Зробіть його м’яким і теплим. Прикрасьте його, щоб воно стало «безпечним».

А зараз візьміть олівці і намалюйте, як ваше слово перетворюється.

Обговорення: Що сподобалось у цій вправі? Що не сподобалось? Що здивувало? Які виникли відчуття? Спробуйте так само проаналізувати слово «інновація». Що ви відчуваєте, коли аналізуєте його? Спробуйте перетворити його так, щоб воно стало безпечним і привабливим для вас.

Підсумок заняття.

***Заняття 5. Підводимо підсумки.***

Мета: Виявлення змін в системах індивідуальних цілей учасників. Підведення підсумків роботи групи.

1.Вступ. Повідомлення мети і теми заняття.

 2.Вправа – криголам «Ніхто ще про мене не знає, але я...». Інструкція учасникам:  продовжить речення: «Ніхто ще про мене не знає, але я як вчитель...».

3.Вправа «Загадка 7-ми мудреців».

Мета: формувати самостійність мислення, уміння створювати власну точку зору на основі авторитетних думок та гармонійно поєднувати елементи системи. Інструкція учасникам: об’єднаємось у 3 групи (сонце, місяць, зорі). На картках записані вислови семи видатних мудреців світу. Ці вислови є їхнім життєвим кредо, у  яке кожен намагався вкласти своє бачення сенсу життя. Вони жили приблизно в один і той самий час: у 6 ст. до нашої ери. Можливо, логічне і гармонійне поєднання їх висловів в єдиній максимі містить загадку сенсу життя. Спробуйте її розгадати! Ваше завдання – об’єднати вислови мудреців в один, логічно завершений. Не переставляйте місцями слова у висловлюваннях, можна змінювати лише відмінки та порядок самих висловів. Можна додати інші слова для з’єднання, але мінімально.

Додаток. Вислови семи мудреців.

Ніколи не перебільшуючи (Солон).

Тяжкий тягар – невігластво (Фалес).

Усе своє носити з собою (Біант).

Обмірковувати усе заздалегідь (Періандр).

Не поспішати у дорозі (Хілон).

Важко людині бути хорошою (Піттак).

Обговорення: У чому сенс людини, виходячи зі створених вами висловів? Чи є дорога єдиною метафорою життєвого шляху людини? Як ця вправа стосується нашої з вами проблеми (педагогічні інновації)?

4. Вправа «Що я отримав?».

Мета: рефлексія роботи групи та власної активності протягом занять, зворотний зв’язок про проведений тренінг.

Інструкція учасникам: щоб нам легше було попрощатися, давайте зробимо так: нехай кожен зосередиться на тому, що він тут отримав. Подумайте кілька хвилин про таке: який досвід я отримав на цих заняттях і як він допоможе мені покращити своє життя у професійній сфері, у контактах, у ставленні до себе, у плануванні майбутнього? Закрийте очі і не відкривайте, поки не знайдете відповіді на ці питання.

Обговорення: поділіться з іншими своїми думками. Чи допоможе наше заняття по-новому подивитися на світ і на себе в ньому?

5. Вправа. Прощання «Струм по колу».

Інструкція учасникам:  Ведучий: Станемо у коло, візьмемось за руки. Я потискаю руку першому учаснику, він передає цей потиск далі, доки він не повернеться до мене. Таким чином, передаємо один одному енергію впевненості і добра.

На підставі проведеного тренінгу ми прийшли до таких висновків:

П’ЯТЬ КАТЕГОРІЙ КЕРІВНИКІВ ЗА СТАВЛЕННЯМ ДО НОВОВВЕДЕНЬ

1. Новатори-керівники, які завжди першими сприймають все нове, сміливо його впроваджують і поширюють.

2. Керівники, які першими здійснюють практичну (експериментальну) перевірку цінностей інновацій в кожному закладі освіти.

3. Помірковані, які дотримуються правила золотої середини і не сприймають нового до того часу, поки його не впровадять більшість колег.

4. Керівники, які більше сумніваються, ніж вірять в нове. Вони більше орієнтовані на старі технології, ніж на нові, а сприймають нове лише при загальній позитивній громадській думці.

5. Керівники, у яких дуже сильний зв’язок з традиційним, старим підходом до управління, вони консервативні, відкидають усе нове.

**Література**

1. Рапіна Т.В. Психологічні основи науково-експериментальної роботи. Директор школи. № 14 (62). 1999. С. 9.

2. Формування готовності вчителів до інноваційної діяльності в системі післядипломної педагогічної освіти. Тернопіль, 2005. 123 с.

3. Дудяк С.І., Шендеровська Л.В. Інновації у навчанні. Тернопіль: Воля. 2004. 234 с.

4. Безпалько О., Савич Ж. Спілкуємось та діємо. К., Навчальна книга. 2002.

5. Штепа О.С. Тренінг «Актуалізація особистісної зрілості». Практична психологія і соціальна робота, 2005. № 3, С.48-62.

6. Климчук В.О. Тренінг внутрішньої мотивації: результати апробації та структура. Практична психологія і соціальна робота. 2006. № 10, С. 52 -59.

**Додаток Ж**

**ДІЛОВА ГРА**

**«Формування позитивного іміджу сучасного закладу освіти в умовах інноваційного освітнього простору»**

*Лебідь О.В. Л Професійна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу : Навчальний посібник.. Донецьк: ЛАНДОНХХІ, 2011. 263 с. (С.180-191).*

*Мета гри*: Формування пізнавальної, емоційно-вольової, комунікативної та рефлексивної сфер професійної культури керівника закладу освіти; опрацювання вмінь формувати за допомогою науково обґрунтованої системи паблік рілейшнз – акцій, які забезпечують бажаний зв’язок закладу освіти з громадськістю.

*Опис гри*. Гра «Формування позитивного іміджу сучасного закладу освіти в умовах сучасного інноваційного освітнього простору» − колективна гра, що проходить у формі засідання творчої групи та віддзеркалює моделювання дій керівника з формування позитивного іміджу закладу освіти. Цей процес включає 3 основні етапи, що характеризуються активною управлінською діяльністю керівника.

*Етап №1*: виділення компонентів позитивного іміджу закладу освіти.

*Етап №2*: розробка плану-графіка паблік рілейшнз акцій з формування та підтримання керованого позитивного іміджу закладу освіти.

*Етап №3*: реалізація плану-графіка паблік рілейшнз – акцій, робота з компонентами позитивного іміджу закладу освіти.

***Тактика гри***. Розігрування отриманих ролей. Група магістрантів вибирає зі свого складу керівника, якому необхідно буде виконати роль голови творчої групи з формування позитивного іміджу закладу освіти. З цього моменту він моделює всі управлінські дії з підготовки до проведення засідань творчої групи, розподіляє між магістрантами ролі (заступника голови та членів творчої групи) та приступає до виконання функціональних обов’язків, пов’язаних із завданням.

Регламент гри. Гра розрахована на 2 академічні години: 60 хвилин на гру та 30 хвилин на дискусію та обговорення гри. Правила гри. Усі учасники діють відповідно до вимог викладача, що організовує її.

*Інструкція гравцю, що імітує діяльність голови творчої групи:*

1) голова творчої групи повинен добре вивчити літературу з проблеми формування позитивного іміджу закладу освіти;

2) усвідомити, як теоретичні положення проблеми можуть реалізуватись у ЗО, яким він керує;

3) спираючись на думку членів педагогічного колективу, визначити склад ініціативної групи зі створення творчої групи, що буде займатися проблемами формування позитивного іміджу ЗО;

4) до складу творчої групи залучати найбільш підготовлених фахівців;

 5) у підготовчий період до початку засідань творчої групи разом з ініціативною групою розробляє план і тематику засідань;

6) дає доручення: розробити та провести членам ініціативної групи анкетування, з метою виявлення: стану психологічного клімату в колективі; рівня професіоналізму керівника ЗО; рівня професіоналізму членів педагогічного колективу; якості освітніх послуг; ефективності функціонування учнівського самоуправління.

7) визначає членів творчої групи, що будуть обробляти й аналізувати результати анкетування та нададуть узагальнені результати голові творчої групи;

8) разом з ініціативною групою готує перше засідання творчої групи;

9) під час проведення засідань творчої групи, заслуховувати інформацію членів групи та відкидати зайву інформацію, концентруючи свою увагу тільки на тих питаннях, які мають безпосереднє відношення до теми творчої групи. Якщо повідомлення члена творчої групи не розкриває проблему ні з теоретичного, ні з практичного боків, необхідно застосувати додаткові питання або повернути на доопрацювання;

10) визначає, хто буде виступати з доповіддю, співдоповіддю (голова або заступник), забезпечить ознайомлення з тезами доповіді членів творчої групи та обговорить проект рішення;

 11) готує на перше засідання творчої групи доповідь на тему «Сучасний стан іміджу закладу освіти», спираючись на висвітлення наступних питань: стан психологічного клімату в колективі; рівень професіоналізму керівного складу ЗО; рівень професіоналізму персоналу; якість освітніх послуг; ефективність функціонування учнівського самоврядування; зв’язок ЗО з іншими ЗО; система морального і матеріального стимулювання персоналу та учнів; наявність перспективи розвитку ЗО.

12) бере участь в обговоренні своєї доповіді та відповідає на запитання членів творчої групи;

13) виносить на обговорення членів творчої групи зміст і тематику наступних засідань;

14) виносить на обговорення проект рішення творчої групи;

15) бере активну участь і керує підготовкою та проведенням наступних засідань творчої групи;

16) після закінчення гри робить самоаналіз управлінської діяльності, аналізує роботу інших членів творчої групи.

*Інструкція гравцю, який імітує діяльність заступника голови творчої групи:*

1) заступник голови творчої групи повинен добре вивчити літературу з проблеми формування позитивного іміджу ЗО;

2) під час роботи творчої групи відповідає за технічні питання розробки та впровадження паблік рілейшн – акцій;

3) готує на перше засідання доповідь на тему «Наявність та стан електронних і друкованих засобів створення позитивного іміджу ЗО», під час доповіді висвітлює наступні питання:

− наявність зовнішньої атрибутики і достатність навчальної база ЗО (назва ЗО індивідуальна і неповторна, з «родзинкою»: ЗО носить ім’я видатної людини, яку знають, шанують і в цьому ЗО, і в державі; у приміщеннях завжди чистота і порядок; естетично привабливі дизайн і інтер’єр; ЗО забезпечений необхідним навчальним обладнанням; стабільно функціонують усі інженерні системи життєзабезпечення ЗО);

 − наявність власного веб-сайту і друкованої реклами ЗО (веб-сайт містить інформацію про сучасний стан ЗО, її історію, досягнення, педагогів, учнів, випускників і багато корисного для учнів, батьків, педагогів цього ЗО та інших).

4) бере участь в обговоренні доповіді та відповідає на питання членів творчої групи;

5) готує доповідь на друге засідання творчої групи на тему «Розробка план-графіка паблік рілейшн акцій з формування і підтримки керованого позитивного іміджу ЗО»;

 6) висвітлює у цій доповіді: його проект плану-графіка, що розробляється на основі річного плану ЗО; зміст плану-графіку; засоби інформації, які необхідно залучити до паблік рілейшн акцій; пропонує терміни їх проведення; пропонує виконавців; вказує адресатів, на яких спрямовано ці акції;

7) бере активну участь у проведені обговорення проекту плана-графіка, вносить до нього необхідні корективи;

8) після закінчення гри здійснює самоаналіз діяльності.

*Інструкція гравцям, які імітують діяльність членів творчої групи*:

1) члени творчої групи повинні добре вивчити літературу з проблеми формування позитивного іміджу ЗО;

2) під час роботи творчої групи відповідають за розробку однієї з акцій;

3) роблять доповіді з теми акції, висвітлюючи при цьому наступні питання: актуальність теми; своєчасність акції; можливу популярність (участь відомих особистостей); новизну та оригінальність акції;

4) беруть активну участь в обговоренні змісту та термінів проведення акцій, вносять за необхідності корективи;

5) беруть участь в обговоренні плану-графіка паблік-рілейшн акцій, вносять власні пропозиції щодо його змісту та реалізації;

6) по закінченню гри, здійснюють самоаналіз дій, беруть участь в обговоренні гри в цілому.

*Інструкція викладачу, який організовує ігрове заняття*:

1) під час проведення гри за необхідності вносить необхідні корективи в її хід;

2) підбиває підсумки обговорення з кожного етапу гри;

3) підбиває підсумки гри в цілому;

4) аналізує вміння гравця, що імітує діяльність голови творчої групи;

5) визначає, яку роль під час процесу відіграла організаторська та контрольна діяльність голови творчої групи, його заступника та членів групи;

 6) після обговорення з магістрантами ходу гри та оцінки її дидактичної ефективності викладач узагальнює підсумки дискусії, робить необхідні зауваження, уточнює та виправляє невірне трактування окремих питань та формулює практичні рекомендації для магістрантів з проблем формування позитивного іміджу сучасного закладу освіти.

**ЛІТЕРАТУРА**

1. Давыдов Д.Г. Имидж в контексте психологической теории. Имиджелогия : тенденции и перспективы развития. 2003. № 4. С. 34-39.

2. Імідж школи на порозі XXI століття : [ред. колегія: Т.С. Антоненко, І.Г. Єрмаков, А.Ф. Головченко, Л.М. Карамушка та ін.]. Ч. 1. К., 1998. 380 с.

3. Імідж школи на порозі XXI століття: [ред. колегія: Т.С. Антоненко, І.Г. Єрмаков, А.Ф. Головченко, Л.М. Карамушка та ін.]. Ч. 2. К., 1999. 400 с.

4. Карамушка Л.М. Психологічні основи управління змінами в освітніх організаціях : навч.-метод, посіб.. Біла Церква : КОІПОПК, 2008. 76 с.

5. Маценко В. Технологія іміджу. К. : Главник, 2005. 96 с.

6. Фадеева М.В. Проблема психологічної підготовки керівників ЗНЗ до формування позитивного іміджу освітньої організації. Актуальні проблеми психології : зб. наук, праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / ред. С.Д. Максименко, Л.М. Карамушка. К. : Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України, 2008. Ч. 20. С. 124–126.

7. Фадеева М.В. Психологічні проблеми підготовки керівників ЗНЗ до формування позитивного іміджу освітньої організації в контексті сучасних соціально-економічних умов. Вісник післядипломної освіти : зб. наук, праць / ред. кол. В.В. Олійник (голов, ред.) [та ін.]. К. : Геопринт, 2009. Вип. 11, ч. 2. С. 295-302.

8. Філь О.А. Технологія розвитку конкурентоздатності персоналу освітньої організації: навч.-метод, посіб.. Біла Церква : КОІПОПК, 2008. 52 с

**Додаток З**

**ПРОГРАМА СПЕЦКУРСУ**

**«ІННОВАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ПРОФЕСІЙНО ВАЖЛИВА РИСА СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА»**

**Предметом** вивчення спецкурсу є формування та розвиток інноваційної культури керівника як функції спеціаліста з управління персоналом.

*Метою* викладання спецкурсу є розкриття сутності та складових інноваційної культури керівника; основних чинників, що забезпечують ефективність її формування.

Основними *завданнями* вивчення спецкурсу є:

1. Забезпечення концептуального розуміння студентами основ формування і розвитку їх інноваційної культури, усвідомлення її впливу на їх професійне становлення і життєздатність закладу освіти.

2. Набуття навичок і вмінь самостійно діагностувати та аналізувати рівень своєї інноваційної культури, а також культури підлеглих.

3. Формування у студентів професійних та особистісних компетентностей щодо теоретичної та практичної підготовки розвитку свого інноваційного потенціалу і потенціалу інших, його впливу на інтелектуалізацію капіталу закладу освіти.

1.3. Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні:

***знати :***

* сутність та структуру інноваційної культури;
* систему управлінських мотивів, що забезпечують ефективність інноваційної управлінської діяльності;
* функції, які виконує керівник-інноватор закладу освіти;
* теоретичні засади інноваційного освітнього середовища;
* наукові основи об’єкта управління (закладу освіти, процесів, які в ньому відбуваються; специфіку учасників педагогічного процесу).

***вміти*** :

* самостійно приймати доцільні управлінські рішення з урахуванням психологічних особливостей управлінської ситуації;
* планувати і раціонально використовувати свій час;
* ефективно спілкуватися зі співробітниками, вибираючи (залежно від ситуації) необхідний стиль спілкування;
* аналізувати діяльність закладу на основі системного підходу до об’єкта управління; співвідносити цілі й результати діяльності зі способами їх досягнення;
* розподіляти обов’язки, ступінь відповідальності, інтегрувати й координувати всі наявні ресурси (час, кадри, матеріально-технічні, фінансові тощо).

**2. Інформаційний обсяг навчальної дисципліни**

**ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ІННОВАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**

**Тема 1.1. Керівники в інноваційній сфері**

Керівник в інноваційній сфері. Основні ознаки, в яких виявляється інноваційна культура керівника закладу освіти. Вимоги до професійної компетенції керівника-інноватора. Типи носіїв рольових функцій у процесі нововведень. Загальні риси інноваційних керівників. Управлінські завдання керівника-інноватора.

**Тема 1.2.** **Сутність та структура інноваційної культури керівника закладу освіти**

Інноваційна культура як система цінностей, знань, норм, умінь та навичок щодо впровадження інновацій. Функції, які виконує інноваційна культура.

Структурні компоненти інноваційної культури. Когнітивний компонентяк система інтегративних знань педагогічної інноватики, особливостей розвитку сучасної освіти та фахової галузі в інноваційних вимірах, якість засвоєння яких необхідні для здійснення управлінської діяльності, ефективного вирішення різноманітних управлінських ситуацій.

Зміст мотиваційного компоненту та його складові: інноваційне світосприйняття та інтересу до інноваційного проектування; сприйнятливість до педагогічних інновацій, потреба в їх освоєнні і впровадженні; мотивація до інноваційної модернізації діяльності закладу освіти; ціннісне ставлення до інноваційної діяльності; прагнення до професійного саморозвитку в галузі інноваційної діяльності.

Поведінковий компонент – система дій і вчинків керівника у ході впровадження нововведень та його реакція на умови інноваційної діяльності.

**ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ТЕОРЕТИЧКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ У ПРОЦЕСІ МАГІСТЕРСЬКОЇ ПІДГОТОВКИ**

**Тема 2.1. Педагогічні умови формування інноваційної культури майбутніх керівників**

Створення інноваційного середовища у закладі вищої освіти як зони сприяння розвитку інноваційної культури майбутніх керівників. Інноваційне освітнє середовище як педагогічно доцільно організований простір життєдіяльності, де створені спеціальні умови, в яких відбувається розвиток інноваційного ресурсу особистості студента. Структура інноваційного середовища: суб’єктно-ресурсний, матерiально-технiчний та iдейно-технологiчний компоненти.

Мотивація студентів до оволодіння інноваційною культурою в процесі магістерської підготовки. Сутність поняття мотивація. Види мотивів. Принципи мотивації до інноваційної діяльності.

Використання інноваційних технологій як запорука ефективності формування інноваційної культури майбутніх керівників (ділова гра, кейс-метод, метод проектів,

**Тема 2.2. Технологія процесу формування інноваційної культури майбутніх керівників у закладах вищої освіти**

Цільовий блок та його складові (мета, завдання, функції та принципи формування інноваційної культури майбутніх керівників).Змістовий блок**(**зміст формування інноваційної культури, сукупність компонентів інноваційної культури). Мотиваційний блок: мотиви і стимули, які налаштовують студентів на активну позицію у навчальному процесі. Процесуальний блок: педагогічні умови та етапи формування інноваційної культури студентів.Оцінно-результативний (діагностичний) блок: критерії, показники та рівні сформованосіт інноваційної культури майбутнього керівника.

**Рекомендована література**

1. Васильченко Л.В. Управлінська культура і компетентність керівника [Текст] / Васильченко Л.В. - Харків : Основа, 2007. - 176 с.
2. Вдовиченко Р.П. Управлінська компетентність керівника школи [Текст] / Вдовиченко Р.П. - Харків : Основа, 2007. - 112 с.
3. Волобуєва Т.Б. Самоосвітня діяльність керівника. – Х.: Вид. група «Основа», 2005. – 96с.
4. Гах Й.М. Етика ділового спілкування. – К: Центр навчальної літератури, 2005. – 160с.
5. [Генсон М. Е.](http://lib.ndu.edu.ua/CGI/irbis64r_11/cgiirbis_64.exe?LNG=&Z21ID=&I21DBN=IBIS&P21DBN=IBIS&S21STN=1&S21REF=1&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=1&S21P03=A=&S21STR=%D0%93%D0%B5%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%BD,%20%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%20%D0%95.) Керування освітою та організаційна поведінка: научное издание / М. Е. Генсон; Пер. з англ. Х. Проців. - Львів : Літопис, 2002. - 384 с.
6. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту: навч. посібник для студентів вищих навч. закладів. – К .: Либідь, 2004. – 424 с.
7. Карамушка Л.М. Психологія управління: навч. посібник для студентів вищих навч. закладів та слухачів ін-тів післядипломної освіти К. : Міленіум, 2003.
8. [Коломінський Н. Л](http://lib.ndu.edu.ua/CGI/irbis64r_11/cgiirbis_64.exe?LNG=&Z21ID=&I21DBN=IBIS&P21DBN=IBIS&S21STN=1&S21REF=1&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=1&S21P03=A=&S21STR=%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9,%20%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BC%20%D0%9B%D1%8C%D0%B2%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87). Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) [Текст] : монографія / Н. Л. Коломінський ; Міжрегіональна Академія управління персоналом. - К. : МАУП, 2000. - 288 с. : Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. Вид. 2-ге, випр., доп. – К.: Академвидав, 2007. – 464с.
9. Мистецтво управління персоналом [Текст] : научное издание. Кн. 1. Таланти і лідери / За ред. Ю. Наврузова, Н. Черепухіної. - К. : Видавництво Олексія Капусти, 2002. - 300 с.
10. Молл Е. Менеджмент. Организационное поведение: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика. 2000.
11. [Мурашко М. І](http://lib.ndu.edu.ua/CGI/irbis64r_11/cgiirbis_64.exe?LNG=&Z21ID=&I21DBN=IBIS&P21DBN=IBIS&S21STN=1&S21REF=1&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=1&S21P03=A=&S21STR=%D0%9C%D1%83%D1%80%D0%B0%D1%88%D0%BA%D0%BE,%20%D0%9C%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B0%20%D0%86%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87). Менеджмент персоналу : навчально-практичний посібник / М. І. Мурашко. - К. : Знання, 2002. - 311 с. О деловой этике и этикете / Под. ред. О.И. Алексеева. – М: РИОР, 2002. – 159 с.
12. [Осовська Г. В](http://lib.ndu.edu.ua/CGI/irbis64r_11/cgiirbis_64.exe?LNG=&Z21ID=&I21DBN=IBIS&P21DBN=IBIS&S21STN=1&S21REF=1&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=1&S21P03=A=&S21STR=%D0%9E%D1%81%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0,%20%D0%93%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%BD%D0%B0%20%D0%92%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BC%D0%B8%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B0). Комунікації в менеджменті : навчальний посібник / Г. В. Осовська ; Міністерство освіти і науки України. - К. : Кондор, 2003. - 218 с. - Палеха Ю.І. Ділова етика: Навч. посібник. – К: 2002.
13. Основы управленческой деятельности: Учебник Шипунов В. Г., Кишкель Е. Н. — М.: Высш. шк., 2000.
14. Фельзер А.Б., Доброневський О.В. Техніка роботи керівника: Навч. посібник. – К.: Вища школа, 1993. – 383с.
15. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера: Навчальний посібник. – К: Знання, 2005. – 442с.
16. Чмут Т.К., Чайка Г.Л. Етика ділового спілкування: Навч. посіб. – К: Знання, 2007. – 230с. – Вища освіта ХХІ століття).