

УДК 373.091.113:001.895:005.3(045)

**Яворська Л. В.**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
спеціальність 011 Освітні, педагогічні науки,  
Мукачівський державний університет

**Кушнір І. І.**

кандидат педагогічних наук, доцент,  
Мукачівський державний університет

## ДО ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІНСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКА СУЧАСНОГО ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

*Стаття висвітлює теоретичні аспекти впровадження інновацій в управлінську діяльність сучасного менеджера освіти. На основі проведеного ретроспективного аналізу досліджуваної проблеми, авторами з'ясовано, що інноваційне управління ЗЗСО містить модернізований зміст, форми й методи управлінської діяльності керівника навчального закладу; громадсько-державні, регіональні, модульні, проектні моделі управління. Виявлено, що процес інноваційного управління в ЗЗСО має декілька найбільш значущих напрямів (методологічний, теоретичний, практичний), як позитивні перетворення, досягнення, так і невирішені проблеми. Резюмовано, що у центрі інноваційної діяльності – законотворчість, управління, фінансування, освітній процес, розвиток, безпечне освітнє середовище, впровадження інноваційних педагогічних технологій.*

**Ключові слова:** інновації, інноваційне управління, сучасний керівник ЗЗСО.

*The article discusses the theoretical aspects of implementing innovations in the managerial activities of a modern educational manager. Based on a retrospective analysis of the researched problem, the authors have found that innovative management of secondary educational institutions entails modernized content, forms, and methods of administrative activities for the school leader; public-state, regional, modular, and project management models. It has been revealed that the process of innovation management in secondary educational institutions has several significant directions (methodological, theoretical, practical) involving positive transformations, achievements, as well as unresolved issues. In summary, legislative framework, management, funding, educational process, development, safe educational environment, and implementation of innovative pedagogical technologies form the core of innovative activities.*

**Keywords:** innovation, innovative management, modern school leader.

Процеси глобальних змін, що відбуваються на сучасному етапі розвитку всього українського суспільства й освіти зокрема, вимагають нових підходів і до управління ЗЗСО. Інноваційність є однією з домінуючих тенденцій розвитку освітньої галузі в контексті сьогодення. Перехід на нові стандарти, інтеграція у європейський і світовий освітній простір актуалізували проблему інноваційного управління.

Децентралізація управління та створення навчальних закладів нового типу в контексті сьогодення потребують змін та інноваційних підходів до управління, нових управлінських технологій, до яких належать сучасні економічні, психологічні, діагностичні, інформаційні та інші технології, що створюють умови оперативного й ефективного ухвалення керівником управлінських рішень. У сукупності управлінських інноваційних технологій науковці та менеджери-практики виділяють: модернізований зміст і функції, форим й методи управлінської діяльності керівника, стиль керівництва, громадсько-державні, регіональні, модульні, проектні моделі управління тощо. Інноваційні технології в управлінській діяльності відіграють важливу роль у забезпеченні якості освіти та забезпечують позитивні зрушення у створенні нової української школи. Як показує практика, це мають бути зміни з інноваційним потенціалом і вимірами: удосконалення, раціоналізація, модернізація, трансформація, оптимізація тощо.

Грунтовні дослідження, присвячені проблемі інноваційних підходів до педагогічного менеджменту, належить Г. Єльніковій, Л. Даниленко, Г. Дмитренко та інші. Вивченню проблеми впровадження сучасних інноваційних технологій управління приділяють увагу вітчизняні та зарубіжні науковці: І. Богданова, Л. Буркова, І. Дичківська, О. Козлова, Л. Момот, В. Паламарчук, І. Підласий, О. Попова. У наукових роботах Ю. Конаржевського, В. Коростельова, О. Мармази розкривається сутність освітнього менеджменту та зміст діяльності менеджера освіти, інноваційних технологій управління [2].

Ретроспективний аналіз досліджуваної проблеми дає підстави стверджувати, що розвиток освіти не може бути здійснено інакше, ніж через освоєння нововведень, тобто через інноваційний процес. Щоб ефективно управляти цим процесом, його необхідно осмислити, а тому і пізнати. Останнє передбачає вивчення структури [1; 2]. Будь-який процес, особливо коли йдеться про освіту, та ще про його розвиток, являє собою складне динамічне утворення – систему, яка є поліструктурна, а тому і сам інноваційний процес (як і будь-яка система) поліструктурний, що являє собою сукупність таких компонентів:

мотиви – мета – завдання – зміст – форми – методи – результати. Як показує практика, все починається з мотивів (спонукальних причин) суб'єктів інноваційного процесу, визначення цілей нововведення, перетворення цілей у завдання, розробки змісту інновації тощо. Можна стверджувати, що всі названі компоненти діяльності реалізуються за матеріальних, фінансових, гігієнічних, морально – психологічних, тимчасових та інших умов.

У наукових доробках сучасних вітчизняних дослідників знаходимо, що інноваційне управління ЗЗСО містить: модернізований зміст, форми й методи управлінської діяльності керівника; громадсько-державні, регіональні, модульні, проєктні моделі управління. Домінантою освітньої інновації є нова ідея; її джерелом – дослідницька діяльність або пошукова практика вчителя, керівника, колективу закладу освіти; носієм інновації – інноватор – творча особистість, педагог-дослідник. В контексті сьогодення ринок інноваційних послуг, інвестицій і конкуренція створюють сферу освітньої інноваційної діяльності, яка потребує постійних додаткових витрат (інтелектуальних або матеріальних). Тому цей вид діяльності нами розглядається як одна з форм інвестиційної діяльності, що забезпечує розробку, розповсюдження, застосування та управління інноваціями. Результатом інноваційного управління є використання теоретичних і практичних нововведень, зокрема тих, що формуються на межі теорії й практики.

Освітні інновації на будь-якому з рівнів (державному, регіональному, рівні ЗЗСО) розвиваються в кілька етапів. Проаналізуємо їх детальніше.

Перший етап – ініціація нововведення і прийняття рішення про необхідність впровадження новацій певного типу. Ініціація може бути викликана до життя внутрішнім спонуканням лідера організації, але скоріше за все причиною служить зовнішній або внутрішній тиск: наказ міністерства, замовлення галузі на нового фахівця, зміни та процеси всередині самої організації. У нормі стратегія інновацій та аналітична робота щодо її впровадження повинна проводитися керівником. На практиці ж часто ініціатива нововведення йде не зверху, а знизу – від педагогів – новаторів.

Другий етап – теоретичний, тобто обґрунтування й опрацювання інновацій на основі психолого-педагогічного аналізу, прогнозування того, як розвиватиметься інноваційний процес і які його негативні і позитивні наслідки (економічні, юридичні та ін.). Цей етап є найскладнішим, оскільки педагогічні роздуми і здатність «уявити іншу педагогічну реальність» (Г. Щедровицький) припускають: володіння психолого-педагогічною теорією; уміння вибудувати в єдину концепцію свої ідеї; обґрунтування необхідності чи неминучості інновації; виділення факторів, що сприяють упровадженню нововведення. Цей етап передбачає також інформаційне забезпечення планованого нововведення. Ретельна робота на другому етапі сприяє успіху на етапі впровадження інновацій у педагогічний процес.

Третій етап – організаційно-практичний – це створення нових структур, що сприяють освоєнню нововведення: лабораторій, експериментальних груп тощо. Ці структури повинні бути мобільні, самостійні і незалежні. На цьому етапі важливо знайти прихильників інноваційної ідеї, особливо з числа впливових і авторитетних в організації осіб. Крім того, треба передбачити ставлення до новації багатьох інших співробітників з числа тих, кого безпосередньо торкнуться ці нововведення. Цей етап інноваційного процесу закінчується переконанням більшості членів організації в необхідності нововведень і створенні сприятливого емоційно – мотиваційного фону.

Четвертий етап – аналітичний – це узагальнення й аналіз отриманої моделі. На цьому етапі необхідно усвідомити, на якому рівні здійснюється інноваційний процес; співвіднести стан освітньої установи в цілому (або стан викладання конкретного предмета) з тим прогностичним станом, якого передбачалося досягти в результаті нововведення. Якщо відповідності не відбулося, треба знайти відповідь на питання: чому?

П'ятий етап – упровадження, яке може бути пробним, а потім і повним. Успіх на цьому етапі залежить від трьох чинників: від матеріально-технічної бази того навчального закладу (або освітнього середовища), де здійснюється нововведення; від кваліфікації педагогів і керівників, від їх ставлення до

інновацій загальною, від їх творчої активності; від морально – психологічного клімату в навчальному закладі.

Інноваційний процес, на думку І. Підласого, Л.Калініної може розглядатися і як розвиток трьох основних етапів: генерування ідеї, розробка ідеї в практичному аспекті і реалізація нововведення в практику [1]. У зв'язку з цим, інноваційний процес у сучасному ЗЗСО можна розглядати як процес доведення наукової ідеї до стадії практичного використання і реалізація пов'язаних з цим змін у освітньому середовищі. Поділяємо думку І. Коновальчука, який зазначає, що процес інноваційного управління в ЗЗСО має декілька найбільш значущих напрямів. Проаналізуємо їх.

Методологічний напрям характеризується вирішенням комплексних проблем упровадження інноваційного менеджменту в сучасній освіті; використанням пізнавальних засобів інтегративного підходу в якості інструментів аналізу інноваційних педагогічних явищ; оптимізації традицій та інновацій в умовах модернізації освіти; побудовою інтегративної освітньої парадигми; синтезом методологічних, теоретичних, методичних і технологічних знань.

Теоретичний напрям забезпечує тісні інтеграційні зв'язки між основними складовими освітньої інноватики: створення інваріантних інтегративних моделей інноваційних освітніх процесів; синтезу принципів та умов ефективності всіх етапів життєвого циклу нововведення; інтеграції інноваційних систем, що відносяться до різних видів освітнього процесу.

Практичний напрям полягає в забезпеченні наступності між науково - експериментальними дослідженнями та впровадженням їх результатів; узгодженні кластеру різних нововведень, що одночасно реалізуються в ЗЗСО; координації управління інноваційними освітніми процесами на різних рівнях: державному, регіональному, в окремому закладі; проектуванні інтегрованого змісту освіти та відповідних форм і методів його освоєння; організації інтегрованих форм інноваційної діяльності: інноваційних центрів, лабораторій, шкіл новаторства тощо; розробленні інтегративних програм підготовки та

перепідготовки педагогів до інноваційної діяльності.

Таким чином, у процесі інноваційного управління сучасний навчальний заклад може функціонувати з найбільшою результативністю тільки тоді, коли чітко орієнтується на конкретний об'єкт і керується максимальною кількістю факторів внутрішнього й зовнішнього середовища. Ми поділяємо думку дослідників і характеризуємо інноваційне управління за наступними ознаками: за технологічними параметрами об'єктів інноваційних змін; за науково - технічною значущістю; за причиною виникнення; за частотою застосування; за місцем інновації в системі економічних відносин; за сферою конкретного впровадження; за масштабом новизни тощо.

### **Список використаних джерел**

1. Калініна Л.М., Онаць О.М. Базовий стандарт професійної діяльності керівника нової української школи. Керівник нової української школи : світоглядні орієнтири: збірник наукових праць В.П. Андрущенко ( голова та ін.). Київ вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова. 2021. С. 52-60.
2. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. Харків: ВГ «Основа», 2004. 240 с.
3. Концепція НУШ <http://mon.gov.ua/activity/education/zagalna-serednya/ua-sch-2016/konczepczyia.html>