

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра _____ управління професійною освітою _____

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

_____ *Сидорчук Л.А.*

“ _____ ” _____ 2020 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЮ

“МАГІСТР”

Тема: «Сучасні інноваційні технології управління навчальним закладом

Виконав: Долина Сергій Сергійович

Керівник: старший науковий співробітник, кандидат психологічних наук, доцент Капустюк Олена Миколаївна

Консультанти з розділів:

Нормоконтролер з ЄСКД (ЄСПД): _____ (*Сівашенко Т.В.*)

Київ-2020

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут неперервної освіти

Кафедра управління професійною освітою

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Управління інноваційною діяльністю»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ *Сидорчук Л.А.*

“ _____ ” _____ 2020 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання дипломної роботи студента

Долини Сергія Сергійовича

1. Тема роботи: **Сучасні інноваційні технології управління навчальним закладом**

затверджена наказом ректора від *"30 " 11. 2020 р., № 2363/ст*

2. Термін виконання проекту (роботи): *5.10.2020 по 21.12.2020*

3. Вихідні дані до проекту (роботи): *Наукові праці вітчизняних та зарубіжних фахівців, нормативно-правова та законодавча база України, Інтернет – ресурси, освітні програми, стратегія розвитку України*

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):

Необхідно: розглянути теоретичні особливості та аспекти інноваційної діяльності у закладах освіти, провести аналіз сучасних інноваційних технологій управління навчальним закладом ПК «Сучасниця», розробити шляхи впровадження інноваційних підходів у процесі діяльності підліткового клубу «Сучасниця»

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи	05.10.2020- 18.10.2020	виконано
2.	Проведення аналізу діяльності освітнього закладу	19.10.2020- 20.10.2020	виконано
3.	Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження	20.10.2020- 22.10.2020	виконано
4.	Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи	22.10.2020- 28.10.2020	виконано
5.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	28.10.2020- 04.11.2020	виконано
6.	Вибір напрямів підвищення ефективності управління навчальним закладом (наукове обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі та розрахунки основних показників)	05.11.2020- 10.11.2020	виконано
7.	Оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи	10.11.2020- 20.11.2020	виконано
8.	Остаточне оформлення дипломної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	21.11.2020- 25.11.2020	виконано
9.	Підготовка доповіді та презентації ДР	29.11.2020- 06.12.2020	виконано
10.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	13.12.2020- 21.12.2020	виконано

Студент _____ (Долина С.С.)

Керівник дипломної роботи _____ (Капустюк О.М.)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ТА АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ	10
1.1. Теоретичні особливості функціонування та розвитку початкової ланки освіти	10
1.2. Особливості інноваційних технологій в управлінні навчальними закладами	19
1.3. Моделі та функції інноваційного управління навчальними закладами	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ ПК «СУЧАСНИЦЯ»	32
2.1. Аналіз діяльності навчального закладу «Підлітковий клуб «Сучасниця»	32
2.2. Аналіз використання тайм-менеджменту у робочому процесі керівника навчального закладу «Сучасниця»	33
2.3. Аналіз бар'єрів для інноваційних систем закладів освіти та шляхи їх подолання.....	39
2.4. Аналіз оцінки готовності навчального закладу ПК «Сучасниця» до впровадження інноваційних технологій управління	45
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ У ПРОЦЕСІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДЛІТКОВОГО КЛУБУ «СУЧАСНИЦЯ»	54
3.1. Шляхи впровадження сучасної програми персонал-технології як частини системи інноваційного управління ПК «Сучасниця»	54
3.2. Застосування сучасних інноваційно-педагогічних технологій як процес створення ефективної системи навчання ПК «Сучасниця»	58
3.3. Результати впровадження інноваційних систем освіти як засобу розвитку підліткового клубу «Сучасниця».....	64
ВИСНОВКИ.....	68
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	71

ВСТУП

Сучасний етап розвитку освіти в Україні характеризується відходом від тоталітарної уніфікації і стандартизації педагогічного процесу, інтенсивним переосмисленням цінностей, пошуками нового в теорії та практиці навчання і виховання. Цей процес не може бути стихійним. Він потребує управління. Для сучасного етапу розвитку освіти в Україні характерна широка наявність у ньому інноваційних процесів. Інноваційна діяльність в Україні передбачена проектом Концепції державної інноваційної політики та проектом Положення «Про порядок здійснення інноваційної діяльності у системі освіти» (1999).

Стосовно педагогічного процесу інновація означає введення нового в цілі, зміст, форми і методи навчання та виховання; в організацію спільної діяльності вчителя і учня, вихованця. Інновації самі по собі не виникають, вони є результатом наукових пошуків, передового педагогічного досвіду окремих учителів і цілих колективів.

У сучасній педагогіці терміни “інновація”, “інноваційний” означають певне нововведення, що стосується того чи того аспекту освітньо-виховного процесу. Кінцевим результатом (прямим продуктом) творчого пошуку можуть бути нові технології, оригінальні виховні ідеї, форми та методи виховання, нестандартні підходи в управлінні. При цьому нове у педагогіці – то не лише авторські ідеї, підходи, технологічні методи, які досі не використовувались, а й комплекс елементів або окремі елементи педагогічного процесу з прогресивними засадами, що дає змогу ефективно забезпечувати розвиток і саморозвиток особистості. Свідченням цього є, зокрема, активне звертання сучасних педагогів до педагогічної спадщини минулого – вітчизняної та зарубіжної.

Інновація освіти — цілеспрямований процес часткових змін, що ведуть до модифікацій мети, змісту, методів, форм навчання й виховання, адаптації процесу навчання до нових вимог.

Основу інноваційних процесів в освіті складають дві важливі проблеми

педагогіки - проблема вивчення, узагальнення і поширення передового педагогічного досвіду та проблема впровадження досягнень психолого-педагогічної науки в практику. Результатом інноваційних процесів слугує використання теоретичних і практичних нововведень, а також таких, що утворюються на межі теорії і практики. Учитель може виступати автором, дослідником, користувачем і пропагандистом нових педагогічних технологій, теорій, концепцій.

Управління інноваційним процесом передбачає аналіз і оцінку введених учителями педагогічних інновацій, створення умов для їх успішної розробки і застосування. Водночас керівники навчального закладу проводять цілеспрямований відбір, оцінку й застосування на практиці досвіду колег, нових ідей, методик, запропонованих наукою.

Школа за роки свого існування нагромадила багатий педагогічний досвід — джерело розвитку педагогічної науки, підґрунтя зростання професіоналізму, майстерності вчителів-практиків. Його постійне вивчення, осмислення, оновлення зумовлене змінами парадигм освіти, концепцій навчання й виховання, форм і методів практичної діяльності педагогів

Різновидами передового педагогічного досвіду є новаторський і дослідницький. Новаторському педагогічному досвіду властиві оригінальність, новизна, емпіричний характер практичної діяльності.

В основі його — педагогічне новаторство — діяльність учителів та вихователів, спрямована на поліпшення, раціоналізацію процесу навчання й виховання.

Нові концепції виховання й навчання пропонували способи педагогічного розв'язання проблеми людини та її ставлення до суспільства, природи, культури й пізнання.

Інноваційність сучасної освіти, як і суспільства в цілому, зумовлена об'єктивними причинами еволюційного розвитку соціуму.

Тобто у кінці ХХ століття та в сьогоденні мають місце процеси осмислення накопиченого людством досвіду, на цій основі — формування

нових підходів до сенсу буття, самого способу життя як творчої самореалізації кожної особистості, творчого розвитку та існування суспільства в цілому, в якому інноваційність є однією з найважливіших ознак будь-якої діяльності, утворення, явища тощо.

Суттєвою відмінністю освітніх та педагогічних інновацій є рівень узагальнення і розповсюдження інноваційного досвіду. Освітня інновація може набути значення педагогічної, якщо нові ідеї та досвід (певне розроблення і результати його впровадження) певного освітнього суб'єкта стають доступними іншим, що, безумовно, передбачає фіксацію інновації, осмислення та узагальнення її результатів, відповідне оформлення, популяризацію і розповсюдження.

Для системи освіти в Україні та й для світового освітянського простору притаманні сьогодні пошуки нового сенсу педагогічного управління та педагогічної діяльності, які ґрунтуються на принципово нових засадах. Сучасні модернізаційні процеси у вітчизняній освіті зорієнтовані на формування якісно нової системи освітнього менеджменту з урахуванням міжнародного досвіду й специфіки економічних та соціокультурних умов, що вимагає суттєвих змістових, структурних, організаційних перебудов, постійного пошуку нових технологій управління якістю роботи навчальних закладів різних типів і форм власності.

Ускладнення змісту початкової освіти, зорієнтованого на розвиток цілісної, життєво компетентної особистості дитини, самого педагога й, відповідно, функцій і умов діяльності сучасного навчального закладу потребують принципових змін в організаційному та технологічному аспектах сучасного стилю управління, який, на жаль, зберігає певною мірою авторитаризм у прийнятті управлінських рішень щодо відбору та реалізації змісту, вибору моделей організації освітнього процесу. Причинами є інерційність педагогічного мислення, відсутність гнучкості, креативності у прийнятті управлінських рішень значної кількості керівників, що гальмує інноваційні процеси не лише у початковій ланці освіти, а й освітній галузі

загалом. Отже, постає проблема пошуку ефективних технологій управління освітнім процесом початкової школи для оновлення всіх аспектів її діяльності.

Ідея вдосконалення змісту початкової освіти зумовлена концептуальними положеннями Базового компонента початкової освіти й має глибоке методологічне та психолого-педагогічне підґрунтя.

Об'єкт дослідження – Підлітковий клуб «Сучасниця» Централізованої системи підліткових клубів «Щасливе дитинство» управління у справах сім'ї, молоді та спорту Святошинської районної в місті Києві державної адміністрації.

Мета дипломної роботи: розробка та впровадження інноваційних технологій у процес діяльності освітнього закладу.

Завдання дослідження:

- розглянути теоретичні особливості функціонування та розвитку початкової ланки освіти;
- визначити особливості інноваційних технологій в управлінні навчальними закладами;
- розглянути моделі та функції інноваційного управління навчальними закладами;
- проаналізувати діяльність навчального закладу «Підлітковий клуб «Сучасниця»;
- здійснити аналіз використання тайм-менеджменту у робочому процесі керівника навчального закладу «Сучасниця»;
- провести аналіз бар'єрів для інноваційних систем закладів освіти та шляхи їх подолання;
- провести аналіз оцінки готовності навчального закладу ПК «Сучасниця» до впровадження інноваційних технологій управління;
- розробити шляхи впровадження сучасної програми персонал-технології як частини системи інноваційного управління ПК «Сучасниця»;
- запропонувати шляхи застосування сучасних інноваційно-педагогічних технологій як процес створення ефективної системи навчання ПК

«Сучасниця»;

•дослідити результати впровадження інноваційних систем освіти як засобу розвитку підліткового клубу «Сучасниця».

Методи дослідження: аналітичний, теоретично-прикладний, метод порівнянь, фінансового аналізу, метод показників інноваційної активності, метод експертної оцінки.

Виходячи із мети та завдань магістерської роботи, структурно вона складається із вступу, трьох розділів (перший розділ – теоретико-методологічний, другий – дослідницько-аналітичний, третій – проектно-рекомендаційний), висновків і пропозицій, списку використаних джерел.

Апробація результатів роботи: запропоновані шляхи впровадження інноваційних підходів розвитку підліткового клубу було втілено у схему роботи ПК «Сучасниця», що призвело до покращення його діяльності.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ТА АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

1.1. Теоретичні особливості функціонування та розвитку початкової ланки освіти

Проблеми управління освітою торкалися у своїх роботах Й. Гербарт, А. Дістервег, Я. Коменський, Дж. Локк; усебічне обґрунтування зв'язків знань різних наук подано в працях К. Ушинського. Психологічні засади процесу управління в системі шкільного навчання розкрито у дослідженнях Л. Виготського, В. Давидова, В. Зінченка та ін.

Із кола сучасних дослідників, які вивчають питання управління початковою освітою на різних її рівнях, можна відзначити наукові розвідки М. Арцишевської, К. Гуз, О. Кононко, О. Лобанчук, Л. Масол, О. Сухаревської, Т. Яновської та ін. Низка наукових робіт з педагогіки – Н. Васюкової, Т. Комарової, Ю. Рюміної, Г. Черданцевої – засвідчує наявність теоретичної основи для побудови системи управління освітнім процесом сучасної початкової школи.

Удосконалення змісту, ускладнення функцій і умов діяльності сучасного навчального закладу потребують значних змін в організаційному та технологічному аспектах управління освітою. Базовими для визначення особливостей управління шкільною освітою в сучасних умовах є наукові положення теорії управління та теорії управління освітою, зокрема ті, що висвітлюють сутність ключових категорій «управління», «менеджмент», «освітній менеджмент» тощо та дають змогу визначити стратегію наукового пошуку.

Методологічні засади дослідження становили такі наукові підходи: конкретно-історичний (В. Пікельна), що дає змогу усвідомити залежність процесу управління початковою ланкою навчального закладу від реального впливу економічних, суспільних, соціально-педагогічних чинників;

комплексний (Т. Шамова), пов'язаний із необхідністю використання сукупності методів дослідження суміжних наук, оскільки сам процес управління є багатоаспектним; системний (Ю. Конаржевський, В. Лазарев, М. Поташник), який дозволяє представити систему управління цілісно в єдності її керівної та керованої підсистем; компетентнісний (Н. Бібік, С. Бондар, О. Пометун, та ін.), що підкреслює орієнтацію стратегії дошкільної освіти на освоєння дітьми різноманітних компетенцій, затверджених законодавчими документами, Базовим компонентом початкової освіти; потребу в професійно компетентних фахівцях; особистісно зорієнтований (Ш. Амонашвілі, Ю. Манилюк, А. Плігін), зумовлений соціально-психологічними та психолого-педагогічними аспектами управлінської діяльності в системах «керівник – підлеглі», «педагоги – діти».

Означені методологічні підходи є інструментом пізнання передусім сутності ключових понять дослідження: управління й менеджменту в контексті вивчення специфіки діяльності початкової ланки освіти – елементу системи шкільної освіти як системного утворення.

Зауважимо, що ці поняття вимагають системної оцінки, оскільки будь-який навчальний заклад є як цілісною динамічною соціально-педагогічною системою взаємопов'язаних компонентів, що становить особливу єдність із середовищем, так і частиною системи вищого рівня (В. Бондар, Г. Єльнікова, В. Пікельна, Є. Хриков та ін.). Ці положення та визначені науковцями ознаки поняття «система» ми сприймаємо як методологічні, що дозволяють отримати доступ до суттєвих характеристик та зв'язків, які забезпечують функціонування й розвиток конкретної освітньої системи, якою є початкова школа.

Початкова освіта як соціально-педагогічна система має основні ознаки, які є характерними для будь-якої соціальної системи, а саме:

- цілеспрямованість (наявність мети, призначення);

- власна структура як сукупність взаємопов'язаних елементів – підсистем (управління, освітній процес, педагогічний колектив, дитячий колектив);

- цілісність, яка є інтегративним продуктом, результатом взаємодії елементів у системі й найважливішою її характеристикою;

- ієрархічність організаційної будови, зв'язків та відносин, що підвищує керованість навчального закладу та ефективність його управління.

Особливості функціонування та розвитку початкової ланки освіти як системи зумовлено як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Початкова освіта як система вступає у взаємини з навколишнім зовнішнім середовищем і тому є відкритою, націленою на взаємодію з різними державними структурами та соціальними інститутами. Так, на розвиток початкової освіти впливають такі чинники, як ставлення до неї держави й суспільства, державна політика в галузі освіти й відповідні нормативно-правові документи; соціально-економічний рівень суспільного розвитку й соціально-моральні цінності суспільства загалом та конкретних регіонів зокрема; статус закладу, який може передбачати певні особливості функціонування, пріоритетні напрями чи можливості розвитку. Водночас початкова ланка освіти є самодостатньою, внутрішньоцілісною соціально-педагогічною системою, поліструктурною за своєю будовою та з наявними власними внутрішніми чинниками розвитку. Останніми є, зокрема, наявність власної стратегічної програми розвитку, включеність у загальні інформаційні мережі, характер взаємин у системі «керівник – колектив», рівень професійної компетентності працівників, матеріально-фінансова база тощо.

Отже, сутнісними ознаками початкової ланки освіти як соціально-педагогічної системи є її відкритість і водночас внутрішня зацикленість та самодостатність. Слід зупинитися на характеристиці управління, яке є підсистемою загальної системи освіти і має всі притаманні їй ознаки й властивості:

- цільове призначення, яке полягає в забезпеченні цілісності і життєдіяльності;
- структурованість, яка становить сукупність загальних функцій управління;
- цілісність, зумовлена інтегрованим результатом взаємодії виконаних на певному рівні всіх функцій управління;
- ієрархічність організаційної структури процесу управління.

Проведено аналіз поняття «управління», який довів його остаточну невизначеність. Так, у класичній теорії управління воно визначено як «процес планування, організації, мотивації, контролю, необхідний для того, щоб сформулювати й досягти цілей організації». За філософським словником, визначення терміна «управління» полягає у визнанні його як «об'єктивного процесу впорядкування систем, суть якого полягає у забезпеченні їхньої цілісності, підтриманні заданого режиму діяльності й досягнення мети шляхом обміну інформацією між їхніми підсистемами (керуючою й керованою системами) по каналах прямого й зворотного зв'язку». Отже, незалежно від особливостей наукових підходів суть цього поняття стосується процесу й відносин учасників цього процесу.

На основі аналізу низки наукових праць можна визначити, що багато дослідників (В. Афанасьєв, Г. Єльнікова, В. Сластьонін, Є. Хриков та ін.) визначення сутності управління пов'язують з поняттям «діяльність». Зокрема, Г. Єльнікова характеризує управління як особливий вид людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, який забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження і впорядкування її в межах заданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління.

Разом з тим, на мою думку, є також визначення управління за допомогою терміна «вплив», який указує на головне в управлінні – момент впливу на свідомість, поведінку й діяльність людей. Так, В. Шипунов, Е. Кішкель під управлінням розуміють цілеспрямований вплив на колективи

людей для організації та координації діяльності в складних динамічних системах. О. Кузьмін зазначає, що управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку із зміною обставин.

Тому, спираючись на окреслені вище наукові позиції, можна визначити управління як процес, найважливішими сутнісними ознаками якого є його діяльнісний вплив на систему загалом або на її окремі ланки з метою забезпечення їх ефективного функціонування й розвитку. У дослідженні порушеної проблеми важливим є аналіз поняття «управління освітою», зокрема, у контексті управління закладом освіти

Як свідчить аналіз наукових джерел, термін «управління освітою» має багато різних визначень, залежно від авторської компетентності й бачення його сутності та повноти зв'язків між головними елементами й зовнішнім середовищем.

Аналіз особливостей визначення цього поняття в працях багатьох дослідників за такими характеристиками, як: суть управління (управління – це...), мета (спрямованість) управління, засоби управління та його об'єкт – показує три основні підходи до розуміння поняття «управління освітою»: визначення управління як цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на керований об'єкт, що призводить до його зміни (Г. Єльнікова, В. Пікельна та ін.). Тобто управління розглядається з боку того, хто керує, без урахування зворотної дії тих, на кого здійснюється цілеспрямований вплив; розуміння управління як процесу взаємодії елементів, суб'єктів, у результаті якого відбувається їхня зміна (Т. Шамова, П. Третьяков та ін.).

У ході проведеного аналізу простежується висновок про те, що принциповою ознакою у визначенні сутності поняття «управління освітою» є його цілеспрямованість, і в цьому контексті важливим є розрізнення цілей управління та цілей навчального закладу. Інакше кажучи, метою управління є створення необхідних умов для реалізації цілей навчального закладу.

Можна зробити висновок, що управління освітнім процесом як педагогічною системою забезпечує, з одного боку, збереження його цілісності

та можливості сукупного впливу на компоненти структури, з іншого – ефективне функціонування, показником якого є досягнення цілей освітнього процесу.

Отже, на основі аналізу різних джерел, беручи за основу у визначенні поняття управління підхід «управління як взаємодія», можна дійти такого визначення: управління освітнім процесом дошкільного навчального закладу – це цілеспрямована взаємодія керуючої та керованої підсистем динамічної педагогічної системи, що характеризується націленістю на вирішення освітніх завдань, стійкою структурою й забезпечує її цілісність, ефективну реалізацію функцій та досягнення запланованого результату. Така позиція відображає системний підхід у дослідженні питання управління освітнім процесом початкової школи як системою, побудованою на засадах інтеграції. Тому очевидно є необхідність звернення до категорії «освітній процес».

Аналіз наукових джерел дозволяє виділити базові аспекти в трактуванні цього поняття. Слід відзначити, що існує взаємопов'язаність та взаємне проникнення, певною мірою тотожність понять «освітній процес» та «педагогічний процес».

Звернемось ще до кількох визначень, які є суттєвими для уточнення змісту й сутності категорії «освітній процес»:

1) це процес, що реалізує цілі освіти й виховання в умовах педагогічних систем (Ю. Бабанський);

2) спеціально організована взаємодія педагогів і вихованців, спрямована на вирішення розвивальних і освітніх завдань (О. Міщенко, В. Сластьонін, Е. Шиянов);

3) цілеспрямована, змістовно насичена й організаційно оформлена взаємодія педагогічної діяльності дорослих і самозміни дитини в результаті активної життєдіяльності при провідній і спрямовуючій ролі вихователів (Б. Лихачов).

Наведені вище визначення вказують на те, що вчені дотримуються єдності думок стосовно того, що освітній процес – це цілеспрямований процес

реалізації завдань виховання та розвитку особистості дитини. При цьому практично всі автори (Ю. Бабанський, О. Міщенко, В. Сластьонін, Е. Шиянов та ін.) освітній процес розглядають як динамічну педагогічну систему, найважливішою характеристикою якої є її цілісність як внутрішня єдність усіх компонентів і яка будується й розвивається з урахуванням певних принципів, форм і методів.

Педагогічний процес з погляду сучасної науки розглядається як цілісне явище, якому властиві всі ознаки системи. У працях В. Афанасьєва, Н. Кузьміної, В. Лазарева, та ін. виділено низку ознак цілісного педагогічного процесу як системи:

1). Наявність мети (цілі), яка є детермінантою освітнього процесу як сукупність вимог суспільства, як соціальне замовлення. У змісті освіти мета педагогічно інтерпретується у зв'язку з урахуванням, наприклад, типу та особливостей функціонування закладу, віку вихованців, рівня їхнього особистісного розвитку та ін. Теоретично та практично мета є системоутворювальним чинником освітнього процесу. Щодо початкової школи, вона полягає в розвитку кожної дитини відповідно до її можливостей, найбільш повному розкритті її здібностей та задатків.

2). Цілісність, яка полягає в тому, що освітній процес як система володіє інтегративними якостями, тобто такими, якими не володіє жоден з окремо взятих компонентів. Цілісність як внутрішню єдність компонентів освітнього процесу вчені визначають його найважливішою системною характеристикою.

3). Структурованість, яка визначається впорядкованими взаємозв'язками та відношеннями між компонентами освітнього процесу, що забезпечують його внутрішню міцність і стійкість.

Підсумовуючи сказане, відзначимо, що освітній процес є динамічною педагогічною системою, яка характеризується наявністю цілей, цілісністю та стійкою структурою й полягає в спеціально організованій взаємодії педагогів і вихованців, спрямованій на вирішення розвивальних і освітніх завдань.

Основою теорії управління початковою ланкою освіти є загальна теорія управління та теорія шкільного управління.

Теорія управління системою шкільної освіти протягом останнього десятиліття динамічно розвивалась: розроблено теорію управління освітою, виділено функції управління, виявлено значущість цих функцій, розглянуто питання планування й організації діяльності керівника шкільного закладу, виявлено умови управління розвитком дошкільної освіти та якістю роботи школи у сучасних умовах (К. Беляя, К. Крутій, Л. Пісоцька, Л. Поздняк, Л. Покроєва, Р. Чумічова, О. Янко та ін.). Аналіз психолого-педагогічних досліджень з цього питання дозволяє визначити сутність управлінської діяльності як у загальній системі шкільної освіти, так і в межах початкової.

Протягом усіх періодів розвитку система управління шкільною освітою мала власну специфіку, пов'язану з притаманними лише початковій школі специфічними рисами в діяльності та управлінні. У сучасних умовах ця специфіка зумовлена передусім модернізаційними процесами, які відбуваються у початковій освіті, що передбачає зміну освітньої філософії загалом, зокрема, у зміст, формах та методах розвитку, виховання й навчання дітей (нові підходи до форм організації різних видів діяльності дітей, зокрема навчальної; інноваційні методики та технології проведення занять), критеріях оцінки якості освіти (нові форми контрольної діяльності, запровадження моніторингу якості освіти). Специфічні риси управлінської системи шкільної освіти відзначені в працях К. Крутій, С. Нікітіної, С. Пехаревої, Л. та ін. Автори відзначають, що зміна парадигми освіти, ускладнення умов діяльності сучасної школи спричинили значні зміни й організаційного аспекту управління – цілей, задач, функцій, принципів і підходів до управління, а також змін професійної управлінської культури.

Із метою ґрунтовнішого розгляду та розкриття особливостей управлінських аспектів з урахуванням інтересів і можливостей усіх учасників початкової освіти необхідно зупинитись на спорідненому в понятійно-термінологічному апараті нашого дослідження терміні – менеджмент.

Як зазначає А. Губа, узагальнюючи різні наукові підходи, у сучасних наукових дослідженнях під менеджментом розуміють: вид діяльності щодо керівництва людьми в найрізноманітніших організаціях; активне використання ціннісних соціокультурних чинників для підвищення ефективності економічної діяльності; інтегративну науку, специфічну галузь людського знання, завдяки якій здійснюється функція керівництва людьми; фах певної категорії людей, соціальної верстви тих, хто здійснює роботу з управління.

Також ажливим є з'ясування співвідношення понять «менеджмент» й «управління» з погляду дослідників цього питання. Аналіз зарубіжної літератури з проблем управління доводить, що автори вкладають у терміни «менеджмент» та «управління» майже ідентичне смислове навантаження (М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоурі та ін.).

Проте у працях більшості науковців знаходимо суттєві відмінності як у тлумаченні суті, так і в застосуванні цих понять. Так, на думку А. Губи, менеджмент відрізняється від управління тим, що передбачає свободу прийняття рішень керівників і підлеглих за умов невизначеності ситуації. А поняття «управління» з позиції вітчизняної науки сформувалося в надрах адміністративної системи, ґрунтується на обмеженні такої свободи й визначеності основних подій і процесів через їх централізоване планування.

Заслуговує на увагу аналіз відмінностей у тлумаченні сутності цих понять, який наводить І. Прокопенко, за такими критеріями: по-перше, у менеджменті як сучасній філософії управління пріоритетом є орієнтація на людину, її потреби, створення умов, що забезпечують мотивацію колективної та індивідуальної діяльності, розвиток окремої особистості; по-друге, специфікою менеджменту є децентралізація управління закладом, тобто делегування повноважень і відповідальності, що значно підвищує вимоги як до керівника закладу, так і до інших суб'єктів навчально-виховного процесу, насамперед педагогів, їхньої ініціативи, творчості, професіоналізму.

Відзначимо, що більшість науковців обстоюють думку, згідно з якою

термін «управління» є більш широким та об'ємним, а менеджмент – це одна з форм управління. Отже, проаналізувавши різні наукові підходи, ми схиляємось до розгляду менеджменту як теоретико-практичного складника управління освітою, що полягає у використанні окремих його принципів в управлінській діяльності.

Виходячи із загальних підходів до розуміння нами поняття «менеджмент», конкретизуємо поняття освітнього менеджменту й зупинимось на пов'язаному з цим понятійному полі. Суттєвим є те, що термін «менеджмент» у психолого-педагогічній літературі вживається в різних словосполученнях, основними з яких є такі: «шкільний менеджмент», «менеджмент в освіті», «освітній та навчальний менеджмент», «педагогічний менеджмент». Термін «педагогічний менеджмент» є найбільш уживаним у науковій літературі й виявляє свою сутність як теорія, методика й технологія ефективного управління педагогічними системами. Він має певну специфіку й закономірності, зумовлені особливостями його предмета, продукту й результату праці менеджера освіти.

1.2. Особливості інноваційних технологій в управлінні навчальними закладами

На основі різних наукових підходів було визначено пріоритетні напрями реформування освіти, – це розбудова національної системи освіти з урахуванням кардинальних змін у всіх сферах суспільного життя України; забезпечення інтелектуальної, моральної та психологічної готовності всіх громадян до здобуття освіти; досягнення якісно нового рівня у вивченні базових навчальних дисциплін і надання можливостей кожному постійно вдосконалювати рівень своєї освіти та опановувати нові професії. Процеси глобальних змін, що відбуваються на сучасному етапі розвитку всього українського суспільства й освіти зокрема, вимагають нових підходів і до управління початковою школою.

Інноваційність є однією з домінуючих тенденцій розвитку сфери освіти. Перехід на нові освітні стандарти, інтеграція у європейський і світовий освітній простір актуалізували проблему інноваційного управління навчально-виховним процесом у загальноосвітніх навчальних закладах. Інноваційність як здатність до оновлення, відкритість до нового стала розглядатися педагогічною та іншими соціальними науками як провідна характеристика не тільки вчителя, а й управлінця.

Складність розв'язання означеної проблеми посилюється ще й суперечностями, які мають місце між потребою розвитку початкової школи як освітньої організації, відкритої педагогічної системи і недостатністю її взаємозв'язку і взаємодії з середовищем, незбалансованістю вертикальних і горизонтальних функціональних та управлінських зв'язків; між зростаючими вимогами до особистості керівника освітнього закладу, рівня його посадово-професійної компетентності та недостатністю уваги до підвищення його управлінської культури через самоосвіту, систему методичної роботи тощо.

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

У згаданих роботах обґрунтовано та розкрито окремі аспекти проблеми впровадження сучасних інноваційних технологій управління, проте в них не приділено достатньо уваги сучасним інноваційним технологіям управління навчально-виховним процесом у початковій школі.

З вищезазначеного випливає, що нині керівники навчальних закладів недостатньо підготовлені до інноваційного управління та пошуків шляхів їх впровадження у навчально-виховний процес початкової школи.

Управління навчально-виховним процесом у початковій школі вимагає спільності мети щодо забезпечення сучасного рівня організації навчально-виховного процесу і досягнення максимально можливого ступеня якості освіти (навченості, вихованості, розвитку) учнів і на основі такої спільності – вироблення єдності дій на кожному напрямі, етапі всіх учасників навчально-виховного процесу.

Управління початковою школою як складова частина управління всім навчально-виховним закладом є науково обґрунтованою діяльністю, цілеспрямованим впливом на діяльність шкільного колективу та навчально-виховний процес із метою забезпечення максимального результату в навчанні та вихованні учнів.

Інновації в управлінні – це процес здійснення цілеспрямованих змін, спрямованих на перетворення будь-яких компонентів у структурі або функціонуванні організації. Інноваційність передбачає наявність у керівника закладу стратегічного мислення, гнучкості та швидкого реагування на зміну ситуації, вміння приймати нестандартні управлінські рішення, йти на ризик, бачити кінцевий результат, підбирати якомога більшу кількість альтернатив.

Як зазначає Л.І. Даниленко, «інновація в освіті є не лише кінцевим продуктом застосування новизни у навчально-виховному й управлінському процесах з метою зміни (якісного покращення) суб'єкта й об'єктів управління, а і процедурою їх постійного оновлення».

Логічно вивіреною є думка про те, що «будь-яка інновація під час її реалізації в загальноосвітньому навчальному закладі потребує інтелектуальних, матеріальних, часових затрат усіх учасників навчально-виховного й управлінського процесу».

Оскільки керівник закладу освіти здійснює безпосереднє управління ним, забезпечує організацію освітнього процесу, здійснює контроль за виконанням освітніх програм, організовує діяльність закладу освіти, він несе відповідальність за освітню, фінансово-господарську та будь-яку іншу діяльність закладу.

Тому, як свідчить практика педагогічної діяльності, колектив на чолі з керівником має визначитися, які це будуть зміни за інноваційним потенціалом: удосконалення, модернізація, раціоналізація, оптимізація; принципово нові, радикального характеру технології навчання, розвитку молоді, виховання, організації педагогічного процесу, управління закладом освіти тощо.

Варто погодитися з обґрунтованою гіпотезою М.П. Кузькіна, котрий вважає, що «упровадження в процес управління сучасною школою інновацій буде ефективним, якщо:

- виявлені та теоретично обґрунтовані інновації в управлінні;
- визначені сутність і зміст інновацій в управлінні;
- специфіка і зміст інновацій в управлінській діяльності забезпечують позитивні зміни у навчально-виховному процесі: роботу навчального закладу в режимі розвитку і підвищення якості освіти учнів;
- визначені критерії ефективності інновацій в управлінні».

Результатом інноваційної діяльності керівника освітнього закладу можуть бути сучасні управлінські технології, оригінальні ідеї, нові підходи до управління.

На мою думку, технологія управління – це сукупність способів, форм, методів і прийомів, які обираються відповідно до визначеної мети, завдань, принципів та умов діяльності. Вони забезпечують ефективне поєднання теорії та практики, стилю поведінки та культури міжособистісного спілкування учасників управлінського процесу.

Як вважають учені, до найбільш поширених технологій в управлінні сучасною початковою школою слід віднести: технології проектування; планування; прийняття управлінського рішення; стимулювання інноваційної діяльності; PR-технології; маркетингові технології, які дають змогу створити відповідні умови для оперативного й ефективного прийняття керівником управлінського рішення.

Тому у сукупності управлінських інновацій, що впроваджуються в навчальних закладах, виділяються: модернізований зміст, форми й методи управлінської діяльності керівника, громадсько-державні, регіональні, модульні, проектні моделі управління.

У менеджменті освітніх інновацій важливого значення набувають методи управління, які ґрунтуються на характері джерела управлінської інформації (вербальні, дослідницькі, ілюстративно-показникові, техніко-технологічні).

Особливе місце відводиться методу діалогічного спілкування керівника з об'єктами управління та застосування новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, завдяки чому керівник набагато швидше вирішує управлінські задачі та може створювати різні інформаційно-пошукові системи для школи, розробити науково-методичну базу даних навчального процесу, що має забезпечити доступність та ефективність освіти, удосконалення навчально-виховного процесу, підготовку молодого покоління до життєдіяльності в інформаційному суспільстві тощо.

Ефективну діяльність із формування творчого потенціалу колективу вчителів та учнів, професіоналізму керівника, демократичних, відкритих стосунків між учасниками навчально-виховного й управлінського процесів забезпечує раціональне поєднання цільових і спрямованих на розвиток функцій управління, сучасних форм і засобів управління навчальним закладом, застосування принципу інноваційності в управлінні.

Інноваційний процес в управлінні навчальним закладом повинен спиратися на його провідні концептуальні параметри, основою яких можна вважати ті ідеї, на які вказує О.І. Мармаза: нову філософію шкільної освіти; нову кадрову політику; внутрішньошкільну культуру; тотальну якість освітніх послуг; нову ідеологію виховання; особистісний розвиток, розвиток позитивної Я-концепції керівника, вчителя, учня.

Основними принципами відбору інноваційних технологій у початковій школі є перспективність, демократичність, гуманістичність, інтегративність, реалістичність, цілісність, керованість, економічність, актуальність.

Оцінювати новації доцільно за трьома основними критеріями: актуальністю, корисністю, реалістичністю.

Основними напрямками інновації управлінської діяльності керівника-менеджера навчального закладу можна вважати:

- концептуальність в управлінні закладом;
- цільовий підхід до управління;
- психологізацію управління;
- моделювання структури управління, створення швидкодіючих технологій і механізмів управлінської діяльності;
- побудову рухливої структури горизонтальних зв'язків;
- приведення функцій управління у відповідність до завдань освітнього закладу;
- рефлексивність діяльності керівника;
- управління якістю освіти та вироблення нових підходів до визначення ефективності педагогічного процесу;
- комп'ютеризацію, технологізацію управління;
- адаптацію досягнень науки менеджменту в соціальній і виробничій сферах до управління закладом освіти.

Відповідно, управління інноваційним процесом у початковій школі передбачає реалізацію керівником управлінського циклу: аналіз – планування – організація – контроль – регулювання – аналіз.

Зміст управління інноваційними процесами в сучасній початковій школі охоплює усі складники управлінської діяльності від функцій і методів управління до технологій менеджменту інновацій. Крім того, важливого значення в управлінні інноваційними процесами набувають механізми управління, а саме: забезпечення умов для інноваційної діяльності (нормативно-правове, організаційно-управлінське, соціально-психологічне);

інтенсифікація інноваційних процесів через стимулювання ризику, підтримку ініціатив, створення атмосфери інноваційного середовища; забезпечення системності, організованості (етапність, процедурність) інноваційних процесів.

Ефективність таких механізмів визначається здатністю суб'єктів управління цілеспрямовано використовувати організаційно-педагогічні, організаційно-розпорядницькі, соціально-психологічні, фінансово-господарські й економічні методи.

Проте необхідно враховувати основні фактори, які впливають на розвиток інноваційного потенціалу початкової школи, що становить основу управління інноваційними процесами та характеризує рівень якості управління. До них можна віднести: наявність стратегії інноваційного розвитку навчального закладу; готовність педагогів до інноваційної діяльності; професійна компетентність суб'єктів управління інноваційними процесами; ресурсне забезпечення інноваційних змін; сприятливі соціально-психологічні умови для інноваційних змін.

Управління інноваційною діяльністю в закладі освіти має свою специфіку та забезпечується знаннями керівника теоретичних основ менеджменту освітніх інновацій і вміннями забезпечити умови для здійснення системного психолого-педагогічного експерименту змісту освіти, його науково-методичного й організаційного забезпечення. Крім того, важливо розвивати власні можливості керівника, відтворюючи управлінську діяльність на творчому рівні, професійно володіти управлінськими функціями, формами та методами.

Керівник має пам'ятати про те, що заклад освіти є відкритою соціально-педагогічною системою, яка не є стабільною і зумовлюється постійними змінами й перетвореннями.

На основі аналізу літературних джерел, дослідження широкої управлінської практики можна виділити деякі головні напрями пошуку, розроблення та застосування управлінських нововведень:

- концептуально-стратегічний підхід до управління розвитком початкової школи;
- управління школою як цілісною організацією, відкритою соціальною системою;
- комплексний підхід до проектного управління розвитком початкової школи;
- шляхи, засоби і способи розвитку початкової школи на основі спільності інтересів, спільності мети та єдності дій шкільного колективу;
- стратегічне управління як умова прискореного цілевизначеного розвитку школи;
- моделювання в практиці управління розвитком освітньої організації; технологія моделювання управління розвитком школи;
- збалансованість вертикального і горизонтального способів управління загальноосвітнім закладом;
- впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління початковою школою;
- управління інноваційним процесом як необхідна умова розвитку початкової школи.

Таким чином, традиційна управлінська діяльність керівника навчального закладу характеризується загальновизнаними принципами управління, «класичними» функціями й організаційними структурами; інноваційна управлінська діяльність – оновленими структурою, принципами, функціями і технологіями. Саме інновації забезпечують розвиток закладу освіти і сприяють професійному й особистісному його зростанню, а також зростанню показників інноваційності і конкурентоспроможності навчального закладу.

Інноваційність управління навчально-виховним процесом у початковій школі може бути успішною лише за умови створення відповідної загальної культури, зорієнтованої на розвиток шляхом прогресивних нововведень. Це, у свою чергу, вимагає від керівництва школи зосередженості на формуванні в шкільному колективі (педагогічному, учнівському, батьківському) спільності

інтересів у вдосконаленні освітнього закладу як цілісної соціально-педагогічної організації.

1.3. Моделі та функції інноваційного управління навчальними закладами

Модернізація системи управління освітою є одним із основних напрямів у стратегії розвитку освіти у Україні. Важливою ознакою сучасного управління є розвиток управлінських технологій. Практика управління загальноосвітніми навчальними закладами поставила ряд проблем, які обумовлюють теоретичний та методичний пошук оптимальних для сучасних умов управлінських технологій. Обґрунтування необхідності використання управлінських технологій у діяльності загальноосвітнього навчального закладу є актуальним завданням.

Аналіз фахових літературних джерел свідчить, що у сучасних наукових розробках значну увагу приділяють характеристиці не тільки економічних, педагогічних, організаційних умов управління навчальними закладами, а і технологіям управління. У працях вітчизняних науковців В. Бондара, Л. Даниленко, Г. Дмитренко, Г. Єльнікової, Ю.Конаржевського, Ю. Мальованого, В. Беспалько, Т. Лукіної, І. Підласого, Є. Хрикова та ін. детально розкрито та проаналізовано управлінські технології педагогічного аналізу, педагогічної діагностики, освітнього моніторингу, експертизи освіти, прогнозування тощо.

Разом з тим, використання управлінських технологій у контексті модернізацій управлінських функцій керівника загальноосвітнього навчального закладу залишається актуальною теоретичною та методичною проблемою.

Технологія розглядається як сукупність форм, методів і способів будь-якого процесу, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Звідси, технологія управлінська – це сукупність форм, методів, засобів впливу

суб'єкта управління на об'єкт управління з метою досягнення якіснішого результату.

Поняття "якість" у сучасному загальноосвітньому навчальному закладі є бажаною складовою результату будь-якої діяльності. Однією з необхідних умов досягнення якісного результату є застосування сучасних управлінських технологій. Технологічність управлінської діяльності, таким чином, стає важливим чинником. Технологічність розглядаємо як сукупність властивостей, які передбачають системність і послідовність спрямування, визначення і побудови елементів процесу управління, що відбувається на основі урахування зв'язку, узгодженості ступенів і етапів.

Особливого значення технологічність набуває у діяльності керівника під час здійснення ним управлінських функцій. Функції управління на практиці реалізуються засобами технологічних процесів.

Очевидно, що на сьогодні функції управління набувають інноваційних ознак внаслідок застосування управлінських технологій моніторингу, кваліметрії, експертизи, маркетингу, стратегічного планування, SWOT-аналізу, моделювання тощо. Використання їх є адекватним реагуванням на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування загальноосвітнього навчального закладу, запорукою його розвитку.

В основі процесу управління загальноосвітнім навчальним закладом знаходиться інформація про процеси та явища, що склалися. Інформаційна база є результатом здійснення функції аналізу. Ефективним засобом створення інформаційно-аналітичної бази управління у сучасному загальноосвітньому навчальному закладі є технології моніторингу. Теоретичною базою для розробки моніторингових моделей є праці Г. Єльнікової, О. Касьянової, О. Орлової, З. Рябової та ін. Ними обґрунтована структура моніторингу, принципи його організації, функції і напрями.

На думку науковців, у загальноосвітніх навчальних закладах моніторингова функція забезпечує постійні локальні та загальні спостереження з метою їх подальшої корекції та приведення всіх видів

діяльності у відповідність до визначених цілей.

Технологічність моніторингу досягається внаслідок використання циклу операцій, процедур. Розроблення технологічний циклу моніторингу передбачає обов'язкові операції, до яких належать:

- визначення мети та завдань;
- визначення об'єкту;
- визначення процедур та їх термінів;
- підбір та навчання виконавців;
- вибір методів дослідження;
- визначення критеріїв та показників оцінювання.

Сучасне управління потребує технологій, які дозволяли б створювати базові моделі аналізу та оцінки якості діяльності. Такою технологією є кваліметрія. Процеси, ґрунтовані на її принципах, дають можливість кількісно оцінити якісні показники. Такі підходи описані у роботах вітчизняних науковців О. Ануфрієвої, Г. Дмитренка, Г. Єльнікової та ін.

Кваліметричні моделі розглядають як технологію оцінювання якості діяльності шляхом створення відповідної моделі бажаного стану об'єкта (якість) через виділення параметрів (напрямів розвитку), факторів (складних властивостей) і критеріїв виявлення факторів (простих властивостей).

Показники, які використовують у базовій кваліметричній моделі, мають базуватися на основних принципах, які забезпечують її технологічність:

- системність охоплення параметрами всіх напрямів діяльності;
- повнота, конкретність та однозначність критеріїв;
- кількісне оцінювання кожного критерія, фактора, параметра.

Важливого значення для аналізу та контролю діяльності сучасного загальноосвітнього навчального закладу набуває технологія експертизи. Розглядаються індивідуальні та колективні технології експертизи, застосування котрих сприятиме, з нашої точки зору, ефективній реалізації управлінських функцій.

До індивідуальних віднесено: рейтинг, самооцінку, парне порівняння,

інтерв'ю, метод аналітико-експертної оцінки, морфологічний.

Коллективними є: метод комісії, метод генерації ідей, метод мозкового штурму, метод Делфі, метод евристичного прогнозування, метод узагальнених характеристик, метод консиліуму, метод суду, метод шкали, графічного рейтингу, вимушеного вибору, описовий метод.

За висновками О. С. Боднар, аналітичного експертно-моніторингового спрямування набуває функція контролю. Збільшення довіри суспільства до контрольних процедур можливе лише за умови використання апробованих та адаптованих до регіональних особливостей управлінських технологій аналізу та оцінки педагогічних процедур.

Планування як функція управління у межах загальноосвітнього навчального закладу є традиційним процесом управлінської діяльності. У сучасних умовах, окрім усталених, набувають суттєвого значення інноваційні форми планування, такі як стратегічне планування, які донедавна не використовувались у системі функцій управління керівника загальноосвітнього навчального закладу.

Стратегічне планування – довгострокове комплексне планування, орієнтоване на кінцеві результати. Технологія стратегічного планування у загальноосвітньому навчальному закладі розглядається нами як процес розробки місії, цілей на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища навчального закладу.

Зазначені технології управління у системі функцій управління покликані оптимізувати та істотно удосконалити діяльність керівника загальноосвітнього навчального закладу. Результатами використання управлінських технологій можуть бути:

- якісно нові проекти, плани, програми;
- досконалий аналіз та контроль навчально-виховного процесу;
- ефективні управлінські рішення.

Сучасні управлінські технології є факторами управлінської діяльності, які, завдяки багатоваріантності методологічних підходів, створюють широкий

спектр можливостей для моделювання явищ, процесів, структур у навчальному закладі.

Управління з застосуванням таких технологій може набути ознак та характеристик ефективного. Окрім того, ефективність застосування управлінських технологій залежить:

- від урахування специфіки управлінської функції;
- адаптації технології до особливостей навчального закладу;
- готовності керівників до їх застосування;
- рівня знань, умінь та навичок щодо використання тощо.

Висновки до першого розділу

Узагальнення результатів аналізу наукових розвідок та практичних аспектів сучасного освітнього простору дали змогу виокремити такі особливості управління освітою в сучасних умовах і, зокрема, її початковою ланкою: специфічність функціонування, яка не завжди дозволяє пряме перенесення загальних теоретичних позицій і технологій управління освітою з інших освітніх систем у практику початкової школи. Вони мають бути наповнені змістом, адекватним сучасним особливостям функціонування й завданням початкової школи.

Це актуалізує необхідність досліджень щодо впровадження основ менеджменту не лише в управлінську діяльність керівника навчального закладу, а більшою мірою – в освітній процес, у власне педагогічну діяльність суб'єктів освітнього процесу.

У сучасних умовах ця специфіка спричинена і модернізаційними процесами, що відбуваються в освіті та передбачають зміну освітньої філософії загалом, зокрема, у змісті, формах і методах розвитку, виховання та навчання дітей, критеріях оцінки якості освіти (нові форми контрольно-аналітичної діяльності, запровадження моніторингу якості освіти).

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ ПК «СУЧАСНИЦЯ»

2.1. Аналіз діяльності навчального закладу «Підлітковий клуб «Сучасниця»

Підлітковий клуб «Сучасниця» Централізованої системи підліткових клубів «Щасливе дитинство» управління у справах сім'ї, молоді та спорту Святошинської районної в місті Києві державної адміністрації працює у столиці вже більше 40 років. Клуб було засновано у 1979 році.

Керівник клубу Федорова Лідія Сергіївна, педагог з 33-річним стажем роботи, неодноразово відзначена міською та районною адміністрацією за сумлінну та плідну роботу. Лідія Сергіївна в своїй роботі надає перевагу ідеям Василя Олександровича Сухомлинського, наголошуючи, що доносячи до дитини красу, треба дивитися на світ її очима, мати багату на вигадку уяву. Під її керівництвом клуб двічі ставав переможцем конкурсу «Кращий підлітковий клуб за місцем проживання м. Києва».

В підлітковому клубі «Сучасниця» працюють кваліфіковані, чуйні фахівці, котрі створюють для дітей творчу та доброзичливу атмосферу. Заняття проводяться на високому професійному рівні, спрямовані на інтелектуальний розвиток та розвиток творчих здібностей дітей, підлітків та молоді.

Вихованці клубу неодноразово ставали переможцями районних, міських та всеукраїнських конкурсів і фестивалів.

Для того, щоб дитині було цікаво і комфортно, в клубі працюють гуртки:

- англійська мова «Дзвоники»;
- німецька мова;
- крою та шиття «Чарівна голка»;
- естетичний розвиток дитини;
- ранній розвиток дитини «Малюк»;

- гра на гітарі «Срібні струни»;
- образотворче мистецтво «Палітра»
- шаховий гурток «Біла королева»;
- клас підготовки до школи;
- математичне мислення;
- петриківський розпис;
- очумілі рученята (квілінг, орігамі, ліплення з солоного тіста, інш.);

Заклад знаходиться у комунальній власності міста Києва та є об'єктом державного управління освіти та науки України.

2.2. Аналіз використання тайм-менеджменту у робочому процесі керівника навчального закладу «Сучасниця»

Завдання ефективного використання робочого часу завжди є актуальним для керівників і працівників освіти, оскільки вони управляють не тільки власним часом, а й робочим часом своїх підлеглих. Доречно представити тайм-менеджмент у вигляді функцій управлінської діяльності та самоменеджменту в часі, а саме:

1. Постановка цілей (аналіз і формування особистих цілей).
2. Планування (розроблення планів та альтернативних варіантів своєї діяльності).
3. Ухвалення рішень (для виконання майбутніх справ).
4. Реалізація й організація з розстановкою пріоритетів (організація особистого трудового процесу з метою реалізації поставлених завдань).
5. Контроль, самоконтроль і контроль підсумків (у разі необхідності – коригування цілей).
6. Інформація і комунікація. Навколо цієї функції «обертаються» інші функції, оскільки комунікація, як обмін інформацією, необхідна на всіх етапах процесу самоменеджменту.

Для визначення пріоритетності справ також використовується принцип Парето, або «золота пропорція планування часу». Італійський економіст

Вільфредо Парето, застосовуючи відкрите у 1897 р. Джозефом Мозесом Юраном співвідношення 80:20, помітив, що 80% власності в Італії належить 20% її населення. Цей так званий принцип Парето пізніше почали застосовувати в усіх сферах життя. Згідно з емпіричним принципом Парето, у тайм-менеджменті пропонується вважати, що: 20% усіх справ дають бажаний результат, тому необхідно визначити саме ті 20% справ, які матимуть найбільший вплив – забезпечать успіх; достатньо 20% своїх зусиль спрямувати на справді важливі (пріоритетні) справи й ви отримаєте 80% результату.

Послідовному використанню принципу Парето допомагає техніка аналізу пріоритетності (складності) завдань, або АБВ-аналіз. Згідно з цим методом, усі завдання, залежно від складності, розподіляються на три групи (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

АБВ-аналіз пріоритетності завдань

Завдання А	Завдання Б	Завдання В
Дуже важливі 15% усіх завдань. Значущість – 65%	Важливі 20% завдань. Значущість – 20%	Менш важливі 65% усіх завдань. Значущість – 15%
Виконують керівники, не делегуються	Частково делегуються	Делегуються, скорочуються

Технологія аналізу завдань за методом АБВ така:

1. Скласти перелік усіх завдань, які слід виконати за відповідний проміжок часу;
2. Систематизувати завдання за ступенем їх важливості, визначити черговість справ відповідно до їх «вартості» для вашої діяльності;
3. Оцінити їх відповідно до категорій А, Б, В;
4. Провести відповідне коригування, орієнтуючи свій план на завдання А;
5. Оцінити завдання Б і В з погляду можливості їх делегування.

На п'ятій стадії планування здійснюється контроль за виконанням плану дня й перенесення незробленого на інший день. Такий контроль, як функція самоменеджменту, має чотири завдання:

1. Осмислення й оцінка фактичного стану;
2. Що досягнуто до моменту контролю;
3. Порівняння плану з досягнутим результатом – наскільки досягнуто мети, які є відхилення;
4. Коригування дій з урахуванням визначених відхилень у виконанні плану.

Менеджери західних компаній з успіхом використовують систему планування, створення якої приписують Бенджаміну Франкліну. Ті, хто застосовує цю систему на практиці, відзначають, що вона допомагає значно підвищити ефективність роботи як за рахунок більше ефективного управління часом, так і за рахунок планування самої роботи. На відміну від систем, що будуються на основі обліку вже витраченого часу, система Франкліна «спрямована вперед». Вона працює з тим, що необхідно зробити. Глобальне завдання дробиться на підзавдання, останні – на ще дрібніші підзавдання. Візуально цю систему можна відобразити у вигляді піраміди, а процес її застосування – як процес будівництва цієї піраміди (рис. 2.1)

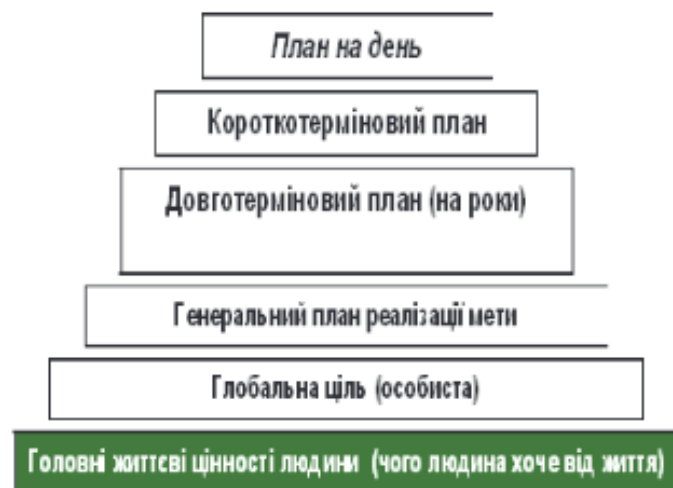


Рис. 2.1. Піраміда планування Б. Франкліна

На першому етапі укладається масивна основа піраміди, що слугує опорою для всіх інших поверхів. Людина визначає свої життєві цінності (те, чого вона хоче від життя), складає їх список.

Другий етап – треба поставити перед собою глобальну ціль. Важливо переконатися, що обрана мета, справді, відповідає всім життєвим цінностям зі складеного на попередньому етапі списку.

Третій поверх піраміди – складається генеральний план, визначається, що необхідно для досягнення глобальної цілі конкретно і покроково.

Четвертий поверх піраміди – довгостроковий (на кілька років) проміжний план із вказівкою конкретних цілей і конкретних термінів з точністю до декількох місяців.

П'ятий етап – короткостроковий план (на термін від декількох тижнів до декількох місяців). Дивлячись на довгостроковий план, необхідно запитати себе: «Що я можу зробити в найближчі тижні або місяці, щоб досягти тієї чи іншої мети?».

Нарешті, шостий поверх піраміди – це план на день на основі короткострокового плану. Складаючи план на день, необхідно вказати час виконання кожного завдання. Вихідною точкою для організації часу в системах «прямого» планування є облік витраченого часу за допомогою точної письмової фіксації. Це робиться з використанням так званих карток щоденного обліку часу, або «щоденників часу». Приклад такої картки наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

«Пряме» планування за допомогою картотек і щоденників обліку часу керівника навчального закладу ПК «Сучасниця»

Вид діяльності	Пріоритет	Час дня	Витрати часу	Примітка (як можна заощадити час у майбутньому)
Побудова навчальних планів	1	17-18	1 година	Делегувати методисту
Педагогічні наради	5	13-15	2 години	Делегувати заступнику
Спілкування зі слухачами	5	Протягом навчального процесу	невизначено	Систематизувати за рекомендацією викладачів

Спілкування з батьками	4	Протягом навчального процесу	невизначено	Систематизувати за рекомендацією викладачів
Наради з керівництвом Святошинського району	2	1 раз на тиждень	3 години	
Вивчення нових методик управління навчальним закладом	6	10-13	3 години	
Підвищення кваліфікації	7	Раз на квартал	38-40 годин	Час від часу делегувати заступників (за можливості)
Визначення господарських потреб навчального закладу	3	За необхідності		
Аналіз фінансових надходжень та платежів	1	Раз на місяць	4-5 годин	Розширити штатний розклад на посаду бухгалтера

До часової компетентності керівника відносять три найважливіші складові, зокрема: усвідомлення часу, емоційне переживання часу і організація часу в професійній діяльності, що в комплексі забезпечує емоційну стабільність, стресостійкість та самореалізацію.

Методика впровадження тайм-менеджменту вимагає від керівника закладу освіти високої особистої організаційної готовності до постійного аудиту і контролю своєї поточної і перспективної діяльності, хронічної організаційної напруги, управлінської досконалості[2]. Важливе значення в роботі над підвищенням власного іміджу при здійсненні управлінської діяльності закладу освіти має дотримання керівником певних принципів тайм-менеджменту.

Враховуючи специфіку діяльності керівника, можемо виокремити такі основні принципи тайм-менеджменту, що стосуються управлінської

діяльності:

1. Узгодженість (єдність між баченням і місією, ролями і цілями, пріоритетами і планами, бажаннями і дисципліною);

2. Збалансованість (гармонійний розподіл часу між особистим і професійним життям);

3. Зосередженість (зосередження на вирішенні важливих справ);

4. Людяність увідносинах;

5. Гнучкість (плани мають стати зручними та гнучкими для виконання у професійній діяльності);

6. Компактність (всі обрані інструменти тайм-менеджменту мають бути максимально портативними, що в цілому допоможе не втратити жодної важливої ідеї чи незавершеної справи).

Вважаю, що раціоналізація діяльності керівника закладу освіти може бути підвищена засобами використання певних технологій тайм-менеджменту, які дозволяють швидко їх освоювати і використовувати окремо або в поєднанні.

Широкої світової практики здобули, зокрема, такі технології ефективного використання часу як технологія цілепокладання «SMART», «Дерево цілей», система Франкліна, принцип Ейзенхауера, АБВГД-аналіз, принцип Парето, «АВС-аналіз» та інші. Розглянемо більш детально використання АБВГД-аналізу, запропонованого Д. Кенеді. Він дає можливість керівнику скласти ефективний план за пріоритетністю на кожен день, тиждень, рік.

Цінність цього методу полягає в тому, що він дозволяє завжди резервувати невелику частину дня для важливих завдань. Усі завдання поділяються на категорії: А, Б, В, Г і Д.

До категорії «А» відносяться завдання, що мають найважливіше значення. Завдання категорії «Б» визначаються як ті, які слід було б виконати. До завдань категорії «В» відносять ті, що було б дуже добре зробити, але від чого не слід очікувати суттєвих наслідків. До завдань категорії «Г» входять справи, які директор закладу освіти може сміливо делегувати. Завдання

категорії «Д» являє собою роботу, яку можна зовсім вилучити з порядку денного. Це може бути завдання, що мало важливе значення, але тепер втратило актуальність. Доцільним може бути використання технологічного підходу до управління часом (рис.2.2.)



Рис. 2.2. Технологічний підхід до тайм-менеджменту керівника навчально-освітнього закладу у рамках методики АБВГД-аналізу

Наразі керівник навчального закладу «Сучасниця» не користується запропонованими інноваційними технологіями тайм-менеджменту, що заважає йому правильно планувати робочий процес.

2.3. Аналіз бар'єрів для інноваційних систем закладів освіти та шляхи їх подолання

Упровадження нової ідеї, проекту або технології часто наштовхується на різні перешкоди, які названо антиінноваційними бар'єрами. Антиінноваційні бар'єри (франц. *barrière* — перешкода, перепона) — зовнішні або внутрішні перешкоди, які заважають здійсненню інноваційної діяльності.

До зовнішніх бар'єрів належать:

— соціальні бар'єри (несумісність нового з наявним досвідом і цінностями, прийнятими в суспільстві; стереотипи мислення педагогічного співтовариства);

— організаційні бар'єри (протидія керівних органів освіти втіленню нововведень; відсутність координаційних центрів з розроблення та впровадження педагогічних інновацій);

— методичні бар'єри (брак методичного забезпечення нововведення, недостатня поінформованість у галузі педагогічної інноватики);

— матеріально-технічні бар'єри (навантаження педагогів, побутові умови, рівень заробітної платні).

До внутрішніх бар'єрів належать психологічні (осо-бистісні) бар'єри, які приховують глибинні особистісно-професійні проблеми.

Психологічні бар'єри — психічні стани, що виявляються в неадекватній пасивності педагога, яка заважає здійснювати інноваційну діяльність.

Опір нововведенням є поширеним явищем. Він може поставати як пряма відмова від участі в інноваційній діяльності, імітація активності з одночасною демонстрацією того, що нововведення не дає позитивних результатів, тощо.

Часто на шляху нового стає консервативний і невіддатливий до новацій досвід роботи. Певні проблеми щодо цього пов'язані з особливостями мислення багатьох педагогів, які орієнтуються на здоровий глузд і побутові уявлення про свою професійну діяльність. Ці уявлення зводяться до висновку, що педагог повинен добре знати свою справу, а все інше — зайве.

Заважають інноваціям застарілі, консервативні інструкції, розпорядження і накази, намагання органів управління освітою все зарегламентувати, карати за будь-які відхилення. Щоб подолати всі ці бар'єри, педагог нерідко повинен не тільки виносити, осмислити, обґрунтувати інноваційну ідею, а й виявити громадянську мужність під час її реалізації.

Психологічні бар'єри виникають за необхідності вийти за межі звичних способів розв'язання професійного завдання, надати перевагу іншій точці зору.

Вони постають як внутрішні перепони (небажання, боязнь, невпевненість тощо), що заважають людині виконувати певну дію.

Використовуючи їх для самозахисту, людина зосереджується лише на тій зовнішній інформації, яка може бути нею засвоєна і не вносить розладу в її душевний стан. Таке оберігання усталеного уявлення про світ заважає творчому процесу, налаштованості на пізнання, осмислення, використання і творення нового.

Особистісний бар'єр є соціально-психологічним утворенням, його параметри змінюються у просторі й часі на різних етапах нововведення, в різних організаціях, у різних категоріях працівників.

Психологічні бар'єри існують як:

1) форма прояву соціально-психологічного клімату колективу в умовах інновацій у вигляді негативних психічних станів працівників, спричинених нововведенням;

2) сукупність дій, суджень, понять, очікувань і емоційних переживань працівників, у яких усвідомлено чи неусвідомлено, приховано чи неприховано виражаються негативні психічні стани.

У педагогічному середовищі найчастіше проявляються організаційно-психологічні, соціально-психологічні, когнітивно-психологічні бар'єри (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Типи психологічних бар'єрів активного неприйняття нововведень у навчально-освітньому закладі «Сучасниця»

Тип	Основні характеристики	Причини формування
Організаційно-психологічні	Активне неприйняття нововведення через невідповідність цінностям особистості в суб'єктно-об'єктних відношеннях	— невідповідність ціннісних орієнтацій особистості і цілей інновацій; — неправильний розподіл прав і відповідальності; — накладання функції однієї структури на іншу; — невідповідність уявлень про професійно-рольову

		позицію реальному функціонуванню організації
Соціально-психологічні	Реакція на наслідки нововведень, Обумовлена особистісними й груповими особливостями в суб'єкт-суб'єктних відношеннях	— відносини між людьми, особистісні й групові особливості; — невідповідність ціннісних орієнтацій; — спосіб життя, своєрідність розподілу часу на різні види робіт, смаки; — відмінності у вчинках та оцінках дій
Когнітивно-психологічні	Реакція на різні підходи, напрями в аналізі предмета нововведення (в умовах невизначеності)	— розходження в знаннях із приводу предмета нововведень; — різне розуміння проблеми; — критичний підхід до ситуації; — індивідуально-психологічні властивості людей, пов'язані із сенсорними характеристиками (моторними вміннями)

Нове і невідоме завжди викликало у людей тривогу і страх. Нерідко інновації, які руйнували усталений спосіб життя, звички людей, зумовлювали хворобливі й неадекватні реакції. Одним із видів негативної психічної реакції на інновації є фрустрація.

Фрустрація (лат. frustratio — обман, марні сподівання) - психічний стан, викликаний об'єктивно неподоланими (або такими, що так сприймаються суб'єктом) труднощами у розв'язанні значущих для людини завдань.

Такий стан може бути спричинений надто швидким, надто частим або перманентним впровадженням інновації. Подібні наслідки можуть мати і впровадження масштабних (системних) та безальтернативних інновацій.

Якщо у механізмі захисту людини не відбувається глибинних порушень моделі діяльності, настає період стабілізації особистості, що виявляється в усуванні або зведенні до мінімуму негативних емоцій — страху, тривоги, мук сумління.

Спільною особливістю усіх видів психологічного захисту особистості (ідентифікації, заперечення, відчуження, раціоналізації, витіснення, катарсису тощо) є їх неусвідомленість, тому спостерігати можна лише зовнішні прояви роботи захисних механізмів. За таких умов спотворюється звичайна поведінка людини, про що можуть свідчити немотивована нерішучість, невпевненість у собі, недовіра.

Сприйняття педагогічних нововведень залежить і від соціального оточення, педагогічного співтовариства. Часто психологічні бар'єри обумовлені не тільки індивідуальними особливостями педагога, а й соціально-психологічними рисами спільноти, до якої він належить. Зовні внутріособистісний бар'єр проявляється в захисних висловлюваннях, які часто відображають поширені в суспільстві стереотипи щодо конкретних інновацій. Антиінноваційні стереотипи (форми антиінноваційної поведінки) часто вибудовуються за логічною схемою: «Так, але...», яка має такі модифікації:

1. «Це в нас уже є». Наводиться приклад, чимось подібний на пропонуване нововведення.

2. «Це в нас не вийде». На підтвердження цієї точки зору наводять різноманітні причини, які, на думку опонентів нововведення, унеможливають його впровадження.

3. «Це не вирішує наших головних проблем». Такої позиції дотримуються прибічники радикальних нововведень. Однак диференціація проблем на головні й другорядні часто є суб'єктивною, тому нерідко така критика не дає змоги реалізувати потрібні й цінні нововведення.

4. «Це вимагає доопрацювання». Виявивши недоліки нововведення, переконують, що воно ще не готове до застосування.

5. «Є й інші пропозиції». Нововведенню пропонується альтернатива, що має на меті переведення уваги на взаємодію, політику авторів протилежних ідей.

Такі варіанти антиінноваційної свідомості й поведінки найчастіше проявляються на стадії сприйняття нововведення. На стадії його освоєння

противники нововведення використовують автономно або у різних поєднаннях іншу систему методів.

До найпоширеніших у таких ситуаціях методів належать:

— метод конкретизуючих документів (передбачає супровід нововведення різними інструкціями, рекомендаціями, розпорядженнями, які деструктивно впливають на сприйняття цілісного змісту нововведення, ускладнюють процес його реалізації і поширення);

— метод клаптикового впровадження (уся робота обмежується впровадженням одного елементу нововведення, що нерідко дискредитує його);

— метод вічного експерименту (проявляється у штучному затриманні нововведення в експериментальному статусі);

— метод документального впровадження (опоненти нововведення обмежуються відписками про його впровадження, насправді ігноруючи або впроваджуючи його абияк);

— метод паралельного впровадження (свідченням його є співіснування елементів нового з тим, що воно покликане замінити).

Опір новому нерідко спричинюють боязнь проявити власну некомпетентність, особистісну неспроможність, занижена або завищена самооцінка, слабка мотивація тощо.

Ускладнюють, а іноді й унеможливають інноваційну педагогічну діяльність бар'єри творчості — перешкоди, які заважають особистісному вияву творчої діяльності. У сфері навчання і виховання вони проявляються як:

— схильність до конформізму (прагнення бути подібним на інших людей, не відрізнятися від них своїми судженнями і вчинками);

— страх виявитися «білою вороною», видатися нерозумним і смішним у своїх судженнях;

— страх видатися надто екстравагантним у своєму неприйнятті і критиці чужих думок;

— невміння реалізовувати нові способи і форми здійснення педагогічної діяльності;

- недостатня розвиненість індивідуального творчого потенціалу окремих педагогів;
- відсутність потреби впроваджувати нове;
- страх помсти іншої людини, чия позиція піддається критиці;
- особистісна тривожність, невпевненість у собі, негативне самосприйняття («Я-концепція»), що характеризується заниженою самооцінкою особистості, небажанням висловлювати свої ідеї;
- ригідність (негнучкість) мислення.

З метою подолання бар'єрів в інноваційній діяльності педагога використовують соціально-психологічні методи, зокрема індивідуальні та групові психотехнології.

2.4. Аналіз оцінки готовності навчального закладу ПК «Сучасниця» до впровадження інноваційних технологій управління

Оцінювання інноваційної діяльності вимагає певних знань з кваліметрії — науки про методи кількісного оцінювання якості. Якщо предметом педагогічної кваліметрії є загальні проблеми вимірювань, то методика вимірювань, конструювання тестів і анкет, організації й проведення експертизи становлять предмет педагогічної експертизи.

Педагогічна експертиза як частина педагогічної кваліметрії спирається на засоби і методи вимірювання якостей, які застосовують під час експертизи навчальної і методичної літератури, структурування і планування навчального матеріалу, професіоналізму, майстерності педагогів тощо.

У системі педагогічної діяльності використовують два типи експертизи: групову та індивідуальну.

З огляду на ознаки виокремлюють такі види педагогічної експертизи:

- за формою контакту: очна (безпосередньо з об'єктом); заочна (через анкетування, тестування тощо);
- за формою подання: відкрита; закрита; напіввідкрита;

— за способом отримання інформації: пряма; побічна;
 — за суб'єктом експертизи: внутрішня; зовнішня;
 — за цільовим спрямуванням: констатуюча; прогноуюча; формуюча (розвивальна).

Для багатокритеріальної педагогічної характеристики інноваційної діяльності вчителя використовують кількісні та якісні параметри різних ознак інновацій (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Параметри педагогічного аналізу інноваційної діяльності вчителя у підлітковому клубі «Сучасниця»

Ознака	Параметри
1. Рівень новизни	Глибокий рівень — інновація не має прикладних і теоретичних аналогів Середній рівень — інновація доповнює, удосконалює чи поліпшує усталені елементи освітньої системи або педагогічної практики Поверховий рівень — пропозиція не містить нового або орієнтована на застосування готових розробок в іншій сфері (група, освітній заклад, район, місто тощо)
2. Масштаб застосування	Міжнародний Державний Регіональний Місцевий (дошкільний заклад, школа, група, клас, окремі вихованці тощо)
3. Об'єкти інновації	Зміст навчання Методика навчання Методика виховання Управління освітою
4. Прогноз існування інновації	До двох років Від двох до п'яти років Понад п'ять років
5. Наукове обґрунтування інновації	Наявність теоретичного обґрунтування Наявність емпіричного матеріалу Недостатнє наукове обґрунтування
6. Готовність педагога до впровадження інновацій	Висока Середня Низька
7. Інформаційно-методична забезпеченість інновації	Наявність методичного забезпечення Слабка забезпеченість (незабезпеченість) методичними матеріалами

Такі ознаки інновації можна використовувати як для самооцінки, так і для оцінювання педагогічної діяльності вчителів ПК «Сучасниця» спеціально створеними експертними групами.

Перспективи інноваційної діяльності залежать не лише від інноваційного потенціалу нововведення, а й від інноваційного потенціалу педагогічного колективу. Оцінювання рівня інноваційного потенціалу педагогічного колективу здійснюють за певними критеріями.

1. **Сприйнятливість до нового.** Цей критерій охоплює здатність передбачати розвиток і результати роботи, потребу в постійному професійному зростанні. Сприйнятливий до нового педагог постійно стежить за передовим досвідом у своїй сфері діяльності, намагається впровадити його з урахуванням освітніх потреб населення, суспільства. Він системно і наполегливо займається самоосвітою, розвиває власні ідеї у процесі педагогічної діяльності. Бачачи перспективи творчого розвитку, такий педагог прогнозує й аналізує свою діяльність, ефективно взаємодіє з батьками вихованців, колегами, науковими установами тощо.

Сприйнятливість педагогів до нового оцінюють, послуговуючись спеціальною шкалою оцінок, яка передбачає:

- 5 — сприйнятливість сильно виражена;
- 4 — сприйнятливість виражена;
- 3 — виявляється, але не завжди;
- 2 — слабо виявляється;
- 1 — не виявляється.

Обстановку в навчально-виховному закладі визначають, використовуючи коефіцієнт інновацій за формулою:

$$KI = \frac{K_{\text{факт}}}{K_{\text{max}}} \quad (2.1)$$

де $K_{\text{факт}}$ — фактично одержана кількість балів;

K_{max} — максимально можлива кількість балів;

KI — коефіцієнт інновацій.

Сприйнятливість до нового поряд із іншими чинниками забезпечує гармонійне здійснення інноваційної діяльності, саморозкриття особистості педагога.

2. Підготовленість до освоєння нововведень. Ідеться про інформованість педагогів про інновації, наявність потреби у зміні та оновленні педагогічного процесу; вмотивованість їх на розроблення та освоєння нововведень; наявність системи знань і вмінь для успішної реалізації професійної діяльності, наявність знань і вмінь для дослідницької діяльності.

Оцінюють її за допомогою методів спостереження, анкетування, бесід, творчих завдань, створення спеціальних ситуацій, у яких може розкритися особистість педагога.

3. Ступінь новаторства педагогів і колективу навчального закладу.

У результаті оцінювання ступеня новаторства кожен педагог може бути проатестований як педагог-«новатор», педагог-«передовик», педагог-«помірний», педагог-«передостанній», педагог-«останній». Безперечно, така класифікація значною мірою умовна, оскільки у структурі особистісних якостей, стилі діяльності педагога наявні елементи інших класифікаційних груп. У цьому разі йдеться про виражену домінанту якостей.

Педагоги-«новатори». До цієї групи належать педагоги з яскраво вираженим новаторським духом, які завжди першими охоче сприймають нове як позитивне. Вони вміють розв'язувати нестандартні завдання, часто самі створюють і розробляють педагогічні інновації.

Педагоги-«передовики». Вони першими здійснюють практичну, експериментальну перевірку інновації у своєму закладі, підхоплюють інновації, впроваджені в інших навчально-виховних закладах.

«Помірні» педагоги («золота середина»). До інновацій вони ставляться стримано, не поспішають їх впроваджувати, водночас намагаються не бути у цій справі серед останніх. Як правило, такі педагоги розпочинають інноваційну діяльність після того, як нове сприймуть колеги.

Педагоги-«передостанні». Цю групу утворюють педагоги, які

передостанніми наважуються на інноваційну діяльність. Нове вони сприймають, переконавшись в утвердженні щодо нього загальної позитивної думки.

Педагоги-«останні». Для стилю мислення, поведінки, професійної діяльності цих педагогів характерні традиційність, консервативні форми роботи.

Інноваційний потенціал навчального закладу залежить від кількості педагогів, які утворюють ці групи, і від співвідношення груп у структурі педагогічного колективу. Для з'ясування ставлення педагогів до нововведення керівник навчального закладу «Сучасниця» повинен провести анкетування серед педагогів за наведеною схемою (таблиця 2.5)

Таблиця 2.5

Орієнтовна схема анкетування педагогічного складу ПК «Сучасниця» з метою виявлення інноваційного потенціалу

1. Які нововведення ви внесли у навчально-виховний процес за останні 1—3 роки? Що спонукало вас до цього?
2. На вирішення якої проблеми були спрямовані ініційовані вами нововведення?
3. Яких результатів ви досягли за допомогою нововведення? У навчанні та вихованні дітей: <input type="checkbox"/> досягнуто кращих результатів; <input type="checkbox"/> результати є такими, як попередні; <input type="checkbox"/> результати гірші від попередніх; <input type="checkbox"/> невідомо.
4. Які зміни відбуваються в діяльності дітей на заняттях (уроках) і в повсякденному житті? Внаслідок впровадження нововведення:

- діти стають активнішими;
- підвищується пізнавальна самостійність дітей;
- підвищується рівень пізнавального інтересу;
- інші зміни у розвитку дітей (назвіть які);
- немає змін.

5. Від участі в інноваційній діяльності підліткового клубу ви очікуєте:

- особистого задоволення своєю працею;
- громадського визнання;
- зниження обов'язкової норми навчальних годин;
- пріоритетного становища (уваги) в колективі;
- матеріальної винагороди.

Аналіз відповідей на питання анкети дає підстави для висновків про інноваційний потенціал педагогічного колективу «Сучасниці» та, можливо для часткової заміни педагогів або підвищення рівнів їх професійної кваліфікації.

В управлінні інноваційною діяльністю ПК «Сучасниця» важливо не тільки знати про відповідність її проміжних і кінцевих результатів сформульованій меті, а й за необхідності оперативно та компетентно з'ясовувати причину їх відхилень. Це означає, що контроль, аналіз та оцінювання впровадження нововведень тісно взаємопов'язані, без чого неможливе обґрунтоване здійснення коректив інноваційної діяльності ПК «Сучасниця».

Під час управління прогнозованими педагогічними інноваціями найважливішим є контроль за плановими результатами (на певний час, навчальний рік). Цінні для педагога-інноватора, керівника освітнього закладу і випадкові позитивні результати. За конкретним результатом роблять висновки про досягнуте.

Для контролю та експертного оцінювання результатів інновацій використовують спеціальні карти, що містять такі показники і норми:

Норми оцінювання:

- попереднє оцінювання на вході;
- оцінювання за проектом, концепцією (очікуване);
- оцінювання інших організацій (наприкінці навчального року);
- оцінювання експертами-спеціалістами (наприкінці навчального року);
- середня варіативна оцінка.

Показники:

1. Такі, що відображають результати навчально-виховного процесу:

- рівень здоров'я дітей і здорового способу життя;
- рівень виховання та навчання згідно з державними стандартами;
- рівень готовності дітей до навчання у школі;
- рівень використання різних методів навчання і виховання;
- рівень застосування різних форм організації навчально-виховного процесу.

процесу.

2. Такі, що відображають процес управління:

- рівень інформаційного забезпечення;
- рівень мотивації членів колективу: дітей, педагогів, батьків;
- рівень педагогічного аналізу;
- рівень прогнозування результату;
- рівень планування результатів;
- рівень організації;
- рівень контролю на діагностичній основі;
- рівень регулювання і корекції;
- додатковий показник: стиль управління на демократичній основі.

Експертне оцінювання здійснюють за чотирибальною системою:

- 0 — критичний рівень;
- 1 — низький рівень;
- 2 — припустимий рівень;
- 3 — оптимальний рівень.

На підставі отриманих даних виставляють середню варіативну оцінку за всіма показниками, потім підсумовують усі оцінки і ділять на кількість

показників за кожним блоком. Оптимальними є показники 75 % і вище; допустимими — від 50 до 74 %, критичними — 40—49 %.

На підставі проведеного аналізу у ПК «Сучасниця» було зроблено висновок, що основний педагогічний колектив підліткового клубу знаходиться на допустимому рівні показників інноваційності освіти, але досить близькі до критичного. Таким чином, за результатами анкетування, необхідне проведення педагогічної наради та прийняття рішень щодо перепідготовки та підвищення кваліфікації педагогічного складу клубу «Сучасниця».

Результати експертного контролю та аналізу розглядають на засіданні педагогічної ради. Тоді ж за потреби затверджують програму регулювання і корекції інноваційного процесу, яка може містити, наприклад, такі заходи:

1. Нарада при керівникові. На ній доцільно заслухати повідомлення методиста (завуча) про підготовку до педради (січень-лютий); скоригувати розстановку кадрів на новий навчальний рік (березень-квітень); заслухати питання про готовність до педради за результатами минулого навчального року і про завдання (з урахуванням корекції нововведень) на новий навчальний рік (серпень).

2. Педрада. Вона має підбити підсумки нововведень за 1 півріччя (січень-лютий); проаналізувати підсумки роботи і визначити завдання педколективу на новий навчальний рік із переведення навчального закладу в режим розвитку (серпень).

3. Методична рада. До її компетенції у цій справі належить аналіз якості знань, умінь, навичок за нововведенням (вибірково — січень-лютий); тестування і діагностування за якістю інновацій (березень-квітень).

4. Батьківська рада навчального закладу. Програма передбачає її участь у контролі за нововведенням (січень-лютий); обговорення питання про надання допомоги навчальному закладу у впровадженні нововведення (березень-квітень); сприяння й допомогу у підготовці до нового навчального року (травень-червень); участь у формуванні скоригованого замовлення на новий навчальний рік (серпень).

Висновок до другого розділу

Для осмисленої, повноцінної участі педагога в інноваційній діяльності важливо, щоб він був не тільки її безпосереднім учасником, а й безпристрасним експертом на етапі її аналізу, що сприятиме реалізації його особистісного потенціалу, підвищенню загальної культури, актуалізації самооцінки і здійсненню самокорекції своєї діяльності.

У системі управління нововведеннями необхідно забезпечити всебічне і багатоаспектне вивчення інновацій (проектування, моніторинг, регулювання, корекцію), без чого неможливе компетентне визначення їх ефективності, доцільності наукового забезпечення та розповсюдження досвіду. Тому паралельно з інноваційним процесом має діяти ефективна система експертної роботи.

На підставі проведеного аналізу у ПК «Сучасниця» було зроблено висновок, що основний педагогічний колектив підліткового клубу знаходиться на допустимому рівні показників інноваційності освіти, але досить близькі до критичного. Таким чином, за результатами анкетування, необхідне проведення педагогічної наради та прийняття рішень щодо перепідготовки та підвищення кваліфікації педагогічного складу клубу «Сучасниця».

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ У ПРОЦЕСІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДЛІТКОВОГО КЛУБУ «СУЧАСНИЦЯ»

3.1. Шляхи впровадження сучасної програми персонал-технології як частини системи інноваційного управління ПК «Сучасниця»

Навчання персоналу як персонал-технологія показує, що висока віддача від людських ресурсів навчального закладу є найважливішим засобом перемоги над конкурентами. Однак ця мета може бути досягнута лише за умови вироблення чітких алгоритмів роботи з персоналом, що надійно забезпечують досягнення заданих результатів, аналогічно технологій, що використовуються у виробництві.

Під персонал-технологіями розуміємо стандартизований метод досягнення заздалегідь визначених результатів по конкретному напрямку роботи з персоналом. Найважливішою особливістю персонал-технологій є те, що об'єктом їх впливу є люди. Тому вони повинні максимально повно враховувати психологічну і соціальну природу процесів, що підлягають регуляції і управління та визначають робоче поведінку людини, таких як: мотивація, цінності, установки, групові норми, психологічний клімат і особливості організаційної культури.

Для того щоб персонал-технології дозволяли організації надійно досягати запланованих результатів, вони повинні відповідати наступним семи ключовим вимогам:

1. Постановка ясних цілей, пов'язаних з цілями підрозділу або організації в цілому.
2. Відповідність персонал-технології, її цілей і завдань філософії та практиці управління, реалізованим в даній організації.
3. Використання ефективних методів і процедур, що дозволяють найкращим чином вирішувати поставлені завдання.
4. Забезпеченість процесу реалізації персонал-технології усіма

необхідними фінансовими і матеріальними ресурсами.

5. Належна кваліфікація і мотивація виконавців, що відповідають за реалізацію даної персонал-технології.

6. Наявність правил, приписів, регламентів, за якими реалізується дана персонал-технологія, зафіксованих у відповідних документах (накази, положення, інструкції та ін.).

7. Періодична оцінка ефективності персонал-технології і встановлена практика внесення коректив за підсумками оцінки.

8. Зацікавлена підтримка роботи по даній персонал-технології з боку вищого керівництва.

Створення системи навчання персоналу, яка будується не «як вийде» або як було заведено раніше, а на принципах технологічності, що можна розглядати як важливе і, безумовно, привабливе завдання для будь-якої компанії, стурбованої не тільки виживанням, а й розвитком, і процвітаням в ринкових умовах.

Персонал-технології, на відміну від виробничих технологій, не передаються в готовому вигляді, вони впроваджуються і вирощуються «за місцем». Це обумовлено наявністю істотних відмінностей між різними організаціям, пов'язаних зі специфікою виробництва, місцем розташування або конкретним напрямом діяльності. Відмінності можуть бути пов'язані і з минулим досвідом роботи в сфері навчання, і з особливостями керівників, їх установками, знаннями, упередженнями, мотивацією, рівнем підготовки персоналу, ступенем його прихильності організації і довіри адміністрації і т.п.

"Вирощування" персонал-технологій в умовах конкретної організації вимагає уважного аналізу наявної ситуації і того, як виконується робота по даному напрямку на даний момент. Це важливо для того, щоб в нову технологію якомога більшими блоками увійшли вже добре відпрацьовані і звичні для ПК «Сучасниця» методи і процедури, щоб максимально повно були використані існуючі положення та інструкції.

Розробка системи навчання працівників ПК «Сучасниця» з урахуванням

вимог до персонал-технологій передбачає ряд етапів (таблиця 3.1)

Таблиця 3.1

Розробка інноваційної системи персонал-технологій ПК «Сучасниця»

Етап	Назва процесу	Необхідні дії	Результат впровадження
1-й етап	Діагностика наявної ситуації і виявлення "необхідності внесення коректив у діючу практику навчання персоналу або впровадження нових, раніше не використовуваних методів роботи або підходів.	Аналіз існуючого стану справ, а лише потім починати роботу відповідно до вимог, що пред'являються до персонал-технологіями.	Інвестування коштів в навчання персоналу. Мотивація співробітників до навчання і підвищення кваліфікації. Можливості кар'єрного росту Підвищення зарплати
2-й етап.	Узгодження і підготовка до затвердження загального пакету документів, що регламентують навчання персоналу організації	Розробка положення про порядок навчання різних категорій персоналу, що включають розділи про кваліфікаційні вимоги до викладачів, інструкторів і наставників і про систему матеріального заохочення осіб, порядок оцінки ефективності проведеного навчання; плани навчання різних категорій працівників і плани стажувань	Аналіз кадрового резерву закладу
3-й етап.	Підготовка і проведення наради	Інформування працівників про цілі	Мотивація до навчання, готовність

	керівного складу для розгляду цілей і завдань, пов'язаних з впровадженням розробленої системи навчання персоналу.	та зміст розробленої системи навчання персоналу.	використовувати результати навчання в своїй роботі.
5-й етап.	Визначення підрозділів і / або працівників, які будуть відповідати за конкретні ділянки робіт.	Персонал-технології не замикаються тільки на кадровій службі і вимагають участі і зацікавленої підтримки представників інших підрозділів (виробничих, фінансових, транспортних та інших служб).	Розробка посадових інструкцій із врахуванням персонал-технологій, встановлення відповідальних за кожен процес навчання в закладі
6-й етап.	Впровадження і практична реалізація системи навчання персоналу з урахуванням вимог, що пред'являються до персонал-технологій	Розробка механізму реалізації персонал-технології	Встановлення механізму зворотного зв'язку і постійного поточного контролю, а не тільки контролю за кінцевим результатом. Важливо встановити термін (наприклад, 2-3 місяці), після якого буде проведено аналіз того, як йде реалізація розробленої системи навчання персоналу і дані висновки про необхідність внесення тих чи інших коректив.

Провідною педагогічною ідеєю досвіду є представлення управлінської діяльності адміністрації закладу щодо роботи педколективу ПК «Сучасниця» над єдиною проблемною методичною темою, організація психологічного супроводу рівня готовності педагогів до інноваційної діяльності в умовах

наступності між дошкільною освітою та початковою школою, визначення шляхів реалізації плану роботи над проблемною темою, підбір групою вчителів теоретичних матеріалів та визначення практичних засобів з впровадження сучасних освітніх технологій в навчально-виховний процес з метою створення умов інноваційного розвитку закладу.

Сучасний етап модернізації системи освіти характеризується посиленням уваги до особистості, спрямуванням зусиль педагогів на розвиток творчого потенціалу учасників навчально-виховного процесу. Реалізація нових векторів розвитку освіти потребує використання інноваційних педагогічних технологій, творчого пошуку нових або вдосконалених концепцій, принципів, підходів до освіти, суттєвих змін у змісті, формах і методах навчання, виховання, управління педагогічним процесом.

Актуальність досвіду полягає у плануванні управлінської діяльності в процесі впровадження інноваційних технологій, обґрунтування необхідності їх впровадження, визначенні переваг інноваційного навчання над традиційним, створенні умов для неперервної освіти та самоосвіти учасників навчально-виховного процесу, підвищення рівня науково-методичної компетентності та результативності діяльності педагогів, учнів та вихованців.

3.2. Застосування сучасних інноваційно-педагогічних технологій як процес створення ефективної системи навчання ПК «Сучасниця»

Основу і зміст інноваційних освітніх процесів становить інноваційна діяльність, сутність якої полягає в оновленні педагогічного процесу, внесенні новоутворень у традиційну систему.

Новизною досвіду є навчання дітей з використанням інноваційних технологій, які якісно перевищують класичну освіту, тому необхідна відповідна робота з педагогічними кадрами:

1. Підвищення рівня творчості педагогів, прагнення до пошукової,

дослідницької роботи.

2. Забезпечення психологічного супроводу інноваційної педагогічної діяльності.

3. Широке використання технічних засобів (магнітофони, телевізори, комп'ютери, мультимедійні проектори).

4. Прагнення до саморозвитку та самовдосконалення педагогів.

Застосування сучасних інноваційно-педагогічних технологій дозволяє створити ефективну систему навчання дітей. В досвіді зазначено, що матеріали та методи поширення інновацій в комплексі обумовлено повними об'єктивними факторами:

- появою нових Державних стандартів освіти для початкової школи та дошкільних закладів;

- індивідуалізацією освітнього процесу;

- концепцією національного виховання дітей та молоді;

- варіативними системами навчання (розвивальна, диференційована, тощо)

- методами проектування та моделювання життєтворчості особистості, діалоговою формою спілкування суб'єктів навчально – виховного процесу;

- системою оцінювання навчальних досягнень учнів.

Визначено структуру інноваційного процесу:

1. діяльнісна – сукупність компонентів: мотиви - ціль - завдання - форми - методи - результати;

2. суб'єктивна – включає діяльність всіх суб'єктів комплексу: директора, заступника, методиста, учнів, педагогів, батьків; відображають характер стосунків між суб'єктами комплексу.

3. змістовна – передбачає вивчення засвоєння нововведень в навчання, виховання; організації навчально-виховного процесу, управлінні школою.

4. управлінська – передбачає взаємодію чотирьох видів управлінських дій: планування – організація навчальної діяльності –

керівництво – контроль. Впровадження інноваційних технологій відбувається за відповідною програмою (планом).

5. організаційна структура має наступні етапи: діагностичний - прогностичний - власне організаційний – практичний – узагальнюючий - впроваджувальний.

Управлінська діяльність з впровадження інноваційних технологій в комплексі:

1. Мотивування вибору педагогічних інновацій.
2. Аналіз стану попереднього впровадження педагогічних нововведень в практику діяльності комплексу.
3. Конкретизація змісту педагогічної інновації.
4. Морально-психологічна підготовка колективу до реалізації завдань інноваційної діяльності.
5. Підбір літератури, розробка необхідного методичного та ресурсного забезпечення.
6. Планування заходів та визначення завдань методичних об'єднань вчителів.
7. Конкретизація видів і форм роботи з впровадження.
8. Контроль та облік досвіду впровадження, підведення підсумків та узагальнення результатів.
9. Звіт педагогічного колективу про роботу з впровадження педагогічних інновацій.

Для досягнення мети були поставлені і реалізовані конкретні завдання з реалізації впровадження сучасних інноваційних технологій за планом (таблиця 3.2)

Таблиця 3.2

Етапи реалізації впровадження системи сучасних інноваційно-навчальних технологій у ПК «Сучасниця»

Етап	Процес
I етап	Підготовка педколективу до усвідомлення необхідності змін.

II етап	Пошук та актуалізація нових ідей.
III етап	Проектування нововведення.
IV етап	Освоєння нової педагогічної ідеї.
V етап	Підбиття підсумків роботи.

Психологом ПК «Сучасниця» вивчено перспективний рівень готовності педагогічного колективу до інноваційної діяльності, який є достатньо високий (рис. 3.1)

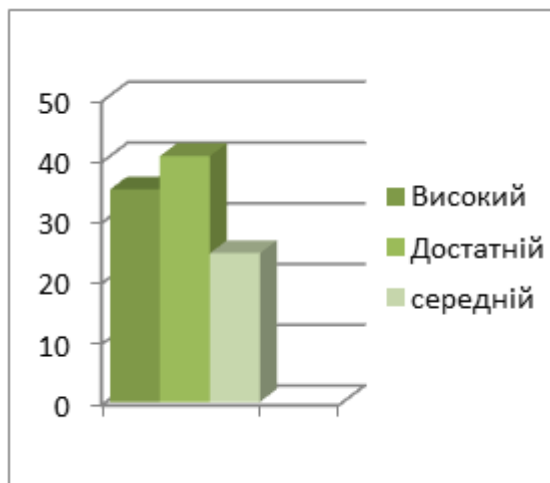


Рис. 3.1. Перспективний рівень готовності педагогічного персоналу до запровадження інноваційних технологій навчання

В досвіді розкрито шляхи підвищення рівня теоретичних та практичних знань із впровадження інноваційних технологій протягом 2015-2020 н.р.

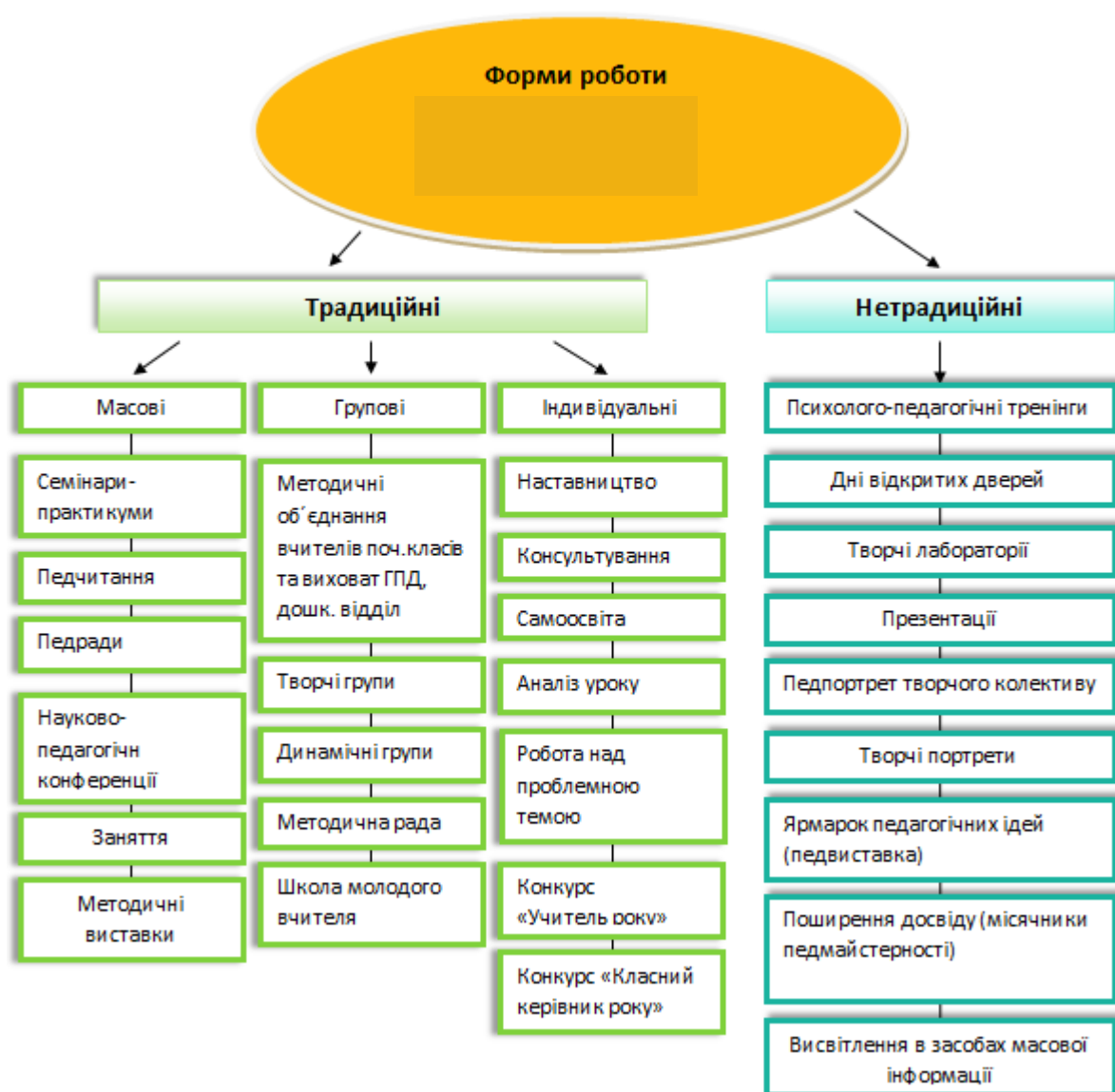


Рис 3.2. Форми роботи з педагогічним складом ПК «Сучасниця»

З метою якісної методичної діяльності створена творча група з реалізації науково-методичної проблеми «Впровадження інноваційних технологій освіти в НВП», якою розроблена модель впровадження науково-методичної теми, в якій зазначено:

- основні положення;
- рекомендації;
- методи;
- прийоми роботи з усіма учасниками навчально-виховного процесу;
- визначення змін функцій педагогів всіх категорій;
- корегування учасників діяльності навчально-виховного процесу;
- виявлення специфічних засобів реалізації завдань моделі;

- експертна оцінка реального досвіду.

Ефективність інноваційної педагогічної діяльності досягається завдяки різноманітним методам роботи з педагогами (Рис. 3.3).

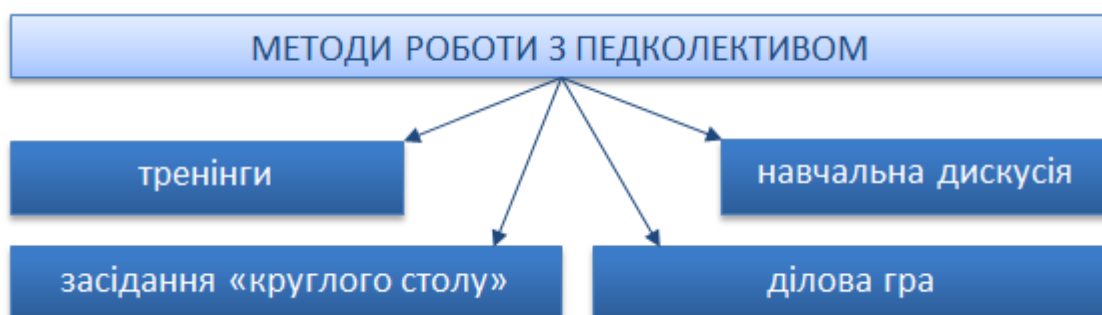


Рис. 3.3. Інноваційні методи роботи з педколективом ПК «Сучасниця»

Результатом таких підходів є запровадження інноваційних освітніх технологій, складених педагогічним складом ПК «Сучасниця» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

Інноваційні освітні технології, які впроваджуються педагогами ПК
«Сучасниця»

Назва технології	Прогнозовані результати
Ігрова	Розвиток суб'єктивності процесів саморегулювання та самоуправління
Інтерактивна	Активізація пізнавальної діяльності, мотивація
Технологія проектного навчання	Формування ключових компетентностей, розвиток ініціативності та самостійності
Інформаційні (комп'ютерні)	Вміння працювати з інформацією: здобувати, обробляти, досліджувати
Розвитку критичного мислення	Формування власної аргументованої точки зору, самостійного здобуття знань, логічного мислення
Створення ситуацій успіху	Розвиток особистості, стимулювання до навчання, радість досягнення успіху

Особлива увага приділяється основним засобам підтримки педагогів у професійному зростанні:

- власний приклад творчої діяльності;
- освіта і консультування;
- заохочення, спонукання, переконання;
- своєчасна допомога та підтримка;

- оприлюднення результатів педагогічної діяльності;
- залучення до участі у розробленні планів.

3.3. Результати впровадження інноваційних систем освіти як засобу розвитку підліткового клубу «Сучасниця»

Завдяки інноваційним процесам у підлітковому клубі «Сучасниця»:

1. Створено комфортні умови для навчання, розвитку та виховання дітей.
2. Освоєні нові сучасні технології, методи і форми роботи.
3. Підвищується рівень професійної компетентності педагогів, що підтверджується результатами участі педагогів в професійних конкурсах «Класний керівник року», «Учитель року». (рис 3.4)

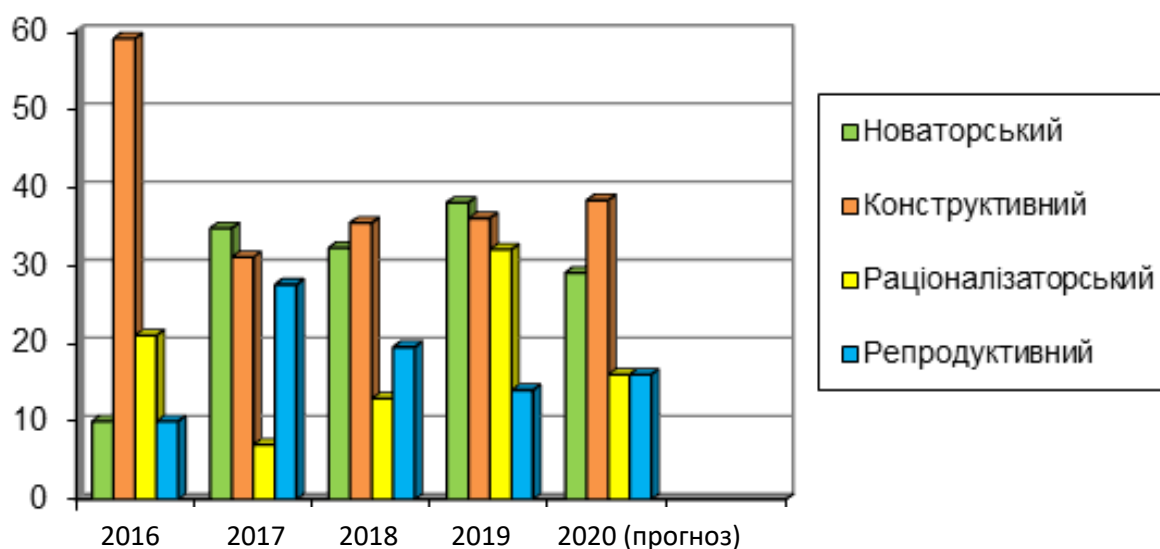


Рис 3.4. Результативність професійної діяльності педагогів ПК «Сучасниця»

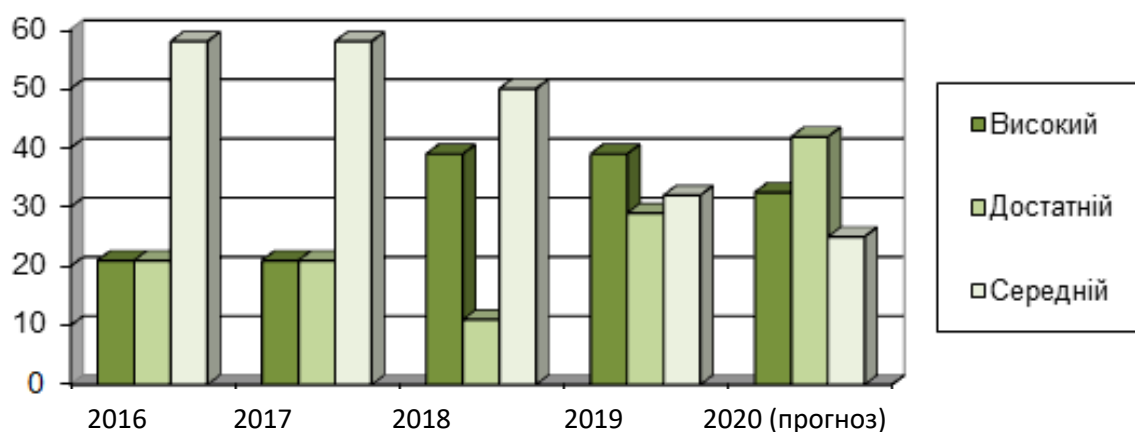


Рис. 3.5. Рівень творчості педагогічного колективу ПК «Сучасниця»

4. Поширено педагогічний досвід у фахових журналах.

5. Передовими педагогами закладу розповсюджується досвід роботи з проблемної теми через відкриті уроки для слухачів курсів ЗОППО, заняття для слухачів районних методичних об'єднань вихователів (рис. 3.5).

6. Позитивні результати дає використання інноваційних технологій в вихованні і навчанні дітей:

- підвищилася мотивація, пізнавальний інтерес учнів до навчання та рівень навчальних досягнень;
- збільшилась кількість учнів, які приймають участь в інтелектуальних та творчих конкурсах;
- підвищується рівень сформованості комунікативних навичок учнів;
- підвищився рівень креативного та критичного мислення;
- ефективна творча робота в групах, парах;
- збільшилась кількість учнів, здатних до самостійної роботи на рівнях конструктивної та творчої діяльності;
- підвищується рівень вихованості учнів.

7. Кожним педагогом представлено досвід роботи в рамках єдиної методичної теми, на підставі яких створено банк даних педагогічних ідей (рис. 3.6).

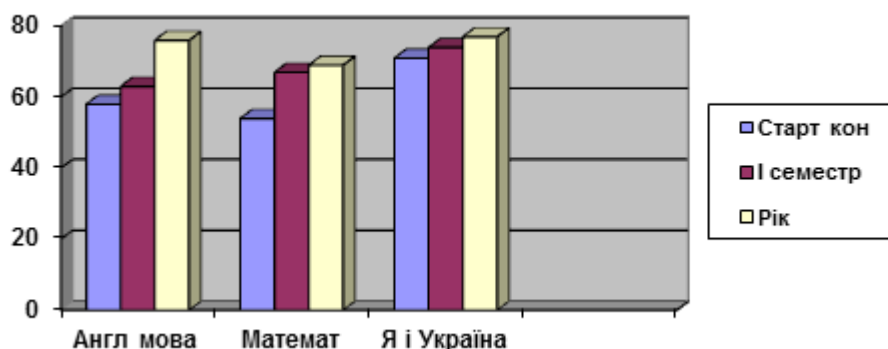


Рис. 3.6. Моніторинг навчальних досягнень слухачів початкових гуртків у 2020-2021 н.р. (прогноз)

Таблиця 3.4.

Результати діагностування рівня вихованості слухачів

Рік	Високий%	Достатній%	Середній%	Потребують індив. підходу%
2015-2016	32,5	38,5	19,2	17,6
2016-2017	41,8	39	20,1	-
2017-2018	36,3	48,3	13	9,2
2018-2019	47,1	45	18,1	-
2019-2020	58,8	32,6	8,5	-
2020-2021 (прогноз)	45,6	45,6	8,8	

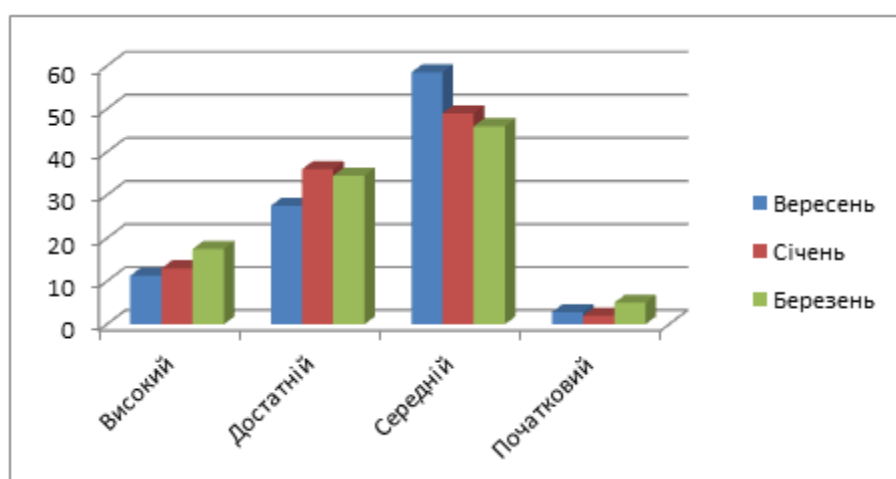


Рис. 3.4. Моніторинг навчальних досягнень вихованців дошкільного відділення з формування елементарних математичних уявлень у 2020-2021 н.р. (прогноз)

Реальну допомогу в напрямку удосконалення системи управлінської діяльності в організації навчально-виховної роботи, розробці ефективних програм розвитку навчальних закладів керівникам ЗНЗ надає районний методичний кабінет відділу освіти, поєднуючи при цьому різні форми і методи роботи, в тому числі здійснює науково-методичний супровід адміністрації шкіл.

Пріоритетним напрямком Національної стратегії розвитку освіти є

розширення мережі дошкільних навчальних закладів до повного задоволення потреб населення та стовідсоткове охоплення дошкільною освітою усіх дітей, які досягли 5-річного віку. Органи управління освітою вирішують дане питання шляхом створення мережі навчально-виховних комплексів типу «дитсад-школа».

Разом з тим, для керівників таких закладів питання управління дошкільним підрозділом є новою, адже організація роботи дошкільного закладу має свої особливості, починаючи від створення умов утримання до організації методичної та навчально-розвивальної роботи з вихованцями. Функціонування таких комплексів вирішує проблему наступності як один із принципів неперервної освіти. Початкова школа має враховувати набуте дитиною в дошкільному віці, особливо щодо формування її особистісних якостей, і цілеспрямовано продовжувати лінії попереднього розвитку [5].

Якість діяльності навчального закладу залежить від ефективного управління ним, що забезпечується через процеси мотивації, комунікації, управління конфліктами, проведенням змін та використанням інноваційних стратегій. Подальшим напрямком роботи буде узагальнення досвіду організації навчально-виховного процесу загальноосвітніх шкіл та дошкільних навчальних закладів району.

Переконали, що підняти рівень освіти до міжнародних стандартів можливо лише за умови поєднання досягнень науки і технологій з сучасними педагогічними інноваціями і творчими зусиллями усіх працівників освіти.

ВИСНОВКИ

Сьогодні, здається, немає потреби будь-кого переконувати, що у забезпеченні інноваційного типу розвитку економіки і суспільства в цілому провідну роль відіграє освіта. Через освіту ми маємо підготувати людину, яка здатна і бажає творити і сприймати зміни та нововведення. Йдеться про зміну технологій, інформації, знань, самого способу життя.

У суспільній свідомості необхідно утвердити змінність, динамізм змін як адекватну сучасності рису життя, лише через яку держава і може забезпечити сталий розвиток, стабільно конкурентоспроможне і успішне суспільство.

Однак, для того, щоб підготувати людину і суспільство до інноваційного стилю життя, необхідно певним чином змінити саму освіту, зробити її інноваційною за характером. В цьому теж не потрібно когось переконувати.

Поряд з цим, виникає гостра потреба в упровадженні діалогових, діагностичних, активних, інтерактивних, тренінгових проектних технологій та створенні особистісно орієнтованих планів і програм, де розвивальна функція освіти визначається пріоритетною.

Особливий акцент робиться в дипломній роботі на впровадженні освітніх інновацій в системі професійної підготовки майбутніх учителів. Освіта починається з вчителя. Тому, спираючись на досвід автор пропонує нові ефективні механізми сучасної психолого-педагогічної, методичної та інформаційно-комунікаційної підготовки учителів, які мають високий інноваційний ресурс. Автор переконаний, що вітчизняна школа – це величезний резерв для проведення масштабної та результативної інноваційної діяльності, який, нажаль, залишається не затребуваний ані суспільством, ані державою. Розкрити його можливості може лише послідовна, продумана і, навіть, агресивна політика реформування школи, яка забезпечить не лише приплив додаткових коштів в освіту, а й стане запорукою її високої гнучкості та адекватності вимогам інноваційного суспільства. А це, у свою чергу, дасть

можливість забезпечити перелом кризових явищ в економіці країни та підвищити конкурентоспроможність наших навчальних закладів.

Для осмисленої, повноцінної участі педагога в інноваційній діяльності важливо, щоб він був не тільки її безпосереднім учасником, а й безпристрасним експертом на етапі її аналізу, що сприятиме реалізації його особистісного потенціалу, підвищенню загальної культури, актуалізації самооцінки і здійсненню самокорекції своєї діяльності.

У системі управління нововведеннями необхідно забезпечити всебічне і багатоаспектне вивчення інновацій (проектування, моніторинг, регулювання, корекцію), без чого неможливе компетентне визначення їх ефективності, доцільності наукового забезпечення та розповсюдження досвіду. Тому паралельно з інноваційним процесом має діяти ефективна система експертної роботи.

На підставі проведеного аналізу у ПК «Сучасниця» було зроблено висновок, що основний педагогічний колектив підліткового клубу знаходиться на допустимому рівні показників інноваційності освіти, але досить близькі до критичного. Таким чином, за результатами анкетування, необхідне проведення педагогічної наради та прийняття рішень щодо перепідготовки та підвищення кваліфікації педагогічного складу клубу «Сучасниця».

Особлива увага приділяється основним засобам підтримки педагогів у професійному зростанні:

- власний приклад творчої діяльності;
- освіта і консультування;
- заохочення, спонукання, переконання;
- своєчасна допомога та підтримка;
- оприлюднення результатів педагогічної діяльності;
- залучення до участі у розробленні планів.

Завдяки інноваційним процесам у підлітковому клубі «Сучасниця»:

1. Створено комфортні умови для навчання, розвитку та виховання дітей.

2. Освоєні нові сучасні технології, методи і форми роботи.

Підвищується рівень професійної компетентності педагогів, що підтверджується результатами участі педагогів в професійних конкурсах «Класний керівник року», «Учитель року». Якість діяльності навчального закладу залежить від ефективного управління ним, що забезпечується через процеси мотивації, комунікації, управління конфліктами, проведенням змін та використанням інноваційних стратегій. Подальшим напрямком роботи буде узагальнення досвіду організації навчально-виховного процесу загальноосвітніх шкіл та дошкільних навчальних закладів району.

Переконаний, що підняти рівень освіти до міжнародних стандартів можливо лише за умови поєднання досягнень науки і технологій з сучасними педагогічними інноваціями і творчими зусиллями усіх працівників освіти.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абасов З.А. Понятійно-терминологічний апарат інноваційної педагогічної діяльності // Філософія освіти. – 2016. - №1(15). – С.56-62.
2. Алфімов Д.В. Інноваційна освітня система: шляхи відродження // Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи: Збірник наукових праць / Ред. кол. Л.І.Даниленко та ін. – К.: Логос, 2010. – С. 158-160.
3. Барна М. Загальні підходи до планування / М. Барна // Абетка завуча. – К.: Редакція загальнопедагогічних газет. – 2013. – 128 с.
4. Буркова Л.В. Класифікація педагогічних інновацій як елемент механізму управління інноваційним процесом в освіті // Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи: Збірник наукових праць / Ред. кол. Л.І.Даниленко та ін. – К.:Логос, 2000. – С. 231-238.
5. Викторова Л.В. Инновационные процессы в образовании // Инновации в образовании. – 2012. - №2. – С.6
6. Возний І.В.Оновлення управління навчальним закладом / І.В. Возний // Управління школою. — Харків: Основа. р– 2019. №4. – С. 28
7. Даниленко Л. І. Менеджмент інновацій в освіті / Даниленко Л. І. —К. : Шк. світ, 2007. – 120 с.
8. Даниленко Л.І. Управління процесом здійснення інноваційної діяльності в системі загальної середньої освіти // Післядипломна освіта в Україні. – 2013. - №3. – С.70-74.
9. Закон України "Про інноваційну діяльність". – 4 липня 2002 р. – www.gdo.kiev.
10. Закон України "Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні". – 16 січня 2003 р.
11. Інноваційні технології в ДНЗ / Березюк В. С., Ру-дік О. А.— Х. : Вид. група «Основа», 2017. — 224 с. — (Серія «ДНЗ. Керівнику»).

12. Інновації у вищій освіті: проблеми, досвід, перспективи: Монографія/ за ред. П.Ю. Сауха. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім.ІванаФранка, 2011. –496с.
13. Інструкція про організацію та діяльність підліткових клубів // Інформаційний збірник Міністерства освіти України. —1996. — №1—2.
14. Козлова О.І. Основні стратегії педагогічного впливу при традиційному та інноваційному підходах до навчання // Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи: Збірник наукових праць / Ред. кол. Л.І.Даниленко та ін. – К.:Логос, 2000. – С. 239-245.
15. Концепція загальної середньої освіти (12-ти річна школа) // Інформаційний збірник Міністерства освіти і науки України. – 2000. - №2. – С. 3-22.
16. Лунячек В.Е. Елементи технології управління сучасною школою. — Гімназія. — Харків. —2009.
17. Методичні служби України: проблема управління, професійна підготовка: Навч.-метод, посібн. /За ред. Г.С.Данилова. — К.: ІЗМН, 2007.
18. Моляко В.А. Стратегии решения новых задач в процессе творческой деятельности // Обдарована дитина. – 2012. - №4. – С. 33-44.
19. Москальова Л. Професійне становлення у практиці управління / Л. Москальова, Ю. Шевченко[Електронний ресурс] // Освіта.ua (Вид-во «Плеяди»), 2008. – Режим доступу: <http://osvita.ua/school/manage/1079/>.
20. Новіков Б.В. Творчість як спосіб здійснення гуманізму: Монографія. – К.: НТУУ КПІ, 1998. – 310 с.
21. Остапчук О. Методологія інноваційних процесів – крок до розуміння сутності // Рідна школа. – 2004. – Листопад. – С.3-6.
22. Остапчук О.Є. Інноваційні процеси в освіті: пошук істини триває // Підручник для директора. – 2003. - №4. – С.3-8.
23. Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності // Наказ МОН України №522 від 07.11.2000 р.
24. Полонский В.М. Инновации в образовании (методологический

анализ) // Инновации в образовании. – 2007. – №2. – С. 4-13.; 2007. – №3. – С.4-12.

25. Пометун О.І. та ін. Сучасний урок. Інтерактивні технології навчання: Наук.-метод. посібн. – К.: АСК, 2004. – 192 с.

26. Пулина А.А. Менеджмент образовательных инноваций как одно из основных направлений деятельности городского методического центра // Инновации в образовании. – 2007. – №3. – С. 30-348.

27. Рибалка В.В. Психологія розвитку творчої особистості: Навчально-методичний посібник. – К.: ІЗМН, 1996. – 236 с.

28. Савченко О. Я. Наступність і перспектива в роботі двох перших ланок освіти // О.Я. Сав-ченко // Дошкільневиховання. – 2013. – № 11. –С.4-5.

29. Самохин В.Ф., Чернолес В.П. Педагогические инновации в системе профессионального образования: цели и сущность // Инновации в образовании. – 2016. – №6. – С. 4-9.

30. Сафіулін В.І. Інноваційний пошук нових технологій навчання // Інноваційні пошуки в сучасній освіті /За ред. Л.І. Даниленко, В.Ф. Паламарчук. – К.: Логос, 2004. – С. 53-64.

31. Симонов В.П. Директору школы об управлении учебно-воспитательным процессом. — М.: Педагогика, 2007.

32. Сиротенко Г.О. Методичні рекомендації з планування розвитку школи / Г.О. Сиротенко – Полтава : ПОІШПО, 2010. – С.22.

33. Слободчиков В.И. Проблемы научного обеспечения инновационной деятельности в образовании (концептуальные основания). – Киров, 2003. – 112 с.

34. Слободчиков В.И. Проблемы становления и развития инновационного образования // Инновации в образовании. – 2003. - №2. – С.4-18.

35. Смирнова И.Э. Модели обучения в системе высшего образования // Инновации в образовании. – 2006. - №1. – С.5-15.

36. Черней С. Інноваційні засоби навчання як об'єкт проектно-

методологічної роботи в педагогіці // Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи: Збірник наукових праць / Ред. кол. Л.І.Даниленко та ін. – К.:Логос, 2000. – С. 195-199.

37. Шилов К.В. Классификация инноваций // Инновации в образовании. – 2007. – №3. – С. 52-58.