

ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ І НАУКИ ОДЕСЬКОЇ
ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ
КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «ОДЕСЬКА АКАДЕМІЯ
НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ»
Кафедра педагогіки та освітнього менеджменту

Кваліфікаційна робота
ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ
СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ
INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN MANAGEMENT OF GENERAL
SECONDARY EDUCATION INSTITUTION
на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

Виконала: здобувачка вищої освіти
другого (магістерського) рівня
спеціальності 011 Освітні, педагогічні
науки
освітньо-професійної програми Освітній
менеджмент у педагогічних системах
Герич Олександра Вікторівна
Науковий керівник: кандидат
педагогічних наук, старший викладач
Рищак Наталія Іванівна
Рецензент: кандидат педагогічних наук
Майорський Вячеслав Віталійович

Рекомендовано до захисту:
протокол засідання кафедри педагогіки
та освітнього менеджменту
№ від
Завідувач кафедри
_____ Р.В. Костенко

Захищено на засіданні ЕК
протокол № _____ від _____
Оцінка _____ / _____ / _____
(за національною шкалою, шкалою ECTS, бали)
Голова ЕК
_____ ПІБ

АНОТАЦІЯ

Тема роботи «Інноваційні технології в управлінні закладом загальної середньої освіти». Метою роботи є теоретично обґрунтувати та розробити рекомендації щодо впровадження інноваційних технологій в управлінську діяльність менеджерів освіти. У першому розділі теоретично обґрунтовано сутність інновацій в управлінні закладами загальної середньої освіти та охарактеризовано інноваційні технології управління сучасними закладами загальної середньої освіти. У другому розділі проаналізовано досвід менеджерів освіти щодо впровадження інноваційних технологій у діяльність управління закладом загальної середньої освіти. У третьому розділі розроблено рекомендації для менеджерів освіти щодо впровадження інноваційних технологій в управління закладом загальної середньої освіти.

Ключові слова: інновації, інноваційні технології, управлінська діяльність, менеджери освіти, стратегічне планування.

SUMMARY

Theme of the work is «Innovative technologies in management of general secondary education institution». The aim of the work is to theoretically substantiate and develop recommendations for the introduction of innovative technologies in the education managers' activity. The first section theoretically substantiates the essence of innovations in management of the institution of general secondary education. Innovative technologies for managing modern general secondary education institutions are characterized. The second section analyzes the experience of education managers in implementing innovative technologies in the management of general secondary education institutions. The third section develops recommendations for education managers on the introduction of innovative technologies in the management of general secondary education institutions.

Key words: innovations, innovative technologies, managerial activity, education managers, strategic planning.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	8
1.1. Сутність інновацій та їх значення в управлінській діяльності.....	8
1.2. Характеристика інноваційних технологій в управлінні закладом загальної середньої освіти.....	17
Висновки до першого розділу	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	29
2.1. Аналіз досвіду менеджерів освіти щодо впровадження інноваційних технологій в управлінську діяльність	29
2.2. Оцінка інноваційного потенціалу колективу закладу загальної середньої освіти.....	42
Висновки до другого розділу.....	50
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІНСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ МЕДЕДЖЕРІВ ОСВІТИ	52
3.1. Використання інноваційних технологій у процесі стратегічного планування розвитку закладу загальної середньої освіти.....	52
3.2. Рекомендації щодо використання інноваційних технологій у процесі планування освітнього процесу закладу загальної середньої освіти.....	59
Висновки до третього розділу	63
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Соціально-економічна ситуація в Україні вимагає реформування у всіх галузях суспільства, в тому числі і в галузі освіти. В умовах сьогодення особливо важливе місце в житті сучасних людей займає вміння керувати. Лише шляхом удосконалення системи управління та досягнень високого рівня професіоналізму менеджерів закладів освіти можуть бути успішно вирішені проблеми навчання і виховання.

Актуальним в наш час є питання про рівень сформованості професіоналізму менеджерів закладів загальної середньої освіти, їх особистісні та професійні якості, культура мислення, моральні цінності, вміння керувати людьми. Посада керівника закладу освіти фактично дає менеджеру освіти всі необхідні та актуальні передумови, щоб бути не просто керівником, а й лідером колективу. Але, насправді його таким не робить. А щоб реалізувати цю важливу проблему на теоретичній та методичній основі, потрібно описати основні та особистісні, ділові та професійні, управлінські якості справжнього менеджера закладу загальної середньої освіти. Сьогодні, в Україні визначені нові сучасні пріоритети розвитку якісної освіти на основі принципів демократизації та гуманізації освіти.

Одним із шляхів підвищення ефективності менеджменту в освіті є якісне впровадження сучасних інноваційних технологій у управлінську діяльність менеджера закладу загальної середньої освіти. Процес запровадження сучасних інноваційних технологій в управління закладами загальної середньої освіти є досить складним. Він досить сильно впливає на якість освітнього процесу закладів загальної середньої освіти та передбачає ступеневе оновлення та поступове вдосконалення змісту, форм, методів та сучасних інноваційних технологій управління.

Впровадження сучасних інноваційних технологій в управлінську діяльність менеджера закладу загальної середньої освіти, по-перше, дозволяє підняти на вищий та якісніший рівень управлінські функції менеджера

освіти. До класичних управлінських функцій менеджера освіти відносяться функція планування та організації, мотивації та контролю. Такі функції значно покращують організаційну структуру закладу загальної середньої освіти. Це, в свою чергу, забезпечує створення зручних передумов для якісного професійного та творчого зростання та підвищення кваліфікації менеджерів освіти. Також, це значною мірою впливає на професійне зростання і колективу закладу освіти в цілому, і на якість освітнього процесу, а ще значною мірою збільшує конкурентоспроможність та імідж закладу загальної середньої освіти.

Впровадження інноваційних технологій в управління закладом загальної середньої освіти вимагає від менеджера освіти значних організаційних, психологічних та фізичних зусиль.

Велику кількість наукових праць та досліджень присвячені висвітленню питання, що стосується сфери розвитку сучасних інновацій та інноваційних технологій в освіті, в тому числі наукові праці: Л. Ващенко, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, Л. Калініної, О. Онаць, Н. Кузькіна, Н. Краснокутської, В. Крижка, О. Мармази, М. Кларіна, Г. Коджаспарова, В. Сластеніна та інших вчених. Цими зарубіжними та вітчизняними науковцями було обґрунтовано теоретичні засади інноваційного управління закладами загальної середньої освіти. А також розкрито основні поняття щодо інновацій взагалі. В наукових працях цих вчених зустрічаються поняття інновація та нововведення, інноваційний процес, інноваційні технології.

Впровадження інноваційних технологій в управлінську діяльність має дуже важливе значення для менеджера освіти, тому що забезпечує конкурентоспроможність закладу загальної середньої освіти. Також інноваційна управлінська діяльність менеджера освіти відображається у застосуванні демократичних та гуманістичних принципів управління закладом освіти, а ще створенні інноваційного середовища в ЗЗСО. Дає можливість співпраці з керівництвом громади для ефективного розвитку

закладу освіти, а також розширює зміст управлінських функцій. Сприяє колективному плануванню розвитку закладу загальної середньої освіти, розробці та впровадженні педагогічних інновацій.

Все сказане дозволяє дійти висновку, що питання впровадження інноваційних технологій в управління закладами загальної середньої освіти є надзвичайно актуальним і цікавим. Саме цим і зумовлений вибір теми кваліфікаційної роботи. А також це визначає необхідність дослідження механізму практичної сторони впровадження інноваційних управлінських технологій в управління закладом загальної середньої освіти.

Об'єкт дослідження: управлінська діяльність менеджерів освіти.

Предмет дослідження: впровадження інноваційних технологій в управлінську діяльність менеджера освіти.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати та розробити рекомендації щодо впровадження інноваційних технологій в управлінську діяльність менеджерів освіти.

Завдання роботи:

- 1) Теоретично обґрунтувати сутність інновацій в управлінні закладами загальної середньої освіти;
- 2) охарактеризувати інноваційні технології управління сучасними закладами загальної середньої освіти;
- 3) проаналізувати досвід менеджерів освіти щодо впровадження інноваційних технологій у діяльність управління закладом загальної середньої освіти;
- 4) розробити рекомендації для менеджерів освіти щодо впровадження інноваційних технологій в управління закладом загальної середньої освіти.

Методи дослідження:

- 1) Теоретичні методи дослідження (аналіз наукових джерел з питань інноваційних технологій в управлінні закладами освіти, аналіз нормативної бази, яка регулює інноваційні процеси в закладах загальної середньої освіти, аналіз фахової наукової літератури, в якій висвітлено теми інноваційних

процесів, мотивів їх виконання, також виділяється специфіка інноваційної управлінської практики менеджерів освіти);

2) емпіричні методи дослідження (анкета для менеджерів ЗЗСО «Вивчення стану сформованості інноваційної культури керівників закладу освіти, інтерв'ю з менеджерами освіти ЗЗСО «Визначення інноваційного потенціалу закладу освіти, анкета «Оцінка готовності педагогічного колективу закладу до інноваційної діяльності», анкета «Карта педагогічної оцінки та самооцінки інноваційної компетентності педагога» (за матеріалами Регіональних моніторингових досліджень щодо визначення інноваційного потенціалу закладів загальної середньої освіти у Рівненській та Сумській областях).

База дослідження: Іванівський заклад загальної середньої освіти імені Б.Ф. Дерев'янка Іванівської селищної ради Одеської області.

Теоретична значущість роботи полягає у тому, що обґрунтовано сутність інновацій та охарактеризовано інноваційні технології в управлінні закладами загальної середньої освіти.

Практична значущість дослідження полягає у тому, що його результати можуть бути використані у управлінській діяльності менеджерів освіти Іванівського закладу загальної середньої освіти імені Б.Ф. Дерев'янка Іванівської селищної ради Одеської області та в інших закладах.

Апробація результатів дослідження. Оpubліковано тези доповідей за результатами дослідження на тему О.В. Герич «Інноваційні технології в управлінні навчальним закладом» у Збірнику тез доповідей III Всеукраїнської науково-практичної конференції «Педагогічна наука і освіта у сучасному вимірі: проблеми і перспективи розвитку»: Матеріали III Всеукраїнської наук. практ. конф. 14 травня 2021р./за заг. ред. В. В. Ягоднікової. видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2021. С.331-334.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр» складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 2 таблиці, 15 рисунків. Загальний обсяг роботи становить 73 сторінки. До списку використаних джерел увійшло 67 видань.

РОЗДІЛ 1. ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

1.1. Сутність інновацій та їх значення в управлінській діяльності

Інноваційний потенціал суспільства в сучасному світі відіграє дуже важливу роль. Зараз суспільству потрібні люди, що здатні критично мислити, вміють дуже швидко віднаходити потрібну інформацію та приймати відповідні та адекватні рішення проблем, що виникають, а також створювати нові ідеї в різних сферах освіти і науки. В умовах сьогодення управління інноваційним розвитком характеризується не лише зовнішнє, а й внутрішнє середовище будь-якої організації. Так, методи менеджменту в освіті, прийняття управлінських рішень, організаційна структура, система стратегічного планування, комунікації – це все час від часу потребує змін та удосконалення.

Менеджери освіти змушені постійно шукати нові шляхи вирішення проблем та досягнення конкурентних переваг, а також використовувати нові методи та технології управління закладами освіти, вдосконалювати роботу з педагогічним колективом і багато іншого. Тому, зростає потреба впровадження інновацій в освітню діяльність, як головного чинника розвитку закладу загальної середньої освіти. Таким чином, інновації стають предметом вивчення, аналізу і впровадження та являються характерними для будь-якої професійної діяльності людини. До того ж, інновації являються результатом наукових шукань, високоідейного досвіду різних спеціалістів і цілих колективів, а не з'являються самі по собі.

В роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як: Ю. Бажала, М. Дяченка, С. Ілляшенка, В. Захарченка, О. Мармази, Л. Федулової та багато інших, висвітлені запитання змісту сучасних інновацій, інноваційного розвитку закладу освіти, впровадження

інноваційних процесів, змісту інноваційних технологій керування. Наукові праці та дослідження цих науковців розкривають суть поняття та питання інновацій в управлінні закладами освіти. В наукових працях цих вчених обґрунтовані підходи до систематизації сучасних інновацій, атрибути процесу їх реалізації, значення інновацій для продуктивного керівництва закладами загальної середньої освіти.

Л. Федулова вважає, що інновації – це результати наукових досліджень та опрацювань, що придатні покращити технічні, прибуткові, споживчі характеристики існуючої продукції, процесів, послуг або стати основою чогось нового [64].

Т. Скрипко в своїх працях зазначає, що інновації – це процес розробки, впровадження, використання виробничого, економічного, суспільного, організаційного потенціалу, який покладений в основу новаторства [57].

Л. Антонюк трактує інновацію, як нове явище, новаторство, нововведення або будь-яку зміну, яку суб'єкт господарювання вносить у свою практику, для того, щоб підняти свою спроможності на внутрішньому і на зовнішньому ринках [3].

Провівши аналіз думок науковців про сутність та значення поняття інновації, розуміємо, що існують три різні бачення цієї наукової проблеми.

Одна група науковців вважає, що інновації є наслідком творчого процесу і є оновленою або вдосконаленою продукцією або технологією. Друга група науковців вважає, що інновації – це процес запровадження, освоєння і використання деяких сучасних рішень, або процес переміни і покращання того чи іншого продукту в різних сферах застосування. Ці вчені є прибічниками діяльнісного підходу. Третя група науковців трактує інновації як певну зміну, оновлення, які здійснюються в продукті, технології, системі чи методі. Такий підхід називається еволюційним.

В ході інноваційної практики менеджери освіти можуть діяти з максимальною результативністю тільки тоді, коли чітко орієнтуються на

реальний об'єкт і керуються найвищою кількістю чинників внутрішнього і зовнішнього середовища [16].

Щоб цього досягти, потрібно чітко навести класифікацію інновацій та їх властивостей. Кожен вчений пропонує свої класифікаційні ознаки, так як єдиної класифікації інновацій не існує.

Більшість науковців наводять такі види класифікаційних ознак:

- за технологічними вимірами об'єктів інновацій;
- за науково-технічною значущістю;
- за причиною виникнення;
- за частотою застосування;
- за місцем інновації в мікроекономічній системі;
- за сферою конкретного втілення;
- за масштабом новизни [63].

Впровадження інновацій є актуальним для будь-якої організації, не виключенням є і заклади освіти. У сучасній педагогічній науці термін «інновація» має наступні визначення:

- нововведення, цілеспрямована зміна, яка потребує перехід системи з одного стану до протилежного. Інноваційна освітня діяльність в цілому відповідає процесам постійного внесення якісно нових елементів в галузь освіти [12];
- оновлення, переміна, запровадження новизни [10];
- реалізоване новаторство, яке постійно підноситься в процесі запровадження [46].

До інновацій в управлінні варто віднести сучасні психологічні, прибуткові, діагностичні інноваційні технології. Вони дають змогу створити вигідні умови для прийняття менеджером освіти ефективного адміністративного рішення. Варто виділити наступні сучасні управлінські інновації. Інновації, що впроваджуються в заклади загальної середньої освіти, мають сучасний оновлений зміст, форми і методи управлінської

діяльності менеджера освіти, а також регіональні та проектні моделі управління [32].

Інновації доцільно оцінювати за трьома основними показниками: реалістичність, корисність, актуальність [32].

Актуальність інновацій полягає в можливості і необхідності рішення актуальних проблем саме зараз. Проблема означає суперечність між дійсним станом справ і довгоочікуваним, між існуючими протиріччями і перспективами їх вирішення. Питання стає актуальним тоді, коли виникає потреба вирішити деякі протиріччя задля того, щоб досягти певної мети та отримати конкретні результати [32].

Корисність інновацій обумовлена такими показниками:

- перспективність та затребуваність інновацій;
- надійність та ймовірність очікуваних результатів;
- інноваційний потенціал [32].

Можливість реалізувати інновацію потребує від менеджерів аналізу і кадрового, і ресурсного, і програмового, і методичного, а також матеріально-технічного та інакших видів забезпечення [31].

Інноваційний процес – це комплексна практика щодо створення, засвоєння, застосовування та розповсюдження сучасних інновацій в різних галузях. Інноваційний процес показує перебіг, систематичність змін компонентів освітнього процесу, цикл новацій. Діяльнісна структура включає в себе набір складників: мотиви – цілі – завдання – зміст – форми – методи – результати. В інноваційному процесі до структурної ієрархії в закладі освіти відносяться: директор закладу освіти, заступники, вчителі, учні. Керівництво інноваційним процесом окреслює виконання менеджером освіти циклу керівництва: аналіз – планування – організацію – контроль – регулювання – аналіз [31].

На впровадження інновацій в діяльність ЗЗСО, як основи для вдосконалення роботи, впливають такі фактори:

- характерні риси інноваційної роботи на рівні закладу освіти: активність менеджера закладу освіти щодо поширення інновацій.
- характерні особливості практики інноваційної роботи на місцевому рівні: підготовка менеджерів освіти до керівництва;
- зовнішні фактори інноваційної політики: фінансування освіти, демографічне становище, заявка громади на освітні результати;
- характерні риси інновацій: закономірність змін, доброякісність і наявність умов для перемін, характер вирішень про зміни [18].

Основними напрямками інновації управлінської діяльності менеджера освіти закладу загальної середньої освіти є:

- цільовий підхід до управління;
- концептуальність в управлінні закладом;
- психологізація управління;
- приведення управлінських функцій у відповідність до завдань закладу освіти;
- рефлексивність діяльності менеджера;
- моделювання структури управління, виробництво швидкодіючих технологій та механізмів адміністративної діяльності;
- управління якістю освіти та розроблення інноваційних підходів до визначення ефективності освітнього процесу;
- комп'ютеризація, технологізація управління;
- адаптація досягнень менеджменту в соціальній та виробничій сферах щодо управління закладом освіти [15].

Проблема запровадження інновацій менеджменту закладу освіти у сучасній освітній теорії та практиці має глибокі традиції. О. Савченко зазначає, що найвиразнішою властивістю мети інноваційної освіти є гуманістичність. Сучасне розуміння гуманістичних цінностей центрується на інноваційній ідеї: людина – не засіб, а мета [55].

О. Мисик акцентує увагу, що плюралізмі ідей і теорій, думок та підходів щодо вирішення визначених освітніх проблем, що є дуже важливим

свідченням демократизації сучасної освіти. Демократичні цінності в сучасній системі освіти виникають на всіх рівнях – змістовому, організаційному, функціональному, комунікативному. Такі підходи та методи, в період становлення України як незалежної держави, стали основою оновлення системи управління закладами освіти [37].

Деякі менеджери освіти помічають, що управління закладом загальної середньої освіти забезпечується трьома чинниками:

- вмінням менеджера чітко та об'єктивно отримувати інформацію про основні показники освітнього процесу;
- оцінкою цієї інформації та прийняттям рішення;
- професійною кваліфікацією педагогів.

Тобто, важливою є не лише адміністративна компетентність менеджера освіти, а і його авторитет, вплив на рівень здійснення професійних обов'язків вчителями [8].

Саме компетентність менеджера освіти відіграє одну з найголовніших ролей у впровадженні інновацій у нових умовах управління навчальним процесом в сучасних закладах загальної середньої освіти.

Освітній менеджмент – це вид управлінської діяльності, основними компонентами якої є сукупність форм, методів та засобів впливу на індивідів та колектив для ефективного функціонування освітньої системи. А людина, яка володіє цими знаннями і вміннями, і є менеджером освіти [33].

З усього викладеного випливає, що на сучасному етапі розвитку освіти керівники ЗЗСО не підготовлені до інноваційного управління на належному рівні та постійно шукають шляхи вдосконалення впровадження інновацій в управлінську діяльність та в навчальний процес.

Інновації в управлінні – це процес внесення цілеспрямованих змін, що спрямовані на перетворення будь-яких компонентів у структурі або функціонуванні організації. Інноваційність передбачає наявність у менеджера закладу стратегічного мислення, гнучкості та швидкої реакції на зміни ситуації, здатності приймати нестандартні управлінські рішення,

ризикувати, бачити кінцевий результат, підбирати якнайбільше альтернатив[36].

Л. Даниленко в своїй науковій праці пояснює, що інновації в освіті – це процедура постійного оновлення, а також кінцевий продукт застосування новизни в навчальному й управлінському процесах, з метою якісного покращення управлінської діяльності [14].

Також логічною є думка Л. Даниленко про те, що будь-яка інновація, яка реалізується в ЗЗСО, потребує інтелектуальних, матеріальних витрат усіх учасників освітнього та управлінського процесу [13]. Менеджер ЗЗСО несе постійну відповідальність за всю діяльність установи, а саме навчальний процес, фінансову, господарську та інші види діяльності, оскільки він безпосередньо керує ним, забезпечує організацію навчального процесу, контролює виконання навчальних програм, організовує діяльність освітнього закладу. Тому правильною є думка, що керівник разом з колективом мають вирішити, які зміни вони будуть проводити з погляду інноваційного потенціалу: удосконалення, модернізація, раціоналізація, оптимізація; принципово нові, радикальні технології навчання, розвитку молоді, виховання, організації навчального процесу, управління освітнім закладом тощо [51].

У сукупності управлінських інновацій, що реалізуються в ЗЗСО, виділяються: поліпшений зміст, форми й методи адміністративної діяльності менеджера освіти, громадські, державні, регіональні, модульні, проектні моделі управління. В запровадженні інновацій все більшого значення набувають методи управління, засновані на характері джерела управлінської інформації (вербальні, дослідницькі, ілюстративно-показникові, техніко-технологічні) [35].

Визначне місце відводиться методу діалогічного спілкування менеджера з об'єктами управління та використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, завдяки яким менеджер набагато швидше вирішує управлінські задачі та може створювати різні інформаційно-

пошукові системи для освітнього закладу, розробити науково-методичну базу даних навчального процесу, що повинен забезпечувати доступність та ефективність навчання, удосконалювати навчальний процес, готувати молоде покоління до життя в інформаційному суспільстві тощо. Ефективну діяльність із формування творчого потенціалу педагогічного колективу та учнів, професіоналізму менеджера, демократичних, відкритих стосунків між учасниками навчального й управлінського процесів забезпечує раціональне поєднання цільових і спрямованих на розвиток функцій управління, сучасних форм і засобів керівництва закладом освіти, застосування девізу інноваційності в управлінні [32].

О. Мармаза наголошує на новій філософії шкільної освіти, яка полягає в тому, що інновації в управлінні ЗЗСО мають ґрунтуватися на його провідних концептуальних параметрах, новій кадровій політиці, внутрішньо шкільній культурі, якості освітніх послуг, нову ідеологію виховання, розвиток особистості та розвиток позитивної Я-концепції керівника освітньої установи, а також педагога та учня [32].

Основними засадами вибору інноваційних технологій в освітньому закладі є перспективність, демократичність, гуманістичність, інтерактивність, реалістичність, цілісність, керованість, економічність, актуальність [31].

Основними напрямками інновації управлінської діяльності менеджера закладу освіти 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 ланок, приведення управлінських функцій у відповідність до завдань освітнього закладу, рефлексивність діяльності менеджера, управління якістю освіти та розробка нових підходів до визначення ефективності освітнього процесу, комп'ютеризацію, технологізацію управління, адаптацію досягнень

науки управління в соціальній і виробничій сферах до управління освітньою установою [31].

Відповідно, управління інноваційним процесом передбачає виконання керівником циклу управління: аналіз – планування – організація – контроль – регулювання – аналіз [32].

Ефективність таких механізмів пояснюється здатністю суб'єктів управління цілеспрямовано використовувати організаційно-педагогічні, організаційно-розпорядницькі, соціально-психологічні, фінансово-господарські й економічні методи. Однак, необхідно враховувати основні фактори, що впливають на розвиток інноваційного потенціалу освітнього закладу, що становить основу управління інноваційними процесами та якості управління. До них відносяться: наявність стратегії інноваційного розвитку освітньої установи; готовність вчителів до інноваційної діяльності; професійна компетентність суб'єктів керування інноваційними процесами; ресурсне забезпечення інноваційних змін; сприятливі соціально-психологічні умови для інноваційних змін [36].

Управління інноваційною діяльністю в освітньому закладі має свою специфіку та забезпечується знаннями менеджера теоретичних засад управління освітніми інноваціями і вміннями забезпечити умови для проведення системного психолого-педагогічного експерименту змісту освіти, його науково-методичного й організаційного забезпечення. Важливо також розвивати власні здібності менеджера, відтворюючи управлінську діяльність на творчому рівні, професійно володіти управлінськими функціями, формами та методами. Керівник повинен пам'ятати, що освітня установа – це відкрита соціально-педагогічна системою, яка є нестабільною і обумовлюється постійними змінами й трансформаціями [31].

Таким чином, традиційна управлінська діяльність менеджера освітнього закладу характеризується загальновизнаними принципами управління, класичними функціями й організаційними структурами; інноваційна управлінська діяльність – це оновлена структура, принципи та

функції, а також технології. Саме інновації забезпечують розвиток закладу освіти і сприяють зростанню показників інноваційності і конкурентоспроможності ЗЗСО, а також професійному й особистісному його зростанню. Інноваційність управління закладом освіти може бути успішною лише за умови створення відповідної загальної культури, зорієнтованої на розвиток шляхом прогресивних нововведень. Це, звісно, вимагає від менеджерів закладу освіти зосередженості на формуванні в колективі закладу освіти спільності інтересів у вдосконаленні закладу освіти, як цілісної соціально-педагогічної організації [40].

Як висновок, слід зазначити, що використання інновацій в освіті має велике значення, оскільки сприяє підвищенню ефективності управління закладом загальної середньої освіти. Крім того, сучасні інновації в освіті гарантують успіхи в навчанні і є ефективними, дієвими та оптимальними в часі, зусиллях і засобах. Водночас, вони також сприяють якісному розвитку як соціальних так і фахових навичок педагогів, їх конкурентоспроможності на ринку праці та жвавій адаптації до інноваційних освітніх потреб.

1.2. Характеристика інноваційних технологій в управлінні закладом загальної середньої освіти

Для створення умов оперативного і ефективного прийняття управлінських рішень керівником установи ЗЗСО в умовах реформування освіти, заклади загальної середньої освіти потребують значних змін і нових сучасних підходів та технологій управління, таких як діагностичні, економічні, психологічні, інформаційні та інші.

У сукупності управлінських інноваційних технологій можна назвати: модернізований зміст і функції, форми й методи управлінської діяльності керівника, стиль керівництва, громадсько-державні, регіональні, модульні, проектні моделі управління тощо [42].

Інноваційні технології в управлінській діяльності керівника ЗЗСО відіграють важливу роль у забезпеченні якості освіти та дають позитивні зрушення у створенні нової української школи. Це мають бути зміни з інноваційним потенціалом і вимірами: удосконалення, раціоналізація, модернізація, трансформація, оптимізація; принципово нові зміни радикального характеру, інноваційні технології навчання, виховання, розвитку молоді, організації освітнього процесу, управління інноваційним розвитком закладу освіти тощо [67].

Сутність сучасних інноваційних підходів, переконань, адміністративних функціонувань та технологій керівництва закладами освіти розкрито у наукових працях наступних вчених: Л. Ващенко, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, Л. Калініної, О. Мармази, О. Онаць, Н. Кузькіна, Н. Краснокутської та іншими науковцями.

Управління навчальним закладом вимагає застосовування інноваційних підходів та управлінських інноваційних технологій поряд із традиційними та зміни парадигми від керівника та його команди. Це володіння навичками та вміннями, а саме: уміти комплексно вирішувати проблеми (бачити сутність проблеми й розбиратися з причиною, а не наслідком її виникнення; володіти критичним мисленням; креативно мислити та діяти (тобто менеджер має сам уміти й навчити колектив творчості, уміння передбачати те, чого ще немає); уміти керувати людьми й приймати управлінські рішення (не щодо підлеглих, а щодо Людей); змінювати систему та способи взаємодії з людьми (вчителями, учнями, батьками, представниками влади, громади, керівництвом територіальної громади тощо) [42].

Основними положеннями відбору інноваційних технологій є гуманістичність, актуальність, демократичність, реалістичність, перспективність та ін. [31].

Поняття «технологія» (від грец. *Tehne* – мистецтво, ремесло, наука *talogos* – поняття, навчання) має наступні визначення:

- набір різних елементів, зокрема прийомів, операцій, процесів та їх послідовність, тобто свого роду навичка людини (технологія виступає як алгоритм, за допомогою якого ми отримуємо очікуваний результат) [41];
- системний метод створення, застосування знань з урахуванням технологічних і людських ресурсів та їх взаємовпливу, спрямований на оптимізацію форм навчання (ЮНЕСКО) [2];
- форма реалізації гуманного розуму, який орієнтований на рішення істотних питань існування [29];
- спосіб вирішення проблем людства за допомогою технічних засобів [12].

Відповідно до Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності, інноваційний менеджмент може розглядатися як управлінські технології, методи, моделі, продукцію, освітні, а також технічні рішення у сфері освіти, які значно підвищують якість, результативність та ефективність освітньої діяльності [48].

Технологія управління – це сукупність методів, прийомів і засобів обробки управлінської інформації, спрямованих на прийняття та реалізацію управлінських рішень. Вона включає стратегію та тактику управління [43].

Все вищевикладене дозволяє зробити висновок, що технологія – це сукупність способів, форм і методів, прийомів. Вони забезпечують міжособистісне спілкування менеджерів освіти, ефективно поєднання теорії та практики, стилю поведінки та культури. Технології обирають відповідно до умов діяльності, завдань, принципів та конкретних цілей.

Структуру технології можна трактувати так: концептуальна основа (наукові підходи, принципи, закономірності, умови, фактори тощо); зміст (визначення мети, цілей, завдань, очікуваних результатів тощо); процесуальна частина (організація діяльності відповідно до конкретних завдань: форми, методи, способи, прийоми та засоби діяльності учасників процесу управління; проектування та опрацювання організаційних

механізмів, організація ходу громадського та державного керівництва; забезпечення ефективного спілкування учасників управління та спів управління; постійна оцінка, моніторинг, коригування діяльності, консультації, моделювання ситуацій тощо); остаточна оцінка результатів [44].

Технологія стратегічного планування – це сукупність прогнозів, рішень і дій щодо визначення й реалізації пріоритетних напрямів розвитку, що забезпечують досягнення місії та цілей освітньої установи [9].

Технологія застосована на постановці цілей, прогнозування, аналізі, моніторингу.

Мета стратегічного планування:

- прийняття основних рішень і реалізація заходів, спрямованих на покращення напрямків діяльності ЗЗСО;
- роль аналізу інформації як однієї із функцій управління;
- метод SWOT-аналізу;
- процес розробки стратегій і орієнтація на кінцевий результат [15, 26].

Також, досить важливе місце посідають інтерактивні технології в реалізації управління ЗЗСО.

Інтерактивні технології – це засіб демократизації освітнього процесу та реальна дія державного управління [41]. Їх використання означає, зокрема, вживання прийомів, що дійсно сприяють оволодінню розумових і громадських навичок, демократичної позиції, побудові суб'єктно-суб'єктних стосунків, а також залученню життєдіяльної комунікативної взаємодії, створенню атмосфери взаємоповаги, довіри та відповідальності. Це діалог і полілог, які можуть приймати такі форми: індивідуальну творчу роботу, раунд (викладення певних питань протягом 1–2 хв), організацію роботи в парах, міні-групах, групах за інтересами (методи можуть бути різноманітними: «ажурна пилка», дебати, рольова гра, моделювання ситуацій, кооперативне навчання, дискусійні групи, «павутинка» дискусії, «мозковий штурм», суперечки; під час підбиття підрахунків як вид

кооперативної роботи може бути використаний метод «ланцюжок цінностей») [38].

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) включають ІТ, а також телекомунікації, медіа-трансляції, всі види обробки аудіо та відео, передачі, мережеві функції управління та моніторингу.

Інформаційні технології в управлінні використовуються для вирішення наступних завдань:

- підвищення ступеня обґрунтованості в прийнятті управлінських рішень за рахунок швидкого збору і обробки інформації;
- зростання ефективності управління в організації;
- узгодженість рішень на різних рівнях управління;
- підвищення продуктивності праці за рахунок оперативності та актуальності інформації [39, 23, 67].

Сьогодні керівник не може ефективно працювати без використання освітніх маркетингових технологій. Освітній маркетинг допомагає здійснювати:

- аналіз ринку освітніх послуг, особливостей учнівського контингенту, навчальних планів та програм, кадрового складу;
- моніторинг рівня навчальних досягнень учнів;
- розробку та реалізацію нових освітніх програм, формування науково-методичного забезпечення та супроводу, підготовку викладачів до реалізації нових освітніх програм і курсів, інноваційних технологій навчання та виховання учнів та організації спів управління закладом освіти.

Освітній маркетинг – це стратегічне та актуальне формування потреб та стимулювання попиту на освітні послуги ЗЗСО, пропонування споживачам не тих освітніх послуг, що вже є в закладі, а тих, які бажають споживачі [56].

Функції управління та спів управління, налаштування й контролю – це одні з найважливіших завдань освітнього маркетингу щодо створення позитивного іміджу навчального закладу.

Це організація стратегічного та оперативного планування розвитку ЗЗСО й компетентностей усіх учасників процесу менеджменту, система інформаційного забезпечення, організація ефективної комунікації, міжособистісної взаємодії, коригування діяльності та координація співпраці, організація контролю та самоконтролю, забезпечення відображення діяльності [23, 41, 44].

В інноваційному менеджменті часто використовуються сучасні управлінські технології. Вони допомагають успішно вирішувати проблеми ЗЗСО.

Серед них часто використовуються такі інноваційні технології управління, як:

- бенчмаркінг;
- бренд-стратегії;
- інжиніринг;
- рейфреймінг;
- реінжиніринг;
- тімблдінг;
- кейс-метод;
- тайм-менеджмент;
- консалтинг;
- фандрайзинг.

Охарактеризуємо детальніше кожен з цих інноваційних технологій управління:

1. Технологія бренд-стратегії. Це стратегія створення, розвитку, зміни та адаптації до ринку освітніх послуг власного бренду; технологія формулювання й обґрунтування стратегічної ідеї, концепції розвитку ЗЗСО для впровадження конкурентних переваг на ринку освітніх послуг, з метою формування іміджу навчального закладу, що стимулюватиме постійний інтерес до цього бренду; інформаційно-просвітницька робота, рекламна діяльність закладу, PR-кампанія, презентація діяльності установи в ЗМІ,

соціальних мережах, на виставках, виконання експериментальної роботи [6, 30].

2. Бенчмаркінг– це метод еталонного порівняння, вперше з'явився у США у 1992 р. Його називають також «Орієнтація на успішні компанії». Бенчмаркінг є об'єктивним порівнянням свого навчального закладу з роботою найкращих у даній галузі. Визначальний зміст і мета бенчмаркінгу полягає в ідентифікації розбіжностей закладів загальної середньої освіти з аналогом. Об'єктами бенчмаркінгу можуть виступати: методи, процеси, технології, якісні параметри. Це неперервний і багаторазовий процес. Індикаторами конкурентного порівняння є: якість освіти учнів, якість роботи вчителів-предметників чи класних керівників, органів громадського самоврядування, учнів чи батьківського комітету, активність громадських структур в ухваленні управлінських рішень, зворотній зв'язок із замовниками освітніх послуг, нові освітні продукти та послуги тощо. Бенчмаркінг буває внутрішній, конкурентний та функціональний. Це технологія винавчання діяльності навколишнього конкурентного середовища, наприклад можливостей об'єднаної територіальної громади, місцевих підприємств, навчальних закладів, що оточують заклад, установ та організацій, з якими можна укласти угоди про співпрацю з метою розроблення стратегії розвитку власного закладу освіти, зміцнення навчально-матеріальної бази, проведення волонтерських акцій, механізмів формування позитивного іміджу в громаді, в регіоні та загалом [38].

3. Інжиніринг (англ. engineering – винахідливість, знання). В управлінні ця технологія використовується під час спільного проектування розвитку навчального закладу, складання стратегічного плану роботи тощо. Інжиніринг механізмів громадського та державного керівництва – це різні види розумової діяльності менеджера освіти, що спрямовані на здобутки найліпшого результату з використанням існуючих ресурсів, застосуванням найновіших методів організації та менеджменту, враховуючи всі умови та

чинники. Це може бути проєктна діяльність науковців, менеджерів, психологів, представників колективу чи інших спеціалістів [38].

4. Реінжиніринг. Ця технологія ефективно застосовується на етапі створення та ефективного управління ЗЗСО. Це радикальне переосмислення й перепроєктування процесів навчання й виховання, управління та спів управління в закладі освіти, це сукупність методів і засобів, а також науково-методичне та педагогічне консультування. Це технологія проведення зустрічей з представниками громадськості щодо розроблення стратегічного плану розвитку закладу, планування підготовки закладу освіти до нового навчального року, підготовки загальних зборів школи, сценарію уроку, позакласного заходу, семінару-тренінгу, організації круглого столу з представниками громадськості, конференцій, здійснення моніторингу навчальних досягнень учнів чи рівня професійної компетентності педагогічних кадрів, діагностики адаптації учнів до першого чи іншого класу тощо [38].

5. Технологія тимбілдингу – (від англ. Teambuilding – «побудова команди») – нестандартний метод управління колективом, виховання спільного командного духу, шляхом спрямованого формування специфічної манери комунікації людей в закладі загальної середньої освіти. Побудова справжньої професійної команди дає змогу ефективно та якісно реалізовувати їх інтелектуальний і творчий запас. Це спеціальні заходи, які розраховано на згуртування персоналу та формування повноцілної команди, що успішно досягає всіх поставлених цілей. Тімбілдинг – це може бути проведення корпоративів і енергійний спільний відпочинок на природі. Це все моделює життя всередині персоналу, а також спрямовують його на дефективну гуртову роботу. Керівник закладу загальної середньої освіти здійснює тимбілдинг за допомогою спеціальних тренерів, які допомагають членам колективу закладу освіти виробити навички командного руху, врозумляють працювати в успішній команді, підкреслюють неформальних лідерів, допомагають колективу створювати гарну атмосферу неформального

спілкування, а також досягнення психологічного розвантаження колективу. Особливе місце в реалізації технології тимблдингу відіграє місце їх проведення. Проведення таких заходів не в закладі загальної середньої освіти, а в іншому місці, незвичній обстановці, сприяє набагато легшому виявленню неформальних лідерів, взаємин симпатій чи конфліктів, дає кращі результати [1, 11].

6. Технологія рейфреймінгу. Ця інноваційна технологія управління дозволяє менеджеру освіти бачити ввірений йому заклад з чотирьох базових точок (чотирьох фреймів): структурної, людських ресурсів, політичної та символічної. Ця технологія потребує від менеджера освіти здатності добре розуміти й застосовувати різні погляди, але думати про одне й те ж. Кожний із фреймів відрізняється від інших і сильний сам по собі. А разом вони допомагають керівнику отримати вичерпну картину того, що відбувається не так, з'ясувати причини, і зрозуміти, що можна зробити, щоб змінити ситуацію на краще [69].

7. Кейс-метод – це технологія, що використовує опис конкретних економічних, соціальних і ситуацій, а також освітніх проблем для дослідження обставини, аналізу ества питання та опрацювання допустимих варіантів для вирішення будь-якої проблеми, вибір найкращого варіанту. Кейси ґрунтуються на фактичному матеріалі або ж є наближеними до реальної ситуації [68].

8. Метод кейс-стаді. Ще його називають кейс-метод або метод ситуацій, що означає навчання на прикладах. Цей метод є дуже поширеним педагогічним інструментом в університетах США. Найбільш докладно кейс-метод використовується під час вивчення бізнес-наук. Використання кейс-методу також досягнуло широке вживання у педагогіці, медицині, юриспруденції, математиці, культурології та політології. Спостереження за рішенням такого кейса дає можливість менеджерам освіти дізнатися, чи здатна людина думати креативно, скільки інноваційних ідей вона може порадити за відведений час. Метою методу кейс-стаді в управлінні закладом

освіти є завдання поставити учасників освітнього процесу в такі ситуації, за яких їм необхідно буде вирішувати погоджене адміністративне рішення [68].

9. Тайм-менеджмент – це технологія зручної організації часу менеджера освіти, з метою підняття ефективності його вжитку. Тайм-менеджмент окреслює широкий спектр діяльності. До нього відноситься планування часу, розподіл задач, постановку цілей, делегування завдань, аналіз нетривалих витрат, моніторинг, організацію, складання списків справ, розстановка переваг. Це сукупність технологій планування роботи, які людина застосовує самостійно для підвищення ефективності використання свого робочого часу, а також контролю за завданнями, кількість яких зростає; це також вміння ставити завдання і виконувати їх. Певною мірою тайм-менеджмент є стилем життя і філософією цінності часу у швидкому потоці інформації, у світі, що постійно змінюється [25]. Уперше в енциклопедичному словнику «Освіта дорослих» (2014 р.) розміщено визначення А. Замогильним поняття тайм-менеджменту як сукупності методик оптимальної організації праці керівника для ефективного виконання поточних завдань, проектів та календарних подій [20].

Ефективний розподіл робочого часу для менеджера освіти в наш час дуже актуальний, і не тільки для менеджерів освіти, тому що менеджери керують крім свого часу, ще й часом свого колективу.

10. Консалтинг в освіті має свої атрибути. Ці атрибути зумовлюються специфікою освітньої арени. З одного боку, самі заклади освіти надають сервіси консалтингового характеру різним компаніям та окремим індивідам і групам людей, з іншого – заклади освіти й окремі педагогічні працівники освітньої сфери виступають такими набувачами консалтингових послуг [63].

Консалтинг – це надання допомоги особам в розв’язанні певних адміністративних проблем; виявленні й розборі поставлених управлінських задач; опрацюванню пропозицій щодо їх розв’язання; здійсненні необхідних прикладних заходів; моніторингу ефективності виконання

пропозицій. Наукова функція консалтингу полягає в поширенні інноваційних наукових досягнень та далекосяжного управлінського досвіду. Консалтинг в освіті виконує також важливі дослідну та посередницьку функції. Важливою також є навчальна функція технології консалтингу, яка полягає в підвищенні управлінської кваліфікації менеджерів освіти та формуванні нових звичок та навичок керування [63].

11. Фандрайзинг – це пошук різних ресурсів, таких як, наприклад, гроші, люди, обладнання, інформація або час, що потрібні для допомоги виконання освітніх задумів для нормального функціонування організації. Пошук фінансового ресурсу організації є дуже важливим. Фандрайзинг освіти – це дуже корисна і потрібна наука про вміння вдало агітувати інших у тому, що робота закладу освіти дуже потребує їх опікування та допомоги. В основі фандрайзингу є фандрайзер, ще його називають менеджер у галузі фандрайзингу. Успіх в залученні потрібних коштів для забезпечення реалізації інноваційних проектів завжди залежить від того, наскільки професійно менеджер вміє агітувати і сам вірить у свої переконання [64].

Охарактеризувавши інноваційні технології управління, можна зробити висновок, що використання таких інноваційних технологій є досить актуальним в наш час. Менеджери освіти обов'язково повинні використовувати в своїй управлінській діяльності ці технології, це допоможе досягти значних результатів щодо підвищення якості освіти.

Висновки до першого розділу

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що питання впровадження інноваційних технологій в управління закладом загальної середньої освіти є досить актуальним на сьогодні. Це одне з вирішальних та досить проблемне питання, яке стосується будь-якого закладу освіти.

Керувати закладом загальної середньої освіти – дуже складно і відповідально, тому управління закладом освіти має бути інноваційним.

Сучасні інноваційні управлінські технології повинні бути досить ефективними, охоплювати різні типи роботи всіх менеджерів освіти. Також потрібно дотримуватись оптимальності в використанні часу і витратах.

Дуже важливим у використанні інновацій для менеджерів освіти є забезпечення умов для інноваційної управлінської діяльності, інтенсифікація інноваційних управлінських процесів через стимулювання ризику, підтримку ініціатив, створення атмосфери інноваційного середовища; забезпечення системності, організованості управлінських процесів; оптимізація інформаційного забезпечення.

Ефективність таких механізмів визначається здатністю керівника та інших суб'єктів управління цілеспрямовано використовувати організаційно-розпорядницькі, організаційно-педагогічні, соціально-психологічні, фінансово-господарчі та економічні методи.

З'ясовано, що для того щоб розвиватися, закладу загальної середньої освіти необхідно змінюватися. Тому, важливим для керівника ЗЗСО є досконале володіння управлінськими функціями й численними ролями, інноваційними технологіями управління й спів управління, постійно розвиватися в професійному та особистісному вимірі. Керівник ЗЗСО, як ніхто інший, має мислити стратегічно, повинен мати власне бачення інноваційного розвитку ввіреного йому закладу освіти та вміти реалізовувати це бачення у своїй управлінській діяльності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

2.2. Аналіз досвіду менеджерів освіти щодо впровадження інноваційних технологій в управлінську діяльність

Реформування системи освіти України дуже сильно змінило уявлення про управлінську діяльність менеджера освіти закладів загальної середньої освіти. Потрібно обов'язково оновлювати систему управління. Це не можна здійснити прямо тут і зараз. Щоб оновити систему управління закладу загальної середньої освіти необхідно витратити деякий час та зусилля. При цьому такої системи управління, як була раніше, вже просто не може бути. Тому, впроваджуючи інноваційні технології управління в діяльність менеджера освіти змінюємо або оновлюємо управлінські функції, вдосконалюємо методи та засоби їх здійснення. Та це не означає, що зразу повинні відбутися досить радикальні зміни.

На сучасному інноваційному етапі реформування галузі якості освіти змінюється місія закладу загальної середньої освіти. Тому менеджер освіти повинен повністю усвідомлювати важливість таких інноваційних змін. Він повинен бути стовідсотково готовий шукати нові шляхи удосконалення, різні можливості для свого індивідуального, професійного та організаційного розвитку. Саме це зараз являється основною цілю інноваційного розвитку як і самого менеджера освіти, так і закладу загальної середньої освіти цілому.

Можливість запровадження інноваційних технологій, як управління закладом загальної середньої освіти, так і оновлення освітнього процесу для забезпечення якісних змін, залежить не лише від рівня обізнаності менеджера освіти, а також певною мірою від рівня готовності педагогічного колективу

сприймати інновації (інноваційного потенціалу колективу закладу освіти). Тому досить важливо і актуально є проведення дослідження в цих сферах.

Так як питання запровадження сучасних інноваційних технологій дуже актуальне в наш час і набуло вирішального чинника піднесення освіти, постала гостра потреба провести дослідження стану впровадження інноваційних технологій в закладах загальної середньої освіти.

Дослідження стану впровадження інноваційних технологій було проведено на базі Іванівського закладу загальної середньої освіти імені Б.Ф. Дерев'янка Іванівської селищної ради Одеської області з метою аналізу інноваційного потенціалу колективу закладу та розробки рекомендацій щодо вдосконалення процесу впровадження інновацій.

Іванівський заклад загальної середньої освіти імені Б. Ф. Дерев'янка (далі ЗЗСО) здійснює свою роботу відповідно до Статуту закладу, Освітньої програми та річного плану роботи. В закладі освіти наявні всі нормативно-правові документи, що регламентують роботу закладу загальної середньої освіти, які висвітлені на офіційному сайті ЗЗСО, відповідно до Статті 30. Прозорість та інформаційна відкритість закладу освіти Закону України «Про освіту» [51].

Система та органи управління ЗЗСО представлені функціональною структурою, згідно цієї структури всі відділи формуються відповідно до функцій (рис. 2.1.).



Рис.2.1. Система та органи управління ЗЗСО

Проаналізувавши організаційну систему управління ЗЗСО дійшли висновку, що така система управління має свої переваги та недоліки. До переваг такої функціональної системи управління можна віднести те, що з керівника ЗЗСО знімається частина навантаження, також здійснюється більш тісна взаємодія між органами управління, що сприяє кращим комунікаційним зв'язкам, керівники підрозділів можуть взаємодіяти з виконавцями інших підрозділів. До недоліків слід віднести те, що одна і та ж людина несе відповідальність за різні сфери діяльності, також зменшується персональна відповідальність, важкість контролюючої функції менеджерів освіти. В цілому функціональна система ЗЗСО сприяє впровадженню інноваційних технологій в управлінську діяльність менеджерів освіти.

Для високоякісного оцінювання результатів запровадження інноваційних технологій в управлінську діяльність менеджерів освіти Іванівського ЗЗСО імені Б.Ф. Дерев'янка був використаний наступний інструментарій:

1) анкета для менеджерів освіти ЗЗСО «Вивчення стану сформованості інноваційної культури керівника закладу освіти» (за матеріалами Регіонального моніторингового дослідження щодо визначення інноваційного потенціалу загальноосвітнього навчального закладу у Сумській області) (Додаток А);

2) інтерв'ю з менеджерами освіти ЗЗСО з метою визначення інноваційного потенціалу закладу освіти (за матеріалами Регіонального моніторингового дослідження щодо визначення інноваційного потенціалу загальноосвітнього навчального закладу у Рівненській області) (Додаток Б);

3) комплексний аналіз роботи за рік (аналіз річних звітів керівника ЗЗСО на офіційному сайті).

У дослідженні взяли участь 4 менеджера освіти Іванівського ЗЗСО імені Б. Ф. Дерев'янка, а саме: директор ЗЗСО, заступники директора з НВР, заступник директора з ВР. Всі менеджери освіти мають різний вік, стаж керівної роботи, та рівень кваліфікації.

Серед менеджерів ЗЗСО, що брали участь у дослідженні управлінської діяльності, 2 особи мають керівний стаж роботи до 5 років, 1 особа має керівний стаж від 5 до 10 років, 1 особа має стаж від 10 до 20 років (рис 2.2.). Загальна кількість респондентів-менеджерів – 4 особи.

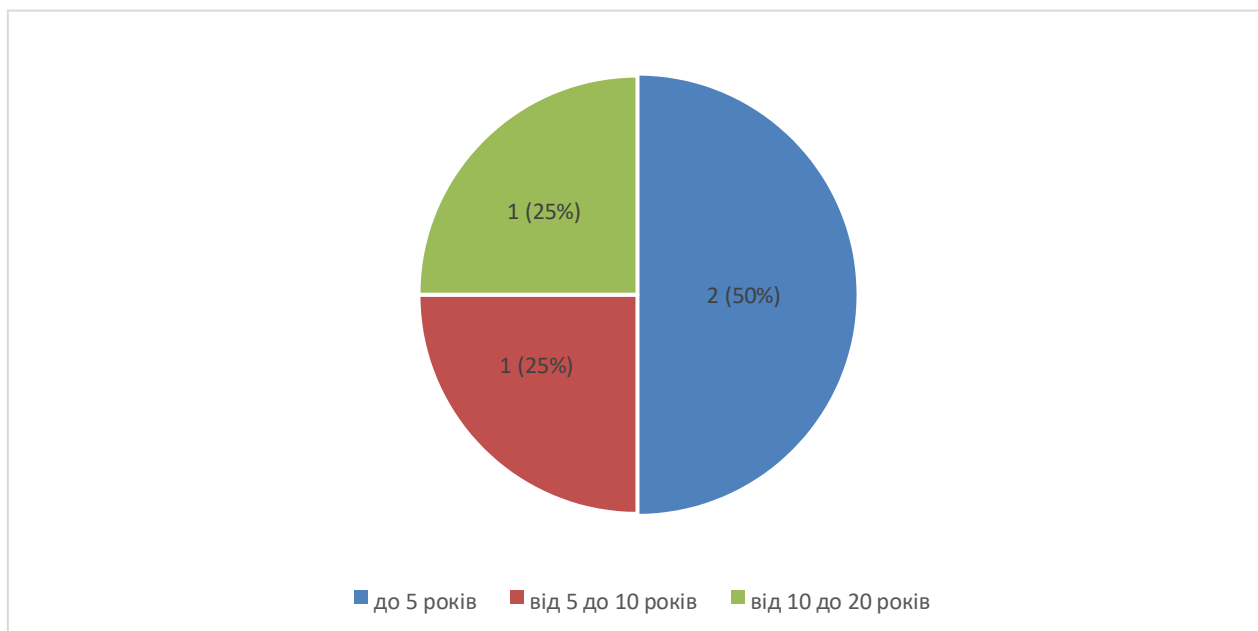


Рис. 2.2. Стаж роботи на посаді менеджера освіти ЗЗСО

Всі менеджери освіти повинні володіти інноваційною компетентністю. Так як саме ця компетентність дозволяє вирішувати проблеми готовності менеджерів до інноваційної діяльності та вдосконалення методів управлінської діяльності. З набуттям чинності законів України «Про інноваційну діяльність» увага до формування інноваційної компетентності посилилася [50].

Всі менеджери ЗЗСО розуміють необхідність впровадження інноваційних технологій в управлінську діяльність. Хоча називають різні причини, чому це потрібно робити. Але всі згодні з думкою про те, що впровадження інновацій обов'язково вплине, по-перше, на покращення якості освітнього процесу. По-друге, на підвищення кваліфікації педагогічних працівників. Як наслідок, це вплине на конкурентоспроможність ЗЗСО та престижність. Для того, щоб педагогічний

колектив сприймав інноваційні ідеї, менеджери освіти повинні бути досить компетентними в інноваційних технологіях управління та мати досить високу інноваційну культуру. Тільки тоді колектив буде здатний не лише підтримувати інноваційну діяльність менеджерів освіти, а й реалізовувати інновації в освітній діяльності ЗЗСО для ще кращого результату.

За результатами проведеного анкетування можна зробити висновок, що для 3 (75%) опитаних менеджерів є цікавими новації та експерименти в управлінській діяльності. Переважна кількість керівників ЗЗСО (75%) вважають, що запровадження інновацій та інноваційних технологій управління сприяє значному підвищенню якості освіти.

В процесі опитування менеджерам освіти було запропоновано оцінити свій власний рівень готовності до впровадження інноваційних технологій в управління ЗЗСО. Половина керівників ЗЗСО (75%) вважають цей рівень достатнім, один – середнім, і один – високим (рис. 2.3.).

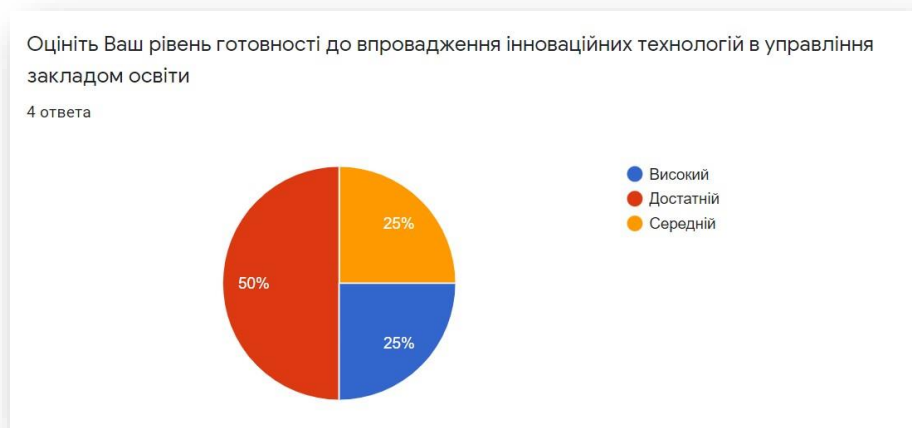


Рис 2.3. Готовність менеджерів освіти до впровадження інноваційних технологій в управління ЗЗСО

Отже, можна сказати, що менеджери освіти готові до впровадження інноваційних технологій в управління ЗЗСО. Однак разом з тим, досвід показує, що не всі інновації можуть бути актуальними саме в цьому ЗЗСО, що в свою чергу може призвести до негативних наслідків. Саме тому потрібно підходити до визначення напрямку інноваційної діяльності дуже виважено, а також науково-обґрунтовано.

Проаналізувавши питання анкети «Які інноваційні технології були запровадженні останнім часом в ЗЗСО?», можна сказати, що останнім часом в ЗЗСО були успішно запровадженні такі сучасні інноваційні технології управління:

- інтерактивні технології;
- інформаційно-комунікаційні технології;
- технологія бренд-стратегії;
- технологія тимбілдінгу;
- тайм-менеджмент (рис 2.4.).



Рис 2.4. Інноваційні технології управління, які використовуються в ЗЗСО

Для того, щоб відбувався постійний розвиток ЗЗСО потрібно знайти співвідношення між потребами в інноваційних технологіях управління та можливостями відповідно до умов закладу.

Основне завдання менеджерів освіти – досягти покращення якості освіти. Цього можна досягти за допомогою впровадження інноваційних технологій не лише в управлінську діяльність менеджера освіти, а й в освітній процес. Так як це являється одним з далекосяжних напрямів.

Пошуки шляхів вирішення проблеми підвищення якості освіти у управлінській діяльності сучасного менеджера освіти пов'язуються з впровадженням інновацій в управління навчально-виховним процесом та

забезпеченням роботи школи в режимі розвитку. Впровадження інновацій у діяльність закладів освіти і у процес управління цією діяльністю є одним із перспективних шляхів оновлення нової освіти.

Методи інноваційного управління закладом освіти – це засоби управлінської діяльності менеджера освіти, які він використовує з метою спрямованого впливу на всіх учасників освітнього процесу ЗЗСО. За результатами дослідження до інноваційних методів управління ЗЗСО менеджери відносять педагогічні консилиуми та технології бренд-стратегії, для підвищення іміджу організації. На питання анкети про форми і методи управління ЗЗСО, які менеджери не використовують у своїй управлінській діяльності, з'ясовано, що не використовуються такі інноваційні методи управління ЗЗСО, як технології стратегічного планування. Майже не використовуються такі технології, як моніторинг якості управлінської діяльності, рейфреймінг, фандрайзинг, консалтинг, кейс-стаді (рис.2.5.).



Рис 2.5. Форми і методи управління ЗЗСО, які не використовуються

Інноваційний потенціал закладу освіти – це його здатність створювати, сприймати, реалізовувати інновації в різних сферах освітньої діяльності [32]. Ця здатність здебільшого є результатом творчих жадань колективу, їх мотивуванні до впровадження інновацій. Керівники вказують, що в закладі освіти підтримують участь педагогів у освоєнні та створенні інновацій (100%), вивчають професійні потреби та можливості вчителів (100%), проводять творчі конкурси (50%).

Також до складових інноваційного потенціалу ЗЗСО можна віднести дуже гарну атмосферу підтримки будь-яких творчих та креативних проявів. Важливу роль в розвитку інноваційного потенціалу закладу освіти відіграють також матеріально технічне забезпечення закладу і кадровий потенціал. (рис. 2.6.).

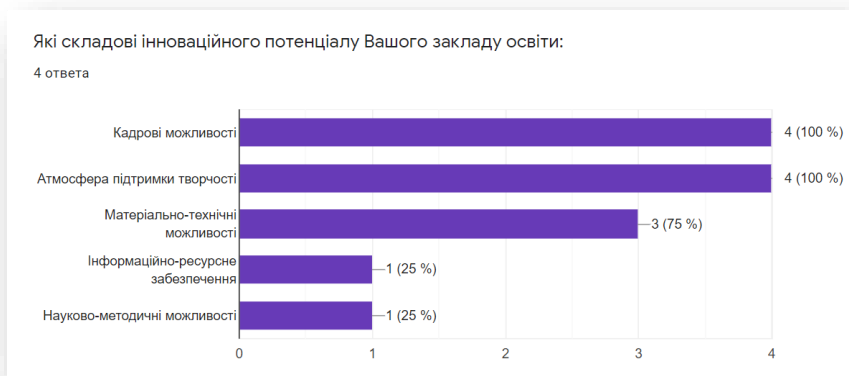


Рис. 2.6. Основні складові розвитку інноваційного потенціалу ЗЗСО

Також, дуже важливими в менеджменті освіти є створювати умови в ЗЗСО для творчого розвитку педагогічного колективу. На запитання анкети про умови, які створенні в ЗЗСО, менеджери відповіли, що в ЗЗСО створенні сприятливі умови для підтримки педагогічного колективу в інноваційній діяльності. Для цього проводяться різні творчі заходи та конкурси, а також дуже ретельно вивчаються професійні потреби педагогів та їхні можливості щодо освоєння та втілення інновацій в освітньому процесі (рис. 2.7.).

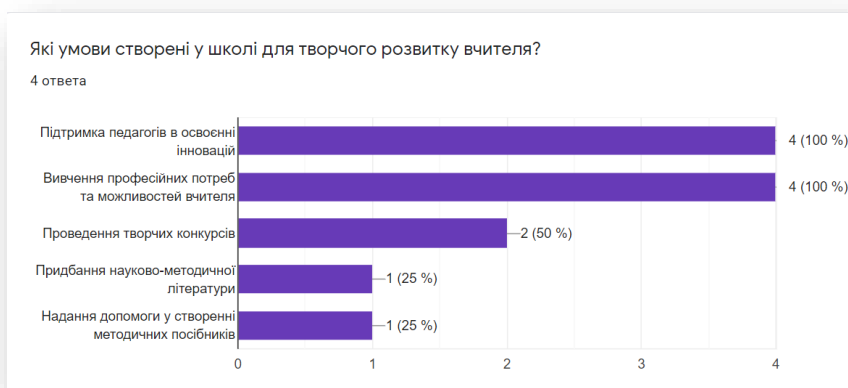


Рис. 2.7. Створені умови в ЗЗСО щодо творчого розвитку педагогів

Менеджери освіти ЗЗСО всіляко підтримують інноваційну діяльність педагогічного колективу, творчий пошук, креативність, академічну свободу. Проаналізувавши відповіді менеджерів на запитання анкети, стало зрозуміло, що залучення педагогів до інноваційної діяльності відбувається шляхом залучення їх до участі в різних районних, обласних конкурсах, конференціях, проектах, також в ЗЗСО підтримується самовдосконалення педагогів.

В ході дослідження з'ясовано, що в ЗЗСО була розроблена і успішно реалізується програма стимулювання педагогів ЗЗСО в сфері інновацій на 2021-2022 навчальний рік.

Також існують різні фактори, які можуть вповільнювати впровадження нових ідей і технологій в ЗЗСО. Дослідження показало, що в ЗЗСО такими факторами є надмірна кількість документообігу та звітів, недостатня кількість технічного та матеріального забезпечення, величезна завантаженість педагогічного колективу, відсутність часу для самоосвіти та самовдосконалення. Також фактором, який в значній мірі гальмує хід запровадження інновацій є консервативні погляди деяких педагогів. Недостатнє володіння комп'ютерною технікою педагогами, недостатнє матеріальне заохочення також являється чинником, що гальмує інноваційну діяльність в ЗЗСО. Незначна частка менеджерів вказали на психологічну неготовність педагогів до впровадження інноваційних технологій (рис. 2.8.).

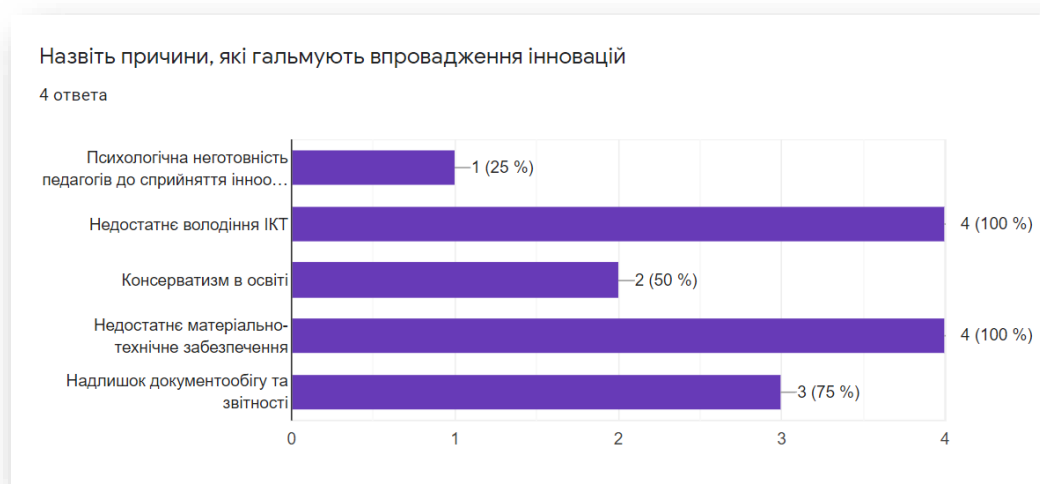


Рис. 2.8. Фактори, які гальмують впровадження інновацій

Тому, можна зробити висновки, що для сприяння впровадження інновацій в ЗЗСО, менеджери освіти повинні:

- створювати всі умови, які сприяють інноваційній діяльності педагогів, а також мотивувати;
- вести облік особистісних якостей педагогічного колективу та їх професійного рівня;
- проводити якісний моніторинг психологічної готовності педагогів закладу освіти до інноваційної діяльності.

Отже, всі вище перелічені умови є одним з основних завдань менеджера освіти ЗЗСО щодо входження педагогічного колективу в інноваційну діяльність.

Крім анкетування, було також проведено інтерв'ю з директором Іванівського ЗЗСО імені Б.Ф. Дерев'янка. В ході проведення інтерв'ю вдалося з'ясувати, що ознаками, які характеризують інноваційність ЗЗСО директор вважає те, що в закладі освіти використовуються деякі сучасні інноваційні технології управління такі як: технології тайм-менеджменту, бренд-стратегії, тимбілдінг. Також колектив школи бере участь у різних інноваційних проектах. В закладі повною мірою використовуються інформаційно-комунікативні технології, запровадженні технології дистанційного навчання. Також в закладі працюють різні програми, наприклад, програма розвитку інформаційних технологій, програма підтримки вчителів в інноваційній діяльності та інші. Також інноваційні технології використовуються в освітній діяльності та в виховному процесі.

Особливо добре себе зарекомендувала програма підтримки інновацій ЗЗСО. Ця програма дуже стимулює педагогічний колектив і допомагає директору якісніше ним керувати. Тут значну роль відіграє бажання педагогів до кар'єрного росту. Розроблена система стимулювання педагогів дозволяє директору більш ефективно управляти поведінкою педагогів. Отже все це дає можливість зробити висновок, що ЗЗСО дійсно має інноваційні ознаки. А створення програм підтримки і заохочення педагогів до

інноваційної діяльності, також можливість кар'єрного росту педагогів, мотивації кожного вчителя до інноваційної діяльності це все і є інноваційними технологіями управління ЗЗСО.

На запитання про проблеми ЗЗСО, що потребують якісного інноваційного вирішення, директор закладу зауважила, що дуже гостро стоїть питання недосконалості матеріально-технічного забезпечення закладу освіти, а також потрібно інноваційно вирішити питання щодо фінансування діяльності ЗЗСО. Для покращення фінансування закладу планується запровадити використання інноваційної технології фандрайзингу.

За словами директора ЗЗСО, в плані наукової теми педагогічного колективу вивчаються такі питання освітньої інноваційної діяльності, як формування інноваційного середовища. Це питання досить актуальне в ЗЗСО, так як заклад прагне постійного вдосконалення і розвитку.

Директор зауважив, що всі інновації в ЗЗСО запроваджуються поступово. Також визначенні основні задачі інноваційного розвитку ЗЗСО, а саме: формування інноваційного простору в ЗЗСО, забезпечення якості освітніх послуг для здобувачів освіти в ЗЗСО, гуманістична направленість ЗЗСО, надання освітніх послуг різних форм, надання можливості отримувати якісні освітні послуги особам з ООП, підвищення кваліфікаційного рівня педагогів, забезпечення інформаційної прозорості ЗЗСО та інше.

Так, наприклад, щоб забезпечити ефективний простір для інформаційної прозорості закладу, для налагодження комунікацій, з метою рекламної діяльності ЗЗСО, з метою зробити загальнодоступною всю необхідну інформацію про Іванівський ЗЗСО імені Б.Ф. Дерев'янка та хід освітньої роботи, яка ведеться в закладі, директор успішно використовує інноваційну технологію бренд-стратегії. Це презентація діяльності закладу освіти в соціальних мережах (сторінка закладу освіти у соціальній мережі Facebook) і ЗМІ, а також в школі функціонує сайт закладу (<https://ivanivkaschool.ucoz.org/>) [66]. Офіційний сайт закладу є джерелом комунікації з учнями, батьками, вчителями, громадкістю та постійно

оновлюється, поповнюється актуальною інформацією в міру надходження матеріалу.

На запитання, у чому полягає місія закладу освіти, директор відповіла, що місія ЗЗСО полягає в розвитку здорової особистості, яка буде досить впевнена в собі, яка має здатність творчо та креативно мислити.

На запитання, хто виступає ініціатором інноваційного розвитку ЗЗСО, була дана відповідь, що, насамперед ініціатором інноваційного розвитку виступає сам директор закладу, іноді ще деякі педагоги.

Також було з'ясовано, що інновації в основному впроваджуються планово, а не стихійно. А також в ЗЗСО періодично проводяться маркетингові дослідження ринку освітніх послуг, з метою створення позитивного іміджу закладу освіти. Це дуже актуально і необхідно, адже в еру інноваційних технологій будь-який менеджер освіти просто вже не може ефективно працювати без застосування технологій освітнього маркетингу.

В ході інтерв'ю, директору було запропоновано визначити відсоток педагогів ЗЗСО, що належать до різних груп, в залежності їх інноваційної готовності. Американський психолог Е. Роджерс виділив групи осіб, залежно від їх готовності засвоювати і втілювати нове: 1) новатори – люди відкриті новому, готові на ризик; 2) ранні реалізатори – люди, котрі не ризикують, але розумно, раціонально застосовують нове; 3) рання більшість – легко знаходять взаєморозуміння з першими двома групами, охоче бажають втілювати нові ідеї; 4) пізня більшість – скептики, які починають освоювати нововведення під тиском соціального середовища; 5) консерватори – беруть під сумнів будь-яку новацію, орієнтуються на традицію, роблять усе можливе, щоб загальмувати розповсюдження нововведень.

Директор ЗЗСО визначив наступним чином належність педагогів до різних груп: 1) новатори – 10 %; 2) ранні реалізатори – 15 %; 3) рання більшість – 15 %; 4) пізня більшість – 40 %; 5) консерватори – 20 %.

На запитання, які конкретні інноваційні технології використовуються у ЗЗСО менеджерами освіти, директор зауважив, що в роботі над підняттям особистого іміджу закладу освіти при здійсненні управлінської діяльності потрібно дотримуватись принципів тайм-менеджменту.

До часової компетентності менеджерів освіти відносять три найважливіші складові, це усвідомлення часу, емоціональне почуття часу і організація часу в управлінській діяльності. Це все досить якісно забезпечує емоціональну стабільність, стресостійкість менеджерів освіти та особисту самореалізацію. Методика запровадження технології тайм-менеджменту в діяльність менеджера освіти вимагає високої індивідуальної готовності до постійного контролю буденної і далекосяжної роботи, хронічної організаційного надриву, адміністративної довершеності менеджера освіти [1].

Менеджери Іванівського ЗЗСО імені Б.Ф. Дерев'янка в своїй управлінській діяльності користуються наступними інноваційними технологіями тайм-менеджменту, як технологія цілепокладання «SMART», «Дерево цілей», АБВГД-аналіз.

Можна зробити висновки, що запровадження однієї чи декількох технологій тайм-менеджменту менеджерами в управлінській діяльності ЗЗСО допомагають бути організованими, успішно взаємодіяти з всіма членами педагогічного колективу, що безсумнівно допомагає піднесенню ствердного іміджу ЗЗСО.

Проаналізувавши досвід менеджерів освіти щодо впровадження інноваційних технологій в управлінську діяльність зазначимо, що зміни в Іванівському ЗЗСО імені Б. Ф. Дерев'янка відбуваються не хаотично, а прогноуються менеджером освіти на основі законів і цілеспрямовані на здобутки визначених результатів.

Також, слід зауважити, що застосування інноваційних технологій в управлінні допускають підвищити на більш якісний рівень систему планування розвитку ЗЗСО, організацію та інші організаторські функції

менеджера закладу загальної середньої освіти, удосконалювати органи самоврядування ЗЗСО, розвивати організаційну структуру ЗЗСО, що створює дуже придатні умови для фахового і творчого зростання педагогічного колективу, а також впливає на якість освітнього процесу, підвищує конкурентоспроможність ЗЗСО.

2.2. Оцінка інноваційного потенціалу колективу закладу загальної середньої освіти

З розвитком сучасного інноваційного плину в галузі освіти, одним із важливих напрямків в управлінні закладом загальної середньої освіти є пошуки напрямів організації освітніх та управлінських інновацій. Вагомою складовою інноваційного потенціалу ЗЗСО є здатність менеджера освіти до створення позитивного інноваційного середовища.

Інноваційний потенціал закладу освіти – це здатність педагогічного колективу приймати, виробляти та реалізовувати різні інновації. Серед складників готовності педагогів до інноваційної діяльності розрізняють такі складові, як управлінський, мотиваційний, інформаційний та практичний [33].

Готовність педагогів до інноваційної діяльності – це специфічний стан педагогів, що передбачає присутність у педагога мотиваційного ставлення до професійної діяльності, володіння ефективними манерами і засобами здобутку педагогічних цілей, здатності до творчої рефлексії [32].

З метою оцінки готовності педагогічного колективу Іванівського ЗЗСО імені Б. Ф. Дерев'янка до інноваційної діяльності було проведено дослідження.

Серед вчителів, які брали участь у дослідженні, педагогічний стаж до 3-х років мають 3 респонденти (8 %), від 3 до 10 років – 12 осіб (30 %), від 11 до 20 років – 13 осіб (30 %), від 21 до 30 років – 7 осіб (18 %) та понад 30 років – 5 осіб (14 %) (рис. 2.9.).



Рис. 2.9. Якісний склад учителів за педагогічним стажем

В якості інструментарію діагностики при оцінці готовності педагогічного колективу Іванівського ЗЗСО до інноваційної діяльності були використані:

1) анкета «Оцінка готовності педагогічного колективу закладу до інноваційної діяльності» (за матеріалами Регіонального моніторингового дослідження щодо визначення інноваційного потенціалу загальноосвітнього навчального закладу у Сумській області) (Додаток В);

2) анкета «Карта педагогічної оцінки та самооцінки інноваційної компетентності педагога» (за матеріалами Регіонального моніторингового дослідження щодо визначення інноваційного потенціалу загальноосвітнього навчального закладу у Рівненській області) (Додаток Г);

Згідно проведеного анкетування педагогів ЗЗСО було виявлено, що педагоги вирішальним показником своєї педагогічної майстерності допускають компетентність і знання (79 %). Деякі педагогічні працівники (39 %) вагомим свідченням своєї педагогічної досконалості найменували здатність креативно мислити, здібність до творчості, нестереотипного рішення проблемних становищ.

Зазначимо, що лише творча особистість, креативний педагог придатний бути ефективний при впровадженні інновацій. 28 % педагогів вважають, що готовність до інноваційної діяльності є важливою ознакою педагогічної майстерності.

На запитання «Яка зі сфер педагогічної діяльності становить для Вас найбільший інтерес?» педагоги відповіли наступним чином. 49 % зазначили, що це точно інноваційна діяльність педагогів. Педагоги добре розуміють, що інноваційна діяльність допомагає поліпшити якість освіти. Так вважають 78 % педагогів. Дехто вважає, що найбільший інтерес становить потреба в оновленні освітнього процесу (53 %). Також дехто вбачає це в самовдосконаленні та в індивідуальному самовираженні (рис 2.10.).

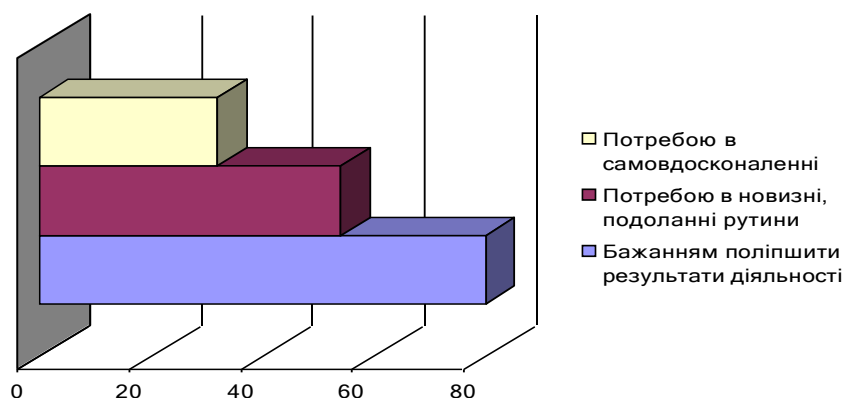


Рис. 2.10. Чим для Вас приваблива інноваційна діяльність?

Здійснення інноваційної діяльності завжди вимагає від педагогів готовності його до сприйняття чогось нового, наприклад, готовності до нового виду діяльності. А також потрібно бути досить обізнаним в інноваційних технологіях сучасності.

Щоб зрозуміти чи готовий педагог до інноваційної діяльності, потрібно перевірити ступінь наявності різних компонентів, таких як індивідуальний, чи наявна мотивація у педагога, чи достатньо педагог проінформований, та, звісно, практичний компонент.

Дуже важливою є мотивація педагога до інноваційної діяльності, це дуже важлива якість педагогічного працівника. Бо тільки добра мотивація може забезпечити якісну та ефективну інноваційну діяльність, самовдосконалення педагога. Мотиваційний складник є базою, довкола якої знаходяться основні атрибути викладача як фахівця. Так як результати якості

освіти дуже багато залежить від того, чим обґрунтовує педагог своє бажання до інноваційної діяльності.

Анкета для педагогів засвідчила, що одним із важливих компонентів впровадження інновацій є індивідуальна мотивація педагогів. Педагоги називають різні мотиви до інноваційної діяльності, а саме зацікавленість в оновленні змісту освіти та потреба в підвищенні кваліфікації та професійних здібностей. Для більшості вчителів – 76% опитаних мотивацією до впровадження інновацій є власна ініціатива, тобто ніхто не примушує їх це робити, а також бажання педагогів підвищити свою фахову майстерність. 58% вважають, що таким мотивом для них є курси підвищення кваліфікації, ще 46% вважають таким мотивом методичну роботу ЗЗСО.

Зауважимо, що учасниками педагогічних інновацій можуть стати лише такі педагоги, які здатні до рефлексії та саморозвитку, педагоги, дуже які волять творчих здобутків. Проаналізувавши результати анкетування для педагогів, можна зауважити, що особистісний складник готовності педагогів до інноваційної діяльності, так само, як і мотиваційний, одержали 78 % учителів. Результати опитування свідчать, що педагоги спроможні до самоаналізу та до критичного мислення, а саме головне до змін.

Складовою педагогічної інноваційної діяльності є ще теоретична підготовка, обізнаність педагогів про інноваційні технології, знання різних інноваційних методик. Дивлячись на це, 74 % педагогів допускають, що їх інформаційна готовність до реалізації інноваційної діяльності являється досить височенною. Педагоги безперервно займаються самоосвітою, також мають якісні знання та вміння. Вони постійно опановують різні методики творчої роботи. А 15 % педагогів навіть неправильно дали відповідь на запитання «Що таке інновація?» та 12 % педагогів не змогли правдиво обчислити будову інноваційної роботи.

Прикладна готовність педагогів до інноваційної діяльності, нажаль, є нижчою в зіставленні з іншими компонентами (рис. 2.11.). А 62 % педагогів

за цією ознакою мають достатній та досить високий рівень інноваційної готовності.

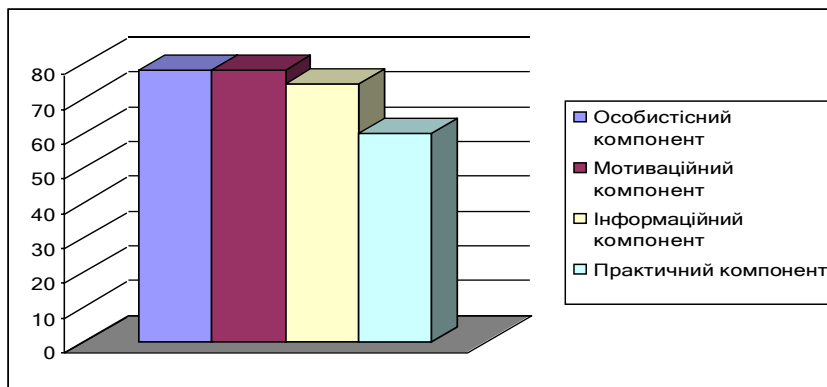


Рис.2.11. Готовність педагогів до інноваційної діяльності

Аналіз відповідей анкет підтвердив, що 74 % педагогів постійно займаються самоосвітою, вдосконалюють свою індивідуальну професійну майстерність, постійно використовують творчість та креативність в роботі, володіють необхідними методами роботи (54 %). 42 % педагогів беруть участь у роботі творчих груп, також деякі педагоги створюють особисті інноваційні розроблення (20 %), а 8 % педагогів мають свої особисті блоги та видання, розміщують матеріали на сайті ЗЗСО.

Інноваційна діяльність в освіті – це багатоплановий феномен. Його напрямками, наряду з іншими є зміна форм і методів навчання, розробки та застосування оновлених педагогічних технологій.

Володіння педагогами інтерактивними технологіями в освітньому процесі є важливим складником такої інноваційної компетентності. Аналіз відповідей анкет педагогічного колективу вказує на те, що майже всі опитані педагоги володіють сучасними ігровими та інтерактивними методиками, а також методикою навчання, яке зорієнтоване на особистість. (57 %, 45 % та 43 % відповідно можуть поділитися досвідом). Згідно проведеного анкетування з'ясовано, що майже 60 % педагогів частково володіють сучасними проектними методиками. Методикою проблемного навчання, розвитку критичного мислення та діалогового навчання володіють 67 % опитаних.

На ґрунті розбору анкет викладено, що 40 % педагогів взагалі не володіють методикою модульно-блочного навчання, 13 % педагогів не володіють методикою тренінгового навчання, а 22 % опитаних не мають уяви про методику інтенсифікації навчання, що засновані на опорних схемах (рис. 2.12.).

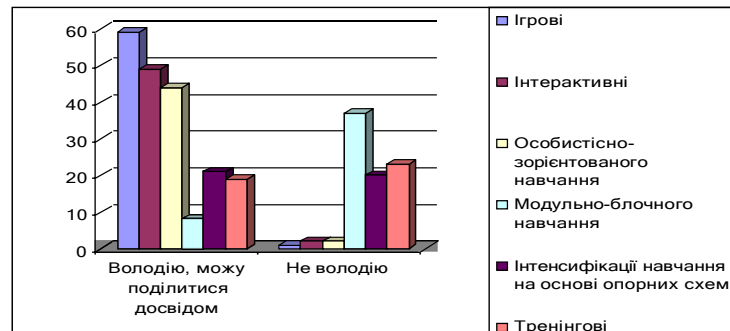


Рис. 2.12. Стан володіння педагогами інтерактивними технологіями

Важливим стимулом та передумовою інноваційної діяльності в ЗЗСО є методична робота закладу. Чинником, який дуже сприяє упровадженню сучасних інноваційних технологій в освітній процес, методичну роботу ЗЗСО назвали більше половини педагогів (55 %). результати нашого дослідження підтвердили, що методична робота, яка ведеться в ЗЗСО, дуже сприяє оволодінню активними та інтерактивними формами навчання. Це відмітили 54 % опитаних, опануванню нових технологій – 51 %, розвитку навичок організації різних форм навчання – 49 % педагогів ЗЗСО. Також стимулюванню до впровадження елементів інноваційних технологій у організовану діяльність ЗЗСО – 45 % опитаних педагогів. Але методична служба ЗЗСО значно менше уваги приділяє теоретичній та практичній підготовці педагогів до роботи в різних інноваційних проектах та знайомству педагогів із сучасними методами оцінювання освітньої діяльності здобувачів освіти.

Враховуючи результати анкетування, можна зазначити, що серед всіх джерел, із яких педагоги ЗЗСО отримують інформацію про освітні педагогічні інновації, були визначено, що інформацію щодо інновацій беруть з мережі Інтернет – 85 % педагогів, з курсів підвищення кваліфікації

отримують інформацію – 70 % педагогів, а також за допомогою роботи методичних об'єднань ЗЗСО інформацію про інновації отримують більше половини педагогів (54 %), також джерелами інформації є і друковані засоби загальнодоступної інформації (30 %), через семінари та конференції отримують інформацію 22 % педагогів (рис. 2.13.).

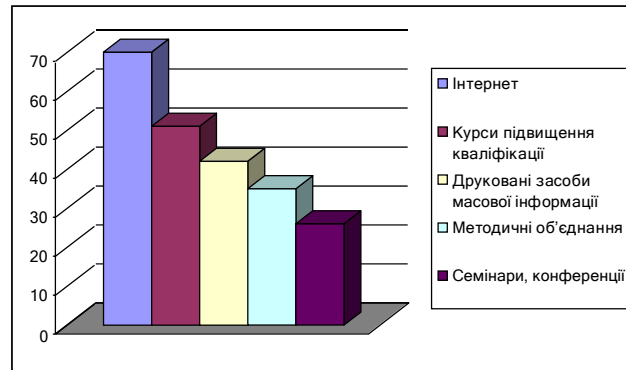


Рис. 2.13. Джерела, з яких педагоги отримують інформацію про освітні інновації

Як вказують сумарні показники, 47 % респондентів оцінили результативність підвищення інформованості про інновації через курси підвищення кваліфікації як на належному рівні, 18 % – як задовільну.

Висловлено такі думки, що фактори, які найсильніше заважають запровадженню інновацій в освіті педагогами було названо недосить досконалу навчально-матеріальну базу ЗЗСО. Так вважають 75 % педагогів. Ще одним фактором педагоги називають обмаль вільного часу та дуже великий об'єм роботи з документацією. Так вважають 35 % педагогів ЗЗСО. На брак необхідних знань нарікають 21 % педагогів ЗЗСО. Також названий фактор недостатнього рівня цифрової грамотності педагогів – так вважають 11 % всіх опитаних.(рис. 2.14.).

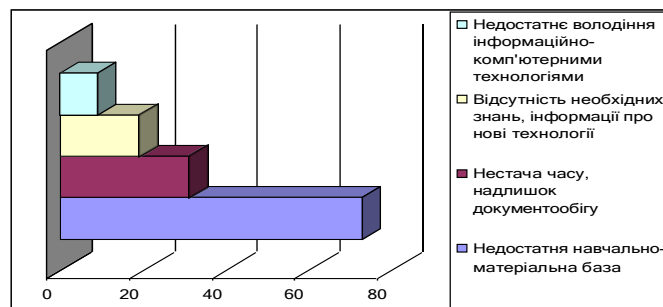


Рис. 2.14. Фактори, що заважають запровадженню інновацій

Але необхідно зазначити, що є певні перешкоди інноваційним змінам у закладах загальної середньої освіти. Такою перешкодою являється сильна прив'язаність до вже давно сформованої манери діяльності педагогів. 52 % педагогів відповіли, що вирішальним мотивом здійснення опору і перешкоджання інноваціям є досить маленька мотивація.

Майже всі педагоги ЗЗСО гадають, що обрання інноваційних технологій в освітньому процесі для ефективної роботи повинно бути власним бажанням педагогів, а ні в якому разі не рішенням менеджерів освіти. Але майже 30 % опитаних педагогів ЗЗСО не певні, що застосування інновацій в освітньому процесі принесуть практичну користь для закладу освіти. Найсуттєвішою внутрішньою перешкодою у впровадженні інновацій, що суперечить введенню інновацій у педагогічну освітню діяльність ЗЗСО, 55 % педагогів вважають те, що є велика затрата часу, досить громіздка підготовка до такої діяльності, підготовка до уроків з використанням інноваційних технологій. 17 % педагогів зауважили, що їх беруть сумніви щодо можливості застосовувати інноваційні методи роботи та форми навчання (рис. 2.15.).

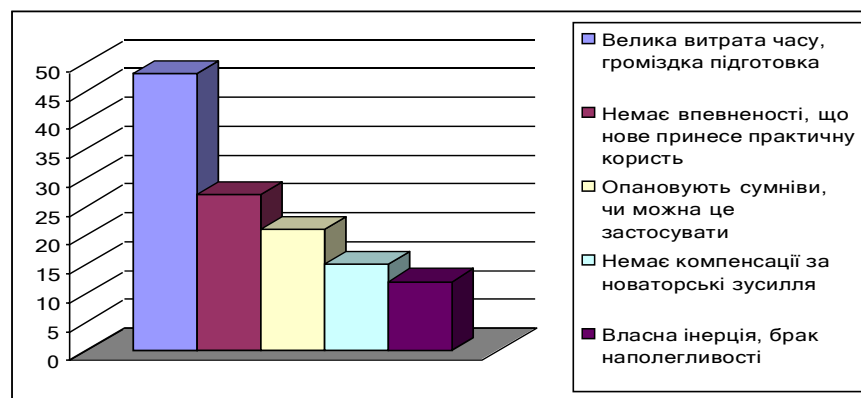


Рис. 2.15. Внутрішні перешкоди щодо впровадження інновацій

Узагальнюючи, можна зауважити, що педагоги ЗЗСО досить добре осмислюють підстави і цілі інноваційної освітньої діяльності в контексті досить актуальних проблем сучасного закладу загальної середньої освіти. Але не кожен педагогічний працівник може зразу так впевнено і якісно

включитись в інноваційну діяльність. Аналіз анкет педагогічного колективу ЗЗСО виявив, що тільки 12 % педагогів мають інноваційні ідеї, що можуть вкрай вдосконалити освітній процес ЗЗСО. Поміж них є використання таких інноваційних технологій, як проектна діяльність, модульно-блочна система вивчення інформації, формування у здобувачів освіти критичного та творчого мислення, а також розроблення інноваційних розвивальних занять, які допомагають здобувачам освіти поліпшити пам'ять, увагу та критичне мислення.

Як висновок, впровадження інноваційних технологій і злагоджена робота команди на чолі з керівником ЗЗСО дає змогу високо ефективно керувати закладом загальної середньої освіти, використовувати в роботі інноваційні технології навчання та управління.

Висновки до другого розділу

Проаналізувавши досвід керівників та педагогічних працівників Іванівського закладу загальної середньої освіти імені Б. Ф. Дерев'янка можна зробити наступні висновки:

– впровадження інноваційних технологій в управлінську діяльність Іванівського ЗЗСО імені Б.Ф. Дерев'янка підтримується і забезпечується на усіх рівнях управлінської системи ЗЗСО. Це, звісно, дозволяє якісно збільшувати продуктивність роботи колективу, вдосконалити робочі взаємозв'язки та виробити в ЗЗСО творчу атмосферу;

– педагогічний колектив дуже позитивно налаштований на впровадження інновацій в ЗЗСО. Більшість педагогів досить легко адаптуються до змін. Думка про якість роботи педагогів будується на створеній в закладі системі підтримки і мотивації педагогів до інноваційної діяльності. В ЗЗСО створено плани розвитку кожного педагога, вони ґрунтуються на аналізі оцінки компетентностей та професійних здобутків. Також є система визнання досягнень педагогів, яка постійно підтримується менеджерами освіти.

– в ЗЗСО розвинуті механізми зворотного зв'язку від педагога до керівників. Це відбувається за допомогою обговорення всіх питань, які

потребують вирішення. Безперервно працюють творчі і проектні групи з різних важливих питань та інноваційних проектів;

– манера спілкування директора Іванівського ЗЗСО імені Б.Ф. Дерев'янка з підлеглими – демократична. Педагоги спокійно можуть приймати рішення, якщо є така необхідність і бажання, також вони можуть проявляти ініціативу. Директор дуже позитивно налаштований на дружнє спілкування та постійно орієнтує колектив на спільне вирішення важливих питань. Це допомагає розкриттю здібностей педагогів, утворює групу однодумців. Використовуються такі інноваційні прийоми мотивування праці, як делегування обов'язків, прилюдне визнання, притягнення до процесу прийом рішень і інше.

Підсумовуючи вищесказане, можна дійти висновку, що за допомогою інноваційних технологій і методів управління, які використовуються директором ЗЗСО і його заступниками, було створено всі необхідні умови для оптимального розвитку майстерності і здібностей педагогів. Зокрема, аналіз роботи Іванівського ЗЗСО імені Б.Ф. Дерев'янка показує стабільне збільшення кількості педагогів, які постійно якісно підвищують свій фаховий рівень і кваліфікацію. Відчутно підвищилася фахова компетентність педагогів ЗЗСО, а також покращилося їх ставлення до роботи. Це підтверджується завзятим оволодінням сучасними інноваційними технологіями. Педагогічний колектив виявляє ініціативу в узагальненні та розповсюдженні свого інноваційного педагогічного досвіду роботи на муніципальному та регіональному рівнях.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ

3.1. Використання інноваційних технологій у процесі стратегічного планування розвитку закладу загальної середньої освіти

Процес запровадження інноваційних технологій в управлінську діяльність менеджерів освіти завжди є досить складним процесом, який передбачає як і оновлення, так і вдосконалення змісту та методів, засобів та інноваційних технологій управління. А це, як відомо, в кінцевому результаті впливає на якість педагогічного освітнього процесу. Кінцева мета інноваційної діяльності ЗЗСО закладається в підвищенні спроможності педагогічної системи школи досягати якісно кращих освітніх результатів.

Для організації інноваційної діяльності в Іванівському ЗЗСО імені Б. Ф. Дерев'янка необхідно:

- провести попередній моніторинг проблем організації освітнього та виховного процесу здобувачів освіти за допомогою анкетного опитування батьків і педагогів для вираження потреби у інноваціях;
- визначити напрями, якими може бути організована інноваційна діяльність;
- визначити конкретні заходи в рамках інноваційної діяльності школи;
- розробити і впровадити систему мотивації педагогів;
- реалізувати план інноваційних заходів;
- оцінити, наскільки ефективною є їх реалізація;
- втілювати найефективніші інновації у повсякденній діяльності.

Запорукою плідного розвитку будь-якого закладу загальної середньої освіти значиться чітка постановка і здійснювання задач відповідно до мети діяльності закладу загальної середньої освіти. Покращення систематичності

планування із застосовуванням інновацій в освітньому процесі Іванівського ЗЗСО імені Б. Ф. Дерев'янка є необхідним етапом для організації такої роботи.

У роботі менеджера освіти ЗЗСО систему планування можна розглядати як домінуючу функцію управління школою. Підготовка різних планів роботи ЗЗСО базується на дотриманні певних законів, які забезпечують дійсність, безперервність виконання цих законів та конкретність. Одна з вимог – перспективність планування, коли цілі діяльності педагогами і учнями приймаються, по-перше, як емоційно забарвлена мета, близькі, зрозумілі, бажані, і, по-друге, як стратегія, запланована на тривалий термін, але тим не менш реально усвідомлювана. У числі вимог, що пред'являються до планування, необхідно виділити і таке, як комплексність. Дана вимога означає, що в ході розробки плану пропонується використання різноманітних засобів, форм, методів, видів діяльності в їх єдності і взаємозв'язку.

Впровадження якісної системи планування роботи закладу загальної середньої освіти в єдиному циклі керівництва збільшує ефективність управлінської діяльності ЗЗСО. Побудова системи управління ЗЗСО передбачає комплексну взаємодію декількох видів адміністративних процесів: планування – організація – керівництво – контроль. Кожен складник цієї структури має свою індивідуальну структуру. Планування фактично означає підготовку програми стратегічного розвитку ЗЗСО, що включає розгляд діяльності закладу загальної середньої освіти, формування задуму нової української школи і стратегії щодо її реалізації, цілепокладання і розроблення задуму ефективних дій.

Характерна увага менеджерів освіти приділяється плануванню роботи ЗЗСО, тому що така діяльність керівництва дає змогу забезпечити заклад освіти вагомим знаряддям для організації роботи. Таким знаряддям роботи є план роботи ЗЗСО. Доречним є думка, що план є найбільш вагомим

адміністративним засобом, яке варто бути укладеним, прийнятим та реалізованим, а визначені виконавці зобов'язані бути реальними [7].

В умовах рухливих змін зовнішнього середовища ЗЗСО вибудовує систематичність задумів, які забезпечують як його наскрізну діяльність, так і піднесення у прийдешньому.

Уперше про закономірність опрацювання стратегії розвитку ЗЗСО було акцентовано в Законі України «Про освіту» [51]. Зокрема, у статті 38 акцентовано, що менеджер освіти закладу загальної середньої освіти зобов'язаний забезпечувати опрацювання та виконання стратегії розвитку ЗЗСО; щорічно звітуватись на загальних зборах (конференції) колективу про свою роботу та реалізацію стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти.

У статті 37 Закону України «Про повну загальну освіту» міститься норма, згідно з якою засновник ЗЗСО або уповноваженим ним орган чи посадова особа затверджує за поданням ЗЗСО стратегію розвитку; фінансує реалізацію стратегії розвитку ЗЗСО (окрім приватних та корпоративних ЗЗСО).

У статті 40 йдеться про те, що стратегію розвитку ЗЗСО та річний план роботи схвалюється педагогічною радою.

Згідно зі статтею 41, пропозиції щодо стратегії та перспективного плану ЗЗСО розробляються піклувальною радою. А також їхнього функцією є аналіз стану їх виконання.

Значну увагу приділяють стратегії розвитку ЗЗСО і в результаті наказу Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти», в якому зазначено, що в закладі повинна бути стратегія розвитку та певна система планування своєї діяльності, контролю за реалізацією поставлених цілей і завдань [49].

Насамперед використання стратегії розвитку при плануванні діяльності закладу освіти потребує її інтеграції до існуючої системи планів – стратегії

розвитку освітнього закладу як довгострокового плану, перспективного плану розвитку освітнього закладу, що охоплює середньостроковий період річного плану.

Стратегія розвитку ЗЗСО розглядається як загальний план розвитку установи на довгострокову перспективу. Його мета – визначити певні напрями, порядок дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного закладу в майбутньому. Саме тому побудова стратегії розвитку закладу сприймається як процес, до складу якого відносяться кілька взаємозалежних етапів, що становлять єдине ціле, як модель, яка містить необхідні логічно структуровані елементи.

Облік нормативно-правової бази дозволяє проаналізувати освітню політику та виділити її тенденції та особливості: профільне навчання, Нова українська школа, атестація вчителів, демонополізація підвищення кваліфікації, інклюзивна освіта, реформування системи інституційної опіки та виховання дітей, інституційний аудит, індивідуальна форма здобуття загальної середньої освіти тощо.

Разом з тим існують освітні тренди та тенденції, розуміння яких сприятиме актуалізації певних напрямків та цілей: дистанційне навчання, мережеве навчання, сімейне (домашнє) навчання; особистісно-орієнтований, компетентнісний, діяльнісний підходи; партнерська педагогіка; запобігання булінгу (знущанням); демонополізація післядипломної освіти; STEM-освіта; формувальне оцінювання; гейміфікація освіти; цифровізація освіти, Інтернет, мобільні, хмарні технології, відео-орієнтоване навчання; адаптивне, змішане, перевернуте навчання тощо.

Виділення зовнішніх (державні органи та органи місцевого самоврядування, громадські організації, соціальні організації, ЗМІ та ін.) і внутрішніх (учасники освітнього процесу закладу та ін.) зацікавлених сторін та аналіз їхніх очікувань щодо обставин і результатів діяльності закладу дозволить сформулювати соціально орієнтовану освітню стратегію.

Урахування проаналізованої інформації дозволить сформулювати актуальні місію, бачення, цінності і принципи.

Як відомо, місія – це добре продумане та виважене рішення про особливу мету організації [15]; ціль, заради якої існує організація, чітко визначення причин існування організації, її особлива роль [34]. Місія не може бути розроблена індивідуально або прийнята окремою групою людей в освітньому закладі; вимога – прийняття місії колективно та на добровільній основі (це її консолідуюча функція).

Формулювання бачення освітнього закладу розглядається як створення ідеального образу закладу в перспективі, короткий опис стану, якого освітній заклад прагне досягнути в майбутньому.

Сформульована стратегія розвитку повинна включати й такі аспекти, як загальні цінності та принципи. Цінності освітнього закладу як фундаментальні переконання, на яких ґрунтується освітня діяльність, можуть бути окреслені, наприклад, таким чином: патріотизм, колективізм, партнерство, дружба, повага, духовність і культура, відповідальність, чесність, взаємодопомога, довіра і т.д.

Принципи навчального закладу – це основні відправні точки, правила, на основі яких він діє. Стаття 6 Закону України «Про освіту» вказує загальні засади, на яких будується система освіти [51]. Зрозуміло, що можливе формулювання й інших принципів діяльності освітніх установ.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ освітньої установи передує процесам уточнення місії, бачення, цінностей, принципів, мети, постановки напрямків, цілей і завдань. Зовнішнє середовище включає чинники (економіку, соціальне середовище, політику, ринок, технології, екологію, міжнаціональні відносини), на які організація змушена реагувати.

У внутрішньому середовищі навчального закладу підлягають аналізу його компоненти: фізичне середовище, культура освітнього закладу, учасники навчального процесу, структура закладу, менеджмент,

взаємозв'язки, взаємодія, програми, плани, внутрішня система забезпечення якості освіти, інформаційні ресурси, інформаційна підтримка тощо.

Встановлена загальна мета потребує декомпозиції за цілями. Поняття «цілі» тлумачиться як «передбачувані, прогнозовані і бажані результати, яких має досягти ЗЗСО, на досягнення яких спрямована його діяльність і які впливають на встановлення пріоритетів його діяльності» [54]. Цілі повинні бути сформульовані з урахуванням методу Smart, тобто чітко сформульованими, вимірними, доступними й прив'язаними до часу.

Виділення пріоритетних напрямків, на нашу думку, є найважливішим етапом розроблення стратегії розвитку. Вважаємо, що їх вибір може бути здійснено за різними ознаками: за встановленими цілями (підвищення якості освітнього процесу, формування здорового способу життя учнів, підвищення професійної компетентності педагогів, розвиток ІТ орієнтованого навчання, розвиток внутрішньої системи забезпечення якості освіти, створення сучасного освітнього середовища тощо); за ступенями навчання (стратегія розвитку початкової школи, стратегія розвитку гімназії, стратегія розвитку ліцею); відповідно до напрямків оцінювання у процесі інституційного аудиту (розвиток освітнього середовища, розвиток освітнього процесу, розвиток управлінського процесу, розвиток внутрішньої системи забезпечення якості освіти); відповідно до структури традиційного річного плану роботи (наприклад, покращення якості освітнього процесу, робота з педагогічними працівниками, професійна підготовка і орієнтація учнів, охорона життя та здоров'я вчителів та учнів, зміцнення навчально-матеріальної бази, фінансова діяльність, робота з батьками і громадськістю, розвиток внутрішньої системи забезпечення якості освіти тощо).

Очікувані результати – уособлення реалізації поставленої мети, виконання запланованих показників. Можуть бути як якісні (словесні) варіанти їх формулювання, так і цифрові у вигляді очікуваних кількісних показників.

Встановлення термінів (часових рамок) досягнення цілей, завдань та стратегії загалом є проблемним питанням формування стратегії розвитку освітнього закладу. Вважаємо, що тривалість дії стратегії можливо встановити відповідно до найбільшої часової межі (терміну), заявленої для досягання цілей.

Перспективний план розвитку школи передбачає напрями діяльності школи на основі роботи районних органів влади. Цей план не повинен бути надто докладним, його завдання – позначити найважливіші віхи, головні орієнтири у функціонуванні та розвитку школи на певний термін часу.

Перспективний план повинен відображати:

- зростання контингенту учнів за роками, кількість класів і зразкове фінансування;
- потреба у педагогічних працівниках різної кваліфікації;
- перспективний графік підвищення кваліфікації вчителів через курси інститутів удосконалення роботи вчителів та різні семінари, а також окреслити основні теми, напрямки в педагогіці, психології, над якими мають працювати вчителі;
- будівельні та ремонтні роботи, закупівля наочних матеріалів, технічних засобів навчання, книг, спортивного інвентарю, господарського приладдя, шкільних меблів;

Особливе місце в перспективному плані має бути приділено системі підвищення кваліфікації вчителів. Як показує практика, річний план не може охопити весь зміст і різноманіття форм підвищення кваліфікації вчителів і призводить до неприпустимого навантаження, а отже, до поверхневого вивчення матеріалу. У перспективному плані необхідно розписати всі основні теми з педагогіки, психології та окремих предметів по роках, намітити створення методичних об'єднань, семінарів, проведення конференцій та педагогічних читань для самоосвіти тощо.

Таким чином, перспективний план роботи школи забезпечує розподіл сил і засобів на тривалий період, надає системі підвищення кваліфікації

вчителів циклічного, закінченого характеру, встановлює спокійний ритм діяльності школи без зайвої напруги і дозволяє при цьому охопити всі найважливіші елементи роботи. У процесі планування менеджерами освіти можуть бути використанні інноваційні технології інжинірингу та реінжинірингу.

3.2. Рекомендації щодо використання інноваційних технологій у процесі планування освітнього процесу закладу загальної середньої освіти

Сучасні зміни в освіті значно впливають на діяльність ЗЗСО. Стратегічне планування як процес розробки місії, стратегічних цілей, оформлення у вигляді системи досить формалізованих планів, коригування та перегляду системи заходів щодо їх реалізації на основі постійного контролю за змінами, що відбуваються ззовні та всередині освітнього закладу є ефективним засобом визначення ресурсів та пріоритетів розвитку освітнього закладу [45].

Стратегічне планування підвищує роль аналізу інформації як однієї із головних функцій менеджменту та включає декілька послідовних і логічно взаємопов'язаних етапів. Так, після визначення місії освітнього закладу, цілей, вибору стратегії, аналізу зовнішнього середовища проводиться докладне обстеження та аналіз внутрішнього середовища організації. Чинники внутрішнього середовища показують сильні та слабкі сторони діяльності закладу освіти у зовнішньому середовищі.

SWOT-аналіз – це один із сучасних методів стратегічного аналізу ЗЗСО. Він є універсальним методом вичення внутрішнього середовища освітнього закладу з метою надання адміністрації інформації, що потрібна для вибору стратегії розвитку ЗЗСО. Застосування цього методу досить актуальне в наш час, так як допомагає менеджеру освіти в стратегічному плануванні роботи закладу, також впливає на визначення конкурентоспроможності ЗЗСО.

Для оцінки організаційного забезпечення запровадження інновацій до управлінської діяльності Іванівського ЗЗСО імені Б.Ф. Дерев'янка менеджерам освіти рекомендується застосувати метод SWOT-аналізу, як ефективний інструмент комплексного оцінювання ситуації в ЗЗСО (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

SWOT-аналіз організаційного забезпечення впровадження інновацій в управлінську діяльність Іванівського ЗЗСО імені Б.Ф. Дерев'янка

Зовнішнє середовище	
Сильні сторони(S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> - достатній рівень знань педагогів теорії і методики; - хороший рівень підготовки учнів; - значний педагогічний досвід у працівників; - відповідний освітній рівень педагогів; - значний досвід роботи у працівників школи; - ефективний менеджмент; - використання інноваційних технологій в управлінні та освітньому процесі; - володіння і впровадження в освітній процес ІКТ; - високий рейтинг школи в районі; - наявність креативного мислення у працівників; - участь у конкурсах, проектах; - хороший імідж школи, дирекції та вчителів; - реалізація власного творчого потенціалу. 	<ul style="list-style-type: none"> - Низька мотивація педагогів; - Недостатня кваліфікація працівників; - безініціативність педагогічного колективу; - опір змінам та психологічний дискомфорт від нововведень; - відсутність вільного доступу до сучасної методичної літератури; - неготовність працівників до використання ІКТ; - небажання педагогів засвоювати нові технології; - брак часу; - брак освіти; - фінансова нестабільність; - відсутність стабільного підключення до мережі Інтернет.
Внутрішнє середовище	
Можливості(O)	Загрози(T)
<ul style="list-style-type: none"> - зацікавленість дирекції школи в наданні висококваліфікованих освітніх послуг; - можливість підвищення кваліфікації та стажування; - налагоджена система конкурсів; - налагоджена система винагород; - вільний доступ до вибору форм підвищення кваліфікації; - активна зацікавленість батьків у підвищенні якості надання освітніх послуг; - створення єдиного інформаційного середовища; - покращення фінансового стану. 	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність концепції для стабільного розвитку освіти на рівні держави; - Недостатнє фінансування; - стереотипи, пов'язані з низьким рівнем надання освітніх послуг; - підвищення трудомісткості надання освітніх послуг; - вірогідні зміни потреб та переваг батьків (замовників освітніх послуг); - негативний вплив засобів масової інформації (дискредитація педагогів, дезорієнтація батьків).

Стратегія SO (наскільки сильні сторони можуть допомогти у використанні зовнішніх можливостей):

- 1) Впровадження інноваційної діяльності дозволить підвищити якість освітніх послуг батькам та дітям.
- 2) Розширення партнерських відносин дозволить викладачам безпосередньо обмінюватися досвідом.
- 3) Розробка нормативно-правової та методичної бази для надання висококваліфікованих освітніх послуг, зокрема, покращить стан шкільної освіти та особисто зацікавити вчителя.
- 4) Покращення інформаційно-аналітичної бази управління дозволить розширити соціальне партнерство та посилити участь суспільства в організації надання освітніх послуг і покращенні матеріально-технічної бази школи.
- 5) Створення єдиного інформаційного простору підштовхне вчителів працювати над собою, сприяє підвищенню рівня кваліфікації та іміджу.
- 6) Використання Інтернет-ресурсів створить умови для участі в конкурсах, конференціях, стимулюватиме та підтримуватиме високий рейтинг школи серед батьків.

Стратегія ST (як сильні сторони можуть подолати бар'єри зовнішнього середовища):

- 1) Завдяки освіті, досвіду та підвищенню кваліфікації вчителів стереотип, що пов'язаний із низьким рівнем освітніх послуг, буде мінімізований.
- 2) Високий творчий потенціал та креативність вчителя, рейтинг закладу в районі, області, серед батьків здатні подолати нестачу фінансування.
- 3) Інноваційна активність вчителя, повага серед колег та батьків зводять до мінімуму дискредитацію педагогічної діяльності та дезорієнтацію батьків.
- 4) Оптимізація використання ІКТ знизить підвищену складність

організації навчального процесу в школі.

Стратегія WO (з якими слабкими сторонами потрібно працювати для того, щоб використовувати зовнішні можливості):

1) Підвищення мотивації, ініціативи та самостійності вчителя в самоосвіті через професійну самореалізацію, соціальний захист і підвищення кваліфікації всього педагогічного колективу школи.

2) Усунення проблеми недостатнього методичного забезпечення за рахунок створення єдиної інформаційної системи та вільного доступу до мережі Інтернет.

3) Використання вчителем вільного вибору форм підвищення кваліфікації допоможе реалізувати його власну потребу в необхідних знаннях.

4) Зниження процесів гальмування з боку керівництва за умови активної зацікавленості батьків у підвищенні якості надання освітніх послуг в школі.

Стратегія WT (які слабкі сторони потрібно подолати для того, щоб протистояти перешкодам):

1) Залучення до інноваційного процесу інших учасників освітнього процесу, тобто батьків та дітей.

2) Показ діяльності педагога в мережі Інтернет та ЗМІ.

3) Керівництво в менеджменті в більшій мірі покладатиметься на мотиви безпеки вчителя – бажання мати стабільну роботу, соціальні гарантії, відсутність ризику, комфортне робоче місце, бажання досягти доброго ставлення до себе, мотиви досягнень та справедливості.

4) Удосконалення педагогічної освіти вчителя, як умова виключення ймовірності зміни потреб та переваг батьків, замовників освітніх послуг. Зведена оцінка можливостей та загроз при впровадженні інновацій в школі здійснена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Оцінка перспектив та небезпек при запровадженні інновацій в Іванівському ЗЗСО імені Б.Ф. Дерев'янка

Висока вірогідність можливостей	Розширення інноваційної діяльності педагога дозволить перейти йому на якісно новий рівень власного вдосконалення.
Середня вірогідність можливостей	Підвищення мотивації за рахунок професійної самореалізації педагога. Розширення можливостей взаємодії педагога через Інтернет.
Низька вірогідність можливостей	Створення єдиної інформаційної системи. Вільний доступ педагога до отримання послуг з підвищення кваліфікації, з урахуванням його здібностей, потреб до самоосвіти та самовдосконалення.
Середня вірогідність загроз	Відсутність мотивації до самоосвіти.
Низька вірогідність загроз	Підвищення трудомісткості надання освітніх послуг. Перешкоди незапланованого характеру. Відсутність підтримки ідей самовдосконалення з боку дирекції.

Отже, проведений нами SWOT – аналіз, а також оцінка ризиків та можливостей дозволяє нам зазначити такі основні стратегії:

- Створення єдиного інформаційного середовища;
- отримання послуг з підвищення кваліфікації з урахуванням здібностей вчителя, його потреб у самоосвіті та самовдосконаленні;
- робота над системою мотивації вчителя до самоосвіти;
- реалізація інноваційного потенціалу педагога.

Висновки до третього розділу

Проаналізувавши всі теоретичні аспекти та взявши до уваги дослідження щодо впровадження інноваційних технологій управління в ЗЗСО можна дати наступні рекомендації:

Дуже важливим і актуальним є питання планування роботи в ЗЗСО із застосуванням сучасних інноваційних технологій. Таке планування являється одним із визначальних частин системи внутрішньої діяльності ЗЗСО. Ця

система розрахунків спрямована на вибір і обґрунтування основних цілей і задач інноваційного розвитку ЗЗСО, а також підготовку сучасних рішень, що необхідні для їх звершення.

Інноваційний процес в ЗЗСО відображає в собі формування та розріст значення і організації чогось нового, оновлення освіти. Директор ЗЗСО повинен чітко облічити задуми розвитку ЗЗСО, і обов'язково з урахуванням суспільної заявки громадськості. А також чітко визначити мету сучасної інноваційної діяльності ЗЗСО.

Для того, щоб забезпечити вплив сучасних інноваційних технологій в ЗЗСО на якість освітнього процесу, дуже актуальною буде провести системний розбір, якісний моніторинг ефективності такої інноваційної діяльності. Цей розбір повинен проводити саме педагогічний колектив ЗЗСО. Це потрібно для того, щоб якісно поцінити всі інновації в освітній та управлінській діяльності, а ще і динаміку розвитку ЗЗСО. Для цього використовується розбір якості інновацій. Це такий сучасний метод дослідження всіх властивостей та рекомендацій інноваційності ЗЗСО. Визначальними ознаками та еталонами оцінки інноваційної системи ЗЗСО є: чутливість педагогічного колективу до актуальних проблем та сприйнятливості до інновацій всього колективу та менеджерів освіти.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній (магістерській) роботі розглянуто рішення актуальної науково-практичної проблеми, яка полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці рекомендацій щодо впровадження інноваційних технологій в управлінську діяльність менеджерів освіти. Отримані в процесі дослідження результати свідчать про досягнення певної мети, вирішення поставлених завдань і дозволяють зробити наступні висновки:

1) Теоретично проаналізовано зміст інновацій, розкрито значення інноваційних технологій в діяльності менеджерів освіти. Інноваційні технології визначаються як оновлені технології або вдосконалені технології управління ЗЗСО. Такі сучасні технології управління значною мірою поліпшують умови, зміст і результати діяльності закладу освіти. Інноваційні технології в управлінській діяльності менеджера освіти ЗЗСО відіграють дуже важливе значення у забезпеченні високої якості освітнього процесу. А також покращення підготовки кваліфікованих фахівців, які формують позитивні зміни у розбудові сучасного і ефективного закладу загальної середньої освіти. Інноваційні технології в управлінні ЗЗСО сприяють якісним змінам мети всього освітнього процесу і освітньої діяльності ЗЗСО. Це дозволяє значно оновити основну мету ЗЗСО. Тепер основним завданням ЗЗСО стане не лише засвоєння знань здобувачами освіти. Тому, в результаті впровадження і застосування інноваційних технологій в ЗЗСО в управлінській діяльності менеджера освіти, забезпечується стабільний розвиток ЗЗСО та підвищується рівень його конкурентоспроможності та інноваційності.

2) Охарактеризовано сучасні інноваційні технології щодо управління закладами загальної середньої освіти. До актуальних та сучасних інноваційних технологій в галузі освіти можна віднести такі технології, як технологія освітнього маркетингу, сучасні інтерактивні технології, інформаційно-комунікаційні технології, технології бренд-стратегії,

технологія бенчмаркінгу, технології інжинірингу та реінжинірингу, технологія тімблдіingu, технологія рейфреймінгу, а також технологія кейс-методу, тайм-менеджменту, консалтингу та фандрайзингу. В умовах сьогодення менеджер освіти не може досить ефективно виконувати свої обов'язки без цих інноваційних технологій. Інноваційні освітні технології управління закладом загальної середньої освіти дозволяють менеджерам освіти успішно керувати своїм закладом, розв'язувати самі гострі проблеми, які виникають в ЗЗСО. Разом з тим істотно збільшувати доброякісність та гарну ефективність діяльності менеджера ЗЗСО.

3) Проаналізовано досвід роботи менеджерів освіти Іванівського ЗЗСО імені Б. Ф. Дерев'янка щодо впровадження інноваційних технологій у діяльність керівництва ЗЗСО та з'ясовано, що інноваційні технології керівництва дійсно широко використовуються всіма менеджерами Іванівського ЗЗСО імені Б. Ф. Дерев'янка. Загальна мета впровадження інноваційних технологій – це якісне покращення здатності педагогічної освітньої системи досягати якнайбільш якісніших результатів в галузі освіти. Все це створює гарні умови для професійного і творчого зростання педагогів, впливає на якість освітнього процесу та підвищує конкурентоспроможність ЗЗСО. Проаналізувавши досвід менеджерів освіти ЗЗСО з'ясовано, що в управлінську діяльність Іванівського ЗЗСО імені Б. Ф. Дерев'янка завзято впроваджуються такі сучасні інноваційні технології управління, як: технологія тайм-менеджменту, технологія формування позитивного іміджу школи – бренд-стратегія, технологія тімблдіingu. Також запроваджені і успішно працюють програма покращення інформаційних технологій закладу, програма підвищення якості цифрової грамотності колективу ЗЗСО та програма підтримки та мотивації вчителів до інноваційної діяльності.

4) Розроблено рекомендації, щодо застосування сучасних інноваційних технологій управління менеджерами освіти закладом загальної середньої освіти:

- стратегічне планування з використанням інноваційних технологій розглядається як необхідна умова ефективного розвитку сучасного закладу загальної середньої освіти;
- інноваційний процес закладу загальної середньої освіти віддзеркалює в собі формування і розвиток змісту інновацій та організації новизни в ЗЗСО. Менеджеру освіти рекомендовано визначити перспективу піднесення свого закладу освіти з урахуванням суспільної заявки. А також чітко визначити мету інноваційної діяльності ЗЗСО.
- пропонується використовувати менеджерам в своїй роботі інноваційні технології управління, такі як коучинг та фандрайзинг, а також SWOT аналіз.

Отже, впровадження інноваційних технологій в управлінську діяльність менеджерів освіти є одним із шляхів підвищення ефективності менеджменту в освіті, що дозволяє значно покращити якість освіти та підвищити імідж закладу загальної середньої освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова С.А. Конспект лекцій з курсу «Управління персоналом». Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2015. 67 с.
2. Алфімов Д.В. Інноваційна освітня система: шляхи відродження. Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи: збірник наукових праць. Київ: Логос, 2010. С. 158-160.
3. Антонюк Л.Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія. Київ: КНЕУ, 2003. 394 с.
4. Бажал Ю.М. Економіка і прогнозування. 2015. № 1. С. 76-88. URL: <http://nbuv.gov>.
5. Биков В. Ю. Модель інтерактивної системи. Засоби і технології єдиного інформаційного освітнього простору: наук. пр. / ін-т засобів навчання АПН України. Київ: 2004, С. 88-97.
6. Білоус Ю. А. Використання соціальних мереж як інструмента маркетингової діяльності підприємств. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2012. (№ 11) С.182.
7. Бондар В. І. Управлінський аспект плану роботи школи. Підручник для директора. 2006. № 1. С. 4–6.
8. Бондисєва Г. Модернізація змісту управління школою. *Директор закладу освіти*. Шкільний світ. 2006. (№ 38). С. 12.
9. Бородин В. А. Климова В. А. Стратегическое планирование инновационной деятельности: учебное пособие. Барнаул: Изд-во АлтГТУ, 2010. 136 с.
10. Викторова Л. В. Инновационные процессы в образовании. *Инновации в образовании*. 2012. (№2). С.6.
11. Виноградова О.В. Групова динаміка та комунікації. Тема 7. Динаміка розвитку групи і команди. Київ: 2017. URL: <http://www.dut.edu.ua>.)
12. Грищук А. Словник українського педагога. Київ: КВІЦ, 2015. 405 с.

13. Даниленко Л. І. Менеджмент інновацій в освіті. Київ: Шк. світ, 2007. 120 с.
14. Даниленко Л. І. Системи освітніх технологій: навч.-метод.комплекс. Центр. ін-т післядипл. пед. освіти; ф-т менеджменту та психології. Київ: Міленіум, 2003. 24 с.
15. Даниленко Л. І. Управління процесом здійснення інноваційної діяльності в системі загальної середньої освіти. *Післядипломна освіта в Україні*. 2013. (№3). С.70-74.
16. Дудар Т. Г. Мельниченко В. В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 250 с.
17. Дяченко М. І. Управлінські інновації як основа інноваційного розвитку організації. Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. пр. / за ред. А. П. Наливайко. Київ: КНЕУ, 2009. (вип. 24-25). С. 37-41.
18. Ельбрехт О. М. Адаптивне управління навчальним процесом. Харків: вид. група «Основа», 2005. 128 с.
19. Єльнікова О.В. Інтерактивне навчання – засіб модернізації освіти у сучасній школі. *Педагогіка і психологія творчої особистості: проблеми і пошуки*: Зб. наук. пр. / ін-т педагогіки і психології проф. освіти АПН України. Київ; Запоріжжя, 2002. (Вип. 24). С. 84-88.
20. Замогильний А. Г. Тайм-менеджмент. Київ: Основа, 2014. 416 с.
21. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент в умовах трансформаційної економіки. Київ: ЦУЛ, 2012. 448 с.
22. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: ВТД – Університетська книга, 2010. 334 с.
23. Калініна Л. М. Базовий стандарт професійної діяльності керівника нової української школи: збірник наукових праць / ред. кол. В. П. Андрущенко та ін. Київ: вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2017. С. 52-60.
24. Коджаспирова Г. М., Коджаспиров А. Ю. Педагогический словарь: Для студ. высш. и сред. пед. учеб. заведений. Москва: Издательский центр «Академия», 2001. 176 с.

25. Колесов О.С. Тайм-менеджмент – управління часом: збірник наукових праць ВНА. 2011. Т. 3. № 2(53). С. 61-69.
26. Корецький М. Х., Дегтяр А. О., Дацій О. І. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 240 с.
27. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 504 с.
28. Кузькин Н.П. Инновации в управлении современной школой: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01. Саратов, 2004. 20 с.
29. Л.С. Ващенко, Т.Є. Бойченко. Інноваційні процеси в системі загальної середньої освіти: особливості управління. Київ: Генеза, 2005. 74 с.
30. Лізінській В.М. Імідж і місія школи як ресурс її розвитку. Ресурсний підхід в управлінні розвитком школи. Москва: Центр «Педагогічний пошук», 2006. С.106-108.
31. Мармаза О. І. Інноваційний менеджмент. Харків: ТОВ «Планета-принт», 2016. 197 с.
32. Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. Харків: Видав. гр. “Освіта”, 2004. 204 с.
33. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. Харків: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
34. Мартиненко М. М., Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравелла, 2006. 320 с.
35. Менеджмент в освіті: підручник / за ред. проф. В. В. Крижка. Київ: Освіта України, 2020. 465 с.
36. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент: навч.посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 400 с.
37. Мисик О.С. Теоретичні засади педагогічної інноватики. *Професійна підготовка педагогічних кадрів в умовах інноваційної перебудови української національної освіти: сучасний стан, проблеми, перспективи розвитку: матеріали міжвузівської науково-практичної конференції (11 жовтня 2007 р.)*. Хмельницький: ХГПА, 2007. 309 с.

38. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні / Нац. акад. пед. наук України; [редкол.: В. Г. Кремень (голова), В. І. Луговий (заст. голови), А. М. Гуржій (заст. голови), О. Я. Савченко (заст. голови)]; за заг. ред. В. Г. Кременя. Київ: Педагогічна думка, 2016. 448 с.
39. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки. URL: <http://guonkh.gov.ua/content/documents/16/1517/Attaches/4455.pdf>
40. Немець Л. М. Педагогічний менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів першого курсу магістратури спеціальності 014.07. Середня освіта. Харків, 2019. 86 с.
41. Онаць О. М. Концептуальні засади організаційних механізмів і технологій громадсько-державного управління загальноосвітніми навчальними закладами: посібник. / за наук. ред. Л. М. Калініної. Київ: Видавничий дім «Сам», 2017. 64 с.
42. Онаць О. М. Взаємозв'язок стилю поведінки керівника і ефективності управління на громадсько-державних засадах. Рідна школа. 2012. (№ 8-9). С. 46-51.
43. Орлів М.С. Підготовка і прийняття управлінських рішень: навч.-метод. матеріали. Київ: НАДУ, 2013. 40 с.
44. Освітні технології: навчально-методичний посіб. / О. М. Пехота, А. З Кіктенко, О. М. Любарська та ін. Київ: А.С. К., 2001, 256 с.
45. Освітній менеджмент: навчальний посібник / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ: Шкільний світ, 2003. 400 с.
46. Остапчук О. Методологія інноваційних процесів – крок до розуміння сутності. Рідна школа. 2004. (Листопад). С.3-6.
47. Пастовенський О.В. ЗВЗ-аналіз освітніх систем. Народна освіта. 2020. № 40 (1). URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=5906
48. Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності від 07.11.2000. № 522. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z2111>

49. Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти: наказ МОН України від 09.01.2019 №17. URL: https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/64344/
50. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 380-IV. Дата оновлення: 16.10.2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
51. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 №463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20?find=1&text>.
52. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 16.01.2003 р. № 433-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 13. С. 93. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/433-15#Text>
53. Ренькас Б. М. Особливості управління загальноосвітнім навчальним закладом в умовах профільного навчання: дис. канд. пед. наук: спец. 13.00.06. Київ, 2011. 120 с.
54. Савченко О.Я. Наступність і перспектива в роботі двох перших ланок освіти. Дошкільне виховання. 2013. (№ 11). С.4-5.
55. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
56. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент: підручник. Київ: Вид-во "Знання", 2011. с. 24.
57. Слостенин В.А. и др. Педагогика Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. Заведений. Москва: Издательский центр "Академия", 2013. 576 с.
58. Стратегічне управління: наук.-допом. бібліогр. покажч. / Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, Бібліотека; уклад. Л. Дейнека. Луцьк: 2018. 158 с.
59. Сучасні концепції менеджменту: навчальний посібник / за ред. Федулової Л.І. Центр учбової літератури. Київ, 2007. 535 с.
60. Теоретико-методичні засади інформаційного забезпечення організаційного механізму управління загальноосвітнім навчальним закладом: монографія / Л.М.Калініна. Київ: Педагогічна думка, 2014. 285 с.

61. Управлінський консалтинг: підручник / М.Ф. Безкровний та ін. Київ: Ліра-К, 2015. 335 с.
62. Фандрайзинг: навчальний посібник. Центрально український регіональний навчальний центр. Партнерство громад фундація «Україна – США» (USAID). 2003. 95 с.
63. Федішин І. Б. Етимологічне походження та теоретичні засади категорії «інновація» та її класифікаційні ознаки. Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2012. (№ 3). С. 42-47.
64. Федулова Л. І. Соціальні інновації в системі соціально-економічних відносин. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/usoc/2008_3/60-74.pdf
65. Федулова Л. І. Інноваційна політика: підручник. Київ: нац. торг.-екон. ун-т, 2012. 604 с.
66. Формування інформаційного освітнього середовища: методичні вказівки. Видавнича група «Основа». URL: <http://osnova.com.ua/news/907>.
67. Штефан Л. В., Лисенко С. А. Використання кейс-методу у професійній підготовці інженерів-педагогів: збірник наукових праць Бердянського державного педагогічного університету (Педагогічні науки). 2011. №2. С. 315-323.

ДОДАТКИ

**Винавчання стану сформованості інноваційної культури керівника
закладу освіти**

(за матеріалами Регіонального моніторингового дослідження щодо визначення інноваційного потенціалу загальноосвітнього навчального закладу» у Сумській області)

1. Рівень готовності керівників ЗНЗ до управління інноваційною діяльністю:
 - Високий
 - Достатній
 - Середній
2. Які інноваційні технології управління були запроваджені в останні три роки в ЗЗСО?
 - Технологія стратегічного планування
 - Інтерактивні технології
 - ІКТ
 - Освітній маркетинг
 - Бренд-стратегія
 - Бенчмаркінг
 - Інжиніринг
 - Реінжиніринг
 - Тімблдінг
 - Рейфреймінг
 - Кейс-метод
 - Тайм-менеджмент
3. Які форми і методи управління ви не використовуєте?
 - моніторинг якості управлінської діяльності

- педагогічний консиліум
 - Освітній маркетинг
 - Бренд-стратегія
 - Бенчмаркінг
 - Фандрайзінг
 - Консалтинг
 - Рейфреймінг
 - Інжиніринг
 - Кейс стаді
4. Які складові інноваційного потенціалу Вашого закладу освіти?
- Кадрові можливості
 - Атмосфера підтримки творчості
 - Матеріально-технічні можливості
 - Інформаційно-ресурсне забезпечення
 - Науково-методичні можливості
5. Які умови створені в школі для творчого розвитку вчителя?
- Підтримка педагогів в освоєнні інновацій
 - Винавчання професійних потреб та можливостей вчителя
 - Проведення творчих конкурсів
 - Придбання науково-методичної літератури
 - Надання допомоги у створенні методичних посібників
6. Причини, які гальмують впровадження інновацій:
- Психологічна неготовність педагогів
 - Недостатнє володіння ІКТ
 - Консерватизм в освіті
 - Недостатнє матеріально-технічне забезпечення
 - Надлишок документообігу і звітності

Визначення інноваційного потенціалу закладу освіти

(за матеріалами Регіонального моніторингового дослідження щодо визначення інноваційного потенціалу загальноосвітнього навчального закладу у Рівненській області)

1. Назва вашого навчального закладу.
2. Назвіть ознаки, які характеризують інноваційність вашого навчального закладу.
3. Які проблеми в діяльності вашого навчального закладу потребують інноваційного вирішення?
4. Які питання освітньої інноваційної діяльності вивчаються в плані наукової теми вашого педагогічного колективу?
5. Визначте основні задачі інноваційної стратегії розвитку вашого навчального закладу.
6. У чому полягає місія вашого навчального закладу?
7. Ініціаторами реалізації інновацій у вашому навчальному закладі виступають
 - 1) вищестоящі органи управління освіти;
 - 2) керівництво навчального закладу;
 - 3) педагогічний колектив;
 - 4) окремі педагоги;
 - 5) батьки;
 - 6) учні;
8. Чи проводяться маркетингові дослідження ринку освітніх послуг вашим навчальним закладом?
 - постійно;
 - періодично;
 - рідко;
 - не проводяться;

9. Процес реалізації інновацій у вашому навчальному закладі здійснюється:

- систематично;
- планово;
- стихійно.

10. Які конкретні інновації реалізуються у вашому навчальному закладі?

- Всеукраїнського рівня
- Регіонального рівня
- Рівня навчального закладу
- Окремих педагогів вашого навчального закладу
- Інші:

11. За сферою здійснення у вашому навчальному закладі реалізуються інновації:

- у змісті освіти;
- у технології навчання;
- у технології виховання;
- в організації цілісного навчально-виховного процесу;
- в управлінні закладом;
- у методичній роботі;
- в освітній екології;
- інші

12. За об'ємом перетворення у вашому навчальному закладі реалізуються інновації:

- часткові (локальні, одиничні, не пов'язані між собою);
- модульні (комплекс часткових, пов'язаних між собою нововведень, які вводяться блоками);
- системні (охоплюють увесь навчальний заклад);

13. Американський психолог Е. Роджерс виділив групи осіб, залежно від їх готовності засвоювати і втілювати нове: 1) новатори – люди відкриті новому, готові на ризик; 2) ранні реалізатори – люди, котрі не ризикують, але розумно, раціонально застосовують нове; 3) рання більшість – легко знаходить взаєморозуміння з першими двома групами, охоче бажають втілювати нові ідеї; 4) пізня більшість – скептики, які починають освоювати нововведення під тиском соціального середовища; 5) консерватори – беруть під сумнів будь-яку новацію, орієнтуються на традицію, роблять усе можливе, щоб загальмувати розповсюдження нововведень.

Спробуйте визначити відсоток педагогів вашого навчального закладу, що належать до кожної з груп:

- 1) новатори ____ %;
- 2) ранні реалізатори ____ %;
- 3) рання більшість ____ %;
- 4) пізня більшість ____ %;
- 5) консерватори ____ %,

14. Які основні мотиви інноваційної діяльності вашого навчального закладу?

15. **Проранжуйте** й оцініть наведені фактори за їх значимістю для успішності реалізації інновацій у Вашому навчальному закладі:

- ранг фактору від 1 (найважливіший) до 15 (найменш важливий) – запишіть відповідну цифру у кожному рядку колонки “Значимість”;

- оцінку від 1 (фактор відсутній) до 5 (фактор сильно виражений) поставте у кожному рядку колонки “Оцінка”;

Фактори	Значимість	Оцінка
Визначеність стратегії інноваційної діяльності навчального закладу		
Використання інформаційно-комунікативних Технологій		
Створення у навчальному закладі банку інновацій		

Науково-експериментальна діяльність		
Нормативно-правове забезпечення інноваційної діяльності ЗНЗ		
Актуалізація потреб суспільства і батьків в освітніх Інноваціях		
Готовність педагогів до сприйняття і реалізації Інновацій		
Інноваційний тип управління на всіх рівнях системи Освіти		
Належна матеріальна база		
Сприятливий морально-психологічний клімат у Колективі		
Маркетингові дослідження ринку освітніх послуг		
Дотримання вимог державних стандартів освіти		
Співпраця з науковими установами і ВНЗ		
Високий рівень інноваційної компетентності Педагогів		
Постійний моніторинг інноваційної діяльності		

16. Проранжуйте й оцініть наведені фактори (за їх значимістю), які перешкоджають успішності реалізації інновацій у Вашому навчальному закладі:

- ранг фактору від 1 (найважливіший) до 15 (найменш важливий) – запишіть відповідну цифру у кожному рядку колонки “Значимість”;
- оцінку від 1 (фактор відсутній) до 5 (фактор сильно виражений) поставте у кожному рядку колонки “Оцінка”;

Фактори	Значимість	Оцінка
Наявність у вчителів стереотипів педагогічної діяльності		
Усталеність методик фронтальної роботи		
Велика завантаженість педагогів		
Недостатній розвиток дослідницьких і рефлексивних умінь		
Низький рівень мотивації інноваційної діяльності педагогів		
Соціально-економічна нестабільність у суспільстві		
Неефективні форми пропагування і поширення нововведень		
Недостатність інформаційних ресурсів більшості шкіл		
Відсутність матеріального стимулювання інноваційної діяльності		
Побутові умови життя педагогів		
Відсутність ефективних моделей і технологій реалізації інновацій		
Стан здоров'я, професійне вигорання педагогів		
Зростання відповідальності і ризику		
Бюрократична система дозволів для експерименту		
Необхідність додаткових інтелектуальних, матеріальних і часових витрат		

17. Які основні форми розвитку інноваційної компетентності педагогів використовуються у вашому навчальному закладі?

18. Які форми підтримки інноваційної діяльності педагогів застосовуються у вашому навчальному закладі?

19. Які результати інноваційної діяльності вашого навчального закладу?

**Анкета «Оцінка готовності педагогічного колективу закладу до
інноваційної діяльності»**

(за матеріалами Регіонального моніторингового дослідження щодо визначення інноваційного потенціалу загальноосвітнього навчального закладу у Сумській області)

1. Назвіть основні показники педагогічної майстерності на Вашу думку:
 - компетентність і знання
 - креативність
 - готовність до інноваційної діяльності
2. Яка зі сфер педагогічної діяльності становить для Вас найбільший інтерес?
3. Чим для Вас приваблива інноваційна діяльність?
 - Потреба в самовдосконаленні
 - Потреба в новизні подолання рутини
 - Бажання поліпшити результати діяльності
4. Готовність учителя до інноваційної діяльності:
 - Особистісний компонент
 - Мотиваційний компонент
 - Інформаційний компонент
 - Практичний компонент
5. Стан володіння вчителями інтерактивними технологіями:
 - Ігрові
 - Інтерактивні
 - Тренінгові
 - Модульно-блочне навчання
 - Особистісно-зорієнтоване навчання
 - Інтенсифікація навчання на основі опорних схем

6. Джерела, з яких педагоги отримують інформацію про педагогічні інновації:

- Інтернет
- Курси підвищення кваліфікації
- Методичні об'єднання
- Семінари, конференції
- Друковані засоби масової інформації

7. Причини, що перешкоджають впровадженню інновацій:

- Нестача часу, надлишок документообігу
- Відсутність необхідних знань, інформації про нові технології
- Недостатня навчально-матеріальна база
- Недостатнє володіння ІКТ

8. Внутрішні бар'єри, що перешкоджають впровадженню інновацій:

- Велика витрата часу, громіздка підготовка
- Немає впевненості, що нове принесе користь
- Опановують сумніви, чи можна це застосувати
- Немає компенсації за новаторські зусилля
- Власна інерція, брак наполегливості

**Анкета «Карта педагогічної оцінки та самооцінки інноваційної
компетентності педагога**

(за матеріалами Регіонального моніторингового дослідження щодо визначення інноваційного потенціалу загальноосвітнього навчального закладу» у Рівненській області)

1. Що, на Ваш погляд, означає термін „інновація”?
2. Як Ви оцінюєте потребу в інноваціях для сучасної освіти?
 1. висока
 2. посередня
 3. 3) низька
3. Які проблеми в сучасній середній освіті потребують інноваційного вирішення?
 4. У своїй діяльності Ви:
 1. Використовуєте елементи відомих інновацій
 2. Системно реалізуєте відомі інновації
 3. Берете участь в інноваційному проекті вашого навчального закладу
 4. Реалізуєте власну авторську інноваційну систему навчання (виховання)
 5. У яких видах науково-методичної (науково-експериментальної) роботи Ви берете участь?
 6. Чи дотримуєтесь Ви певного алгоритму реалізації інновацій? Якщо так, то назвіть його основні етапи.
 7. Проранжуйте й оцініть наведені фактори за їх значимістю для успішності реалізації інновацій у Вашій педагогічній діяльності:
 - ранг фактору від 1 (найважливіший) до 15 (найменш важливий) – запишіть відповідну цифру у кожному рядку колонки “Значимість”;
 - оцінку від 1 (фактор відсутній) до 5 (фактор сильно виражений) поставте у кожному рядку колонки “Самооцінка”;

Фактори	Значимість	Самооцінка
Доступ до сучасних інформаційних джерел		
Можливість досягнення якісно нових результатів		
Впевненість в собі, прагнення до успіху		
Налагоджений побут, особисте життя		
Можливість самореалізації в професії		
Сприятливі умови для творчості, експериментування		
Задовільні емоційний стан і здоров'я		
Можливість обміну досвідом з іншими		
Особиста активність, ініціативність, наполегливість		
Підтримка та допомога з боку керівництва		
Задоволеність умовами праці й обраною професією		
Матеріальне заохочення		
Приклад і вплив колег та керівників		
Рефлексія особистого досвіду інноваційної діяльності		
Особистісний розвиток засобами професії		