

**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 УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ
ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ
INNOVATIVE TECHNOLOGIES OF GENERAL SECONDARY
EDUCATION INSTITUTION MANAGEMENT**

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
Бойченко Олена Андріївна
Науковий керівник: Воронова Світлана Віталіївна,
кандидат педагогічних наук, старший викладач
Рецензент: Сакалюк Оксана Олександрівна,
кандидат педагогічних наук, доцент кафедри освітнього
менеджменту та публічного управління Державного
закладу «Південноукраїнський національний
педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»

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

Одеса – 2021

АНОТАЦІЯ

Робота присвячена дослідженню сучасних інноваційних технологій управління. У першому розділі розглянуто теоретичні засади впровадження інновацій в управлінську діяльність закладу освіти. У другому розділі описано процедуру проведення емпіричного дослідження оцінювання ефективності інноваційних технологій управління закладом загальної середньої освіти та визначено його результати. У третьому розділі запропоновано інноваційні технології що удосконалюють процеси управління закладом загальної середньої освіти.

Ключові слова: бенчмаркінг, брендинг, інжиніринг, інновація, інноваційні технології; реінжиніринг, тайм-менеджмент; тімбілдінг; управління, фандрейзинг.

SUMMARY

The work is devoted to the study of modern innovative management technologies. The first section considers the theoretical foundations of innovation in the management of educational institutions. The second section describes the procedure for conducting an empirical study of evaluating the effectiveness of innovative technologies for the management of general secondary education and determines its results. The third section proposes innovative technologies that improve the management of general secondary education.

Keywords: benchmarking, branding, engineering, innovation, innovative technologies, reengineering, time management, team building, management, fundraising.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ.....	7
1.1. Феномен «інноваційні технології»: місце та роль в освіті.....	7
1.2. Теоретичні підходи до управління закладом загальної середньої освіти.....	15
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	23
2.1. Організація оцінювання ефективності інноваційних технологій управління закладом загальної середньої освіти.....	23
2.2. Аналіз результатів оцінювання.....	29
Висновки до розділу 2.....	36
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	38
3.1. Технології тайм-менеджменту в управлінні закладом освіти.....	38
3.2. Тімбілдінг: підвищення ефективності взаємодії учасників освітнього процесу.....	44
3.3. Управління фандрейзинговою діяльністю в закладі освіти.....	50
Висновки до розділу 3.....	55
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність дослідження. Зміни, що відбуваються в українському суспільстві, поставили перед системою освіти жорстку необхідність її трансформації та адаптації до нових умов, щоб відповісти виклику часу та забезпечити Україні, з одного боку, стабільність, а з іншого – розвиток та динамізм. Досвід останнього десятиліття показав, що найперспективнішими виявилися ті освітні установи, керівники яких, зберігаючи найкращі вітчизняні традиції, удосконалюються в управлінні шляхом нового, передового.

У сучасних соціокультурних умовах України розвиток системи освіти значною мірою визначається тим, наскільки ефективно здійснюється управління її ланками. Ідеї розвитку стають однією з найпотужніших рушійних сил у системі освіти. Радикальні зміни соціально-економічного устрою суспільства неминуче ведуть до зміни вимог до освіти, їх диференціації, до необхідності задоволення цих нових вимог. У таких умовах неможливо зберегтися, не розвиваючись, не вдосконалюючись та не змінюючись. Розвиток стає єдиним способом виживання. І ті, хто усвідомлює це, отримує більше можливостей для ефективного входження до нової системи суспільних відносин.

Здійснення масштабних перетворень потребує великих зусиль та узгоджених дій багатьох людей. Від задуму до його здійснення складний шлях і на ньому безліч перешкод. Тому не випадково питання ефективності управління одна з найбільш актуальних тем у теорії та практиці управління. Без опанування спеціальними технологіями управління керівникам часто не вдається реалізувати задуми інноваційних перетворень, оскільки інноваційні процеси як об'єкт управління якісно відрізняються від навчально-виховних процесів і вимагають інших способів реалізації управлінських функцій.

Дидактичні та психологічні засади управління освітніми інноваційними процесами стали предметом детального дослідження Л. Калініної, В. Кноррінга, В. Кременя, В. Крижка. У роботах В. Огнев'юка, Л. Онищук, І. Осадчого, Г. Осовської, Г. Поберезської аналізуються висновки наукового дослідження, розглядаються питання моделювання та управління навчальним процесом освіти. Аналіз досліджень в області управління закладом освіти виявив багато суперечностей. Мало досліджень присвячено саме інноваційним технологіям в управлінні закладом освіти. Також відсутня модель впровадження інноваційних технологій, що удосконалюють процеси управління закладом освіти. Дані положення зумовили вибір теми дослідження «Інноваційні технології управління закладом загальної середньої освіти».

Об'єктом дослідження є управління закладом загальної середньої освіти.

Предметом дослідження розглядаються інноваційні технології управління закладом загальної середньої освіти.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та дослідити особливості застосування інноваційних технологій управління закладом загальної середньої освіти.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати ключові поняття дослідження.
2. Провести дослідження ефективності інноваційних технологій управління закладом загальної середньої освіти
3. Надати методичні рекомендації впровадження інноваційних технологій, що удосконалюють процеси управління закладом загальної середньої освіти.

Методи дослідження – методи теоретичного пошуку (теоретичний аналіз науково-педагогічних джерел), емпіричні (експертне оцінювання, анкета «До якого типу командного гравця я відношусь» (за Р. Белбіним), тест «Персональна компетентність у часі» (за С. Калініним)).

База дослідження – Одеський заклад дошкільної освіти «Ясла-садок» № 43 Одеської міської ради.

Теоретичне значення дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні проблем використання інноваційних технологій управління у діяльності закладу загальної середньої освіти. В ході дослідження визначено сутність понять «інновації», «інноваційні технології», «управління» та інші.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що сформульовано практичні рекомендації, які можуть стати основою для подальших наукових досліджень та дискусій у сфері управління закладом освіти та створюють підґрунтя для розробки і реалізації ефективного механізму впровадження інновацій в управлінську діяльність керівника закладу освіти. Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності Одеського дошкільного закладу освіти «Ясла-садок» №43 Одеської міської ради, зокрема, щодо удосконалення процесу впровадження інновацій в управлінську діяльність.

Апробація результатів дослідження:

Бойченко О. А. Сучасні інноваційні технології управління. *Актуальні проблеми педагогічної науки в XXI столітті*: зб. тез доп. наук.-практ. конф., м. Одеса, 24 бер. 2021 р. Одеса, 2021. С. 321-323.

Структура та обсяг роботи. Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, три розділи (сім підрозділів), висновки, додатки. Загальний обсяг роботи складає 72 сторінки. Список використаних джерел містить 49 найменувань. У роботі вміщено 3 рисунка та 3 таблиці. Положення основного тексту доповнює матеріал, викладений у 4 додатках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

1.1. Феномен «інноваційні технології»: місце та роль в освіті

Освітня сфера, яка є основоположником світосприйняття та духовного становлення особистостей, зазнає низки значних трансформаційних процесів. Сучасне суспільство характеризується розвитком інформаційно-орієнтованого освітнього простору, де зустрічаються нові цінності та технології, новий спосіб життя та сучасні освітні підходи для підготовки майбутніх фахівців до їх самореалізації у суспільстві.

Реформування та модернізація сучасної загальної середньої освіти України, метою якої є інтеграція в європейський освітній простір, передбачає розробку та впровадження інноваційних освітніх систем та технологій. Основною метою сучасної освіти в контексті інформатизації суспільства є навчити користуватися сучасними інноваційними технологіями [16].

Інновації вказують на позитивні та спеціальні зміни. Якщо розглядати як організаційну концепцію, інновація – це просування людьми нових ідей та розробок у рамках організаційної структури [44]. Розглядаючи інновації як управління усіма процесами, пов'язаними з новими ідеями, технологічним розвитком, створенням та маркетингом нових або оновлених продуктів/послуг, П. Тротт зосереджується на успішному застосуванні нових ідей всередині організації [47]. Інновації в організаціях – це не процес, який дає результати за один крок. Натомість це вимагає належного планування та управління, починається зі створення та відбору ідей та втілення їх у конкретні зміни. Інновації – це організаційний процес, заснований на дослідженні та прагненні до змін, який включає між організаційні та внутрішньо-організаційні відносини та який призводить до змін продукту та процесу [46].

Оскільки інновації не відбуваються самі по собі і є процесом, вони є фактичним дослідженням, тому ними можна і потрібно керувати, як звичайною організаційною функцією. Для того, щоб успішно завершити інноваційний процес, організаціям необхідно зосередитися на результатах інновацій та впровадити свою практику в рамках цього процесу [45].

Інновації класифікуються на інновації в галузі продуктів, процесів, маркетингу та організації. Поряд із класифікаціями, організації мають стратегічні, науково-технологічні та маркетингові функції протягом усього процесу управління інноваціями. Ці функції взаємодіють із внутрішніми та зовнішніми елементами організації. Інформація, зібрана в результаті цих взаємодій, сприяє накопиченню знань організації та дає змогу розробляти нові продукти/послуги та процеси.

Мета інновацій в освітніх організаціях – підвищення результатів освітніх послуг. Освітні інновації є очевидними у стратегіях продуктів, процесів та послуг освітніх закладів, які мають на меті змінити нинішні умови та створити унікальні особливості для покращення організаційної діяльності. Оскільки освітні інновації почали зосереджуватися на шкільних інноваціях, культурні, індивідуальні та інтерактивні інновації набули значення над техніко-раціональними інноваціями.

Між освітою та інноваціями існує двостороння взаємодія: хоча заклади загальної середньої освіти змінюють себе відповідно до соціальних змін, вони також є початківцями соціальних інновацій [10, 19]. Тому освітні організації, які відповідають за планування майбутніх людських ресурсів країни, мають передбачити майбутнє, визначити необхідні зміни та дозволити таким змінам стати постійними. Національні та міжнародні зміни стають очевидними по-різному у соціальних та відкритих освітніх системах та прямо чи опосередковано впливають на осіб, які включені або виключені з процесу. Все, що виникає без інновацій, спочатку стає звичайним завдяки ідеям, технологіям та змінам, потім втрачає свої функції та стає менш ефективним.

Заклади загальної середньої освіти мають функціонувати або розвиватися, враховуючи власні особливості, різноманітність здобувачів освіти, бути відкритими до змін та нових технологій, захищати моральні цінності шляхом їх зміцнення, співпрацювати з громадою, навчати демократії та практикувати демократію, готуватися до конкурентного середовища, протистояти зовнішнім загрозам, не відхиляючись від життєвих фактів. Освітні системи, які розширилися через різноманітність здобувачів освіти, не тільки стикаються з економічною конкуренцією та вимогами щодо соціальної згуртованості, але й стикаються зі зростаючими економічними обмеженнями, що спричинило зростання пошуків інновацій.

Сучасна освіта вирішує такі завдання як: формування в молоді інтелектуальних, духовно-творчих, моральних, психофізичних та професійних якостей; сприяння підвищенню кваліфікації надавачів освітніх послуг та здобувачів освіти, що передбачає наявність загальних здібностей для вирішення складних професійних завдань. Тому проблемами освітніх інновацій, інноваційним розвитком різних освітніх систем та педагогічних процесів, розвитком інноваційних педагогічних ідей займаються не лише зарубіжні та вітчизняні вчені, а й законодавці. Сьогодні реформа здійснюється за такими пріоритетними напрямками: «доступна та якісна дошкільна освіта; нова українська школа; сучасна професійна освіта; якісна вища освіта та розвиток освіти дорослих; розвиток науки та інновацій» [32]. За кожним із них реалізуються завдання, спрямовані на досягнення спільної мети: «перетворити українську освіту на інноваційне середовище, в якому здобувачі освіти набувають ключових компетентностей, необхідних кожній сучасній людині для успішної життєдіяльності, що безпосередньо впливатимуть на соціально-економічний та інноваційний розвиток держави» [32].

На думку багатьох міжнародних експертів, знання та вміння, які молодь набуває під час здобування загальної середньої освіти є показниками, які дають змогу визначити готовність випускників закладів освіти до життя, а

також їх подальший особистісний розвиток та активну діяльність, участь у суспільстві [30, с. 46]. Рівень впровадження інноваційного підходу є одним із найважливіших критеріїв, що визначають конкурентоспроможність та престиж закладу освіти. Це викликає нагальну потребу в перепідготовці надавачів освітніх послуг, оснащенні закладів освіти сучасними комп'ютерними технологіями, засобами педагогічного програмного забезпечення, електронними підручниками тощо.

Тому аксіома становлення сучасного українського суспільства передбачає пріоритетний розвиток освіти, тоді як однією з її основних рис є широке використання інноваційних технологій. Сучасні технології забезпечують систематичну, цілеспрямовану, ефективну та продуктивну освітню діяльність. Навчання за допомогою ІТ-технологій якісно перевершує класичну освіту.

Інноваційні технології – це виробництво (винахід) нового для системи освіти компонента [15]. Інноваційні технології в освітньому процесі покликані розвивати пізнавальну і творчу активність здобувачів освіти, сприяти підвищенню якості освіти та ефективності використання навчального часу, зменшити кількість часу, що витрачається здобувачами освіти на репродуктивну діяльність. На важливість застосування інноваційних технологій в сучасній освіті звертають увагу багато вітчизняних та зарубіжних вчених (В. Кремень, Е. Роджерс, П. Тротт та інші), так як використання інноваційних технологій дозволяє значно урізноманітнити зміст, методи і форми освітніх послуг [17, 46]. Більш того, інноваційні технології надають необмежений обсяг інформації, який можна ефективно використовувати в якості самостійної роботи.

Таким чином, інноваційні технології це комплекс методів і засобів, спрямованих на підтримку етапів реалізації конкретного нововведення. Є. Хриков виділяє наступні види інноваційних технологій: тренінг, впровадження, консалтинг, інжиніринг, реінжиніринг, бенчмаркінг та інші [39].

Успішно розв'язувати окреслені проблеми допомагають сучасні управлінські технології, які використовуються в інноваційному менеджменті й бізнесі та, на нашу думку, є ефективними в реалізації організаційних механізмів управління закладом освіти. Серед таких найчастіше застосовують: бренд-стратегії, бенчмаркінг, інжиніринг, реінжиніринг [3, 13].

Брендінг є складовою маркетингової діяльності підприємств як комерційної, так і некомерційної спрямованості, що діють в умовах вільного ринку і конкурентної боротьби за свого споживача. Розвиток капіталістичної економіки призвів до істотного перевищення пропозиції над попитом, коли за задоволення однієї і тієї ж потреби і, відповідно, увагу споживача борються товари і послуги багатьох фірм і освітніх закладів. Для закладів освіти така ситуація є актуальною, оскільки сьогодні вони мають бути конкурентоспроможними на ринку надання освітніх послуг.

Можна виокремити наступні бренд-стратегії:

1. Організація повинна не пасивно співіснувати з наявними брендом, а активно транслювати його в маси за допомогою комунікацій, в тому числі маркетингових.

2. Сприйняття бренду освітньої організації зсередини (професорсько-викладацьким складом, співробітниками) є визначальним у сприйнятті бренду зовнішніми аудиторіями. Саме співробітники транслюють бренд зовні і впливають на його сприйняття споживачем. Це варто враховувати при здійсненні внутрішніх комунікацій.

3. Вагомість засобів комунікації повинна бути показана в моделі бренду. Крім трансляції з внутрішнього середовища в зовнішній бренд освітньої організації передається і від споживача до споживача через міжособистісні комунікації.

4. При позиціюванні варто враховувати довгостроковість роботи з випускниками. Вони не стають успішними випускниками відразу після закінчення – має пройти як мінімум десятиліття, перш ніж заклад освіти заклад зможе послатися на успіхи своїх здобувачів освіти.

5. Варто приділяти велике значення рейтингам. Думка про заклад освіти у споживача, як правило, складається виходячи з непрямої інформації, почутої в новинах, від родичів, знайомих, прочитаної в інтернеті, в газетах.

6. Модель освітнього бренду повинна відповідати інтересам різних груп споживачів, при цьому не порушуючи її цілісності та універсальності.

Л. Калініна, О. Топузов визначають бенчмаркінг як об'єктивне зіставлення своєї організації (у даному контексті заклад освіти) з роботою найкращих у цій галузі. Об'єктами бенчмаркінгу можуть бути: методи, процеси, технології, якісні параметри [13].

Наявні види бенчмаркінгу дозволяють вибрати найбільш відповідний «інструмент» аналізу. Можна виділити наступні:

– Внутрішній бенчмаркінг – це порівняння роботи структурних підрозділів самого закладу освіти. Він базується на порівняльному аналізі характеристик і досвіду з показниками наявних процесів всередині.

– Зовнішній бенчмаркінг – охоплює пошук інших закладів освіти, які відомі як найкращі у своїй сфері і заснований на порівняльному аналізі результатів і досвіду з фактичними показниками та кращим досвідом іншого закладу освіти. Він включає групу аналізів: чинного законодавства, зовнішніх умов (середовища) і важливих чинників діяльності, соціально-економічний, фінансово-господарський.

– Конкурентний бенчмаркінг – це порівняння свого закладу освіти з конкурентами (у своєму регіоні) і здійснюється на основі аналізу всієї сукупності характеристик і показників діяльності.

– Стратегічний бенчмаркінг – поєднує в собі кількісний і якісний аналіз стратегічних рішень і тактичних завдань.

– Глобальний бенчмаркінг – це розширення стратегічного бенчмаркінгу, яке включає додатково асоціативний бенчмаркінг [9].

У англійській літературі «інжиніринг» у його значенні сприймається як сукупність наступних послуг: проведення попередніх досліджень за проектами і підготовка доповідей на основі цих досліджень з відповідними

висновками і рекомендаціями; здійснення спеціальних досліджень з технічних проблем і складання звітів із них; розробка проєктів, підготовка відповідних контрактних документів (необхідні проведення торгів), забезпечення технічного контролю та виконання контракту для будівництва; інспектування матеріалів і обладнання в процесі виготовлення чи місці; планування і (чи) координування проєктів, до їх розробки залучаються інші видатні спеціалісти; відвідання парламентських комісій, судів, арбітражів давання свідчень чи з офіційним запитами [12].

Реінжиніринг може застосовуватися за необхідності перебудови системи організації та управління. Це радикальне переосмислення й перепроєктування процесу надання освітніх послуг і виховання, управління і співуправління в закладі освіти з метою істотного поліпшення якості діяльності закладу й ефективності керівництва.

На початковій фазі реінжинірингу необхідно відповісти на фундаментальні питання про діяльність закладу освіти: чому він робить саме те, що він робить; чому він робить це таким способом; яким хоче стати заклад освіти. Відповідаючи на ці питання, фахівці повинні виявити і переосмислити правила і припущення (найчастіше явно не виражені), покладені в основу поточного способу надання освітніх послуг. Часто ці правила виявляються застарілими або помилковими. Фундаментальним принципом реінжинірингу є розгляд діяльності закладу освіти не з точки зору функціонування її структурних підрозділів, а з точки зору організації і протікання в ній освітніх процесів.

Впровадження інновацій в освітню діяльність складний багатоступеневий розумовий процес. Маючи це на увазі, американський дослідник Е. Роджерс поділяє цей процес на такі основні етапи: ознайомлення з проблемою; аналіз проблеми; аналіз шляхів вирішення проблеми; вибір способу вирішення проблеми; сприйняття наслідків вибору рішення [46, с. 13].

Спочатку інноваційний процес в закладі освіти може мати стихійний характер, але в цьому випадку відсутність управління такою складною системою призводить до швидкого загасання самого процесу. Кожен компонент керуючої структури має в свою чергу власну будову. Фактично більш поширеним і об'ємним різновидом управлінської системи є організаційна структура, що включає наступні етапи: діагностичний – прогностичний – власне організаційний практичний – узагальнюючий – впроваджувальний. Крім названих, у всякому інноваційному процесі ми переглядаємо і такі структури, як створення нововведень і використання; комплексний інноваційний процес, що лежить в основі розвитку всього закладу освіти, що складається з взаємозв'язаних мікро інновацій.

Розробка та впровадження інновацій потребують нових підходів до управління освітою та залучення до традиційної системи принципово нових елементів, оскільки цей процес має бути спрямований не лише на збільшення обсягу знань, а також на досягнення нової якості організації освітнього процесу з урахуванням сучасних підходів до організації діяльності здобувачів освіти. Тому передумовою використання інноваційних технологій є розробка нових дидактичних та методологічних концептуальних основ освіти шляхом: створення предметно-орієнтованого освітнього та інформаційного середовища, що дозволяє використовувати мультимедіа, електронні підручники тощо; опанування різних засобів зв'язку (комп'ютерна мережа, мобільний зв'язок) для обміну інформацією щодо оволодіння освітнього матеріалу; опанування правил і навичок «навігації» в інформаційному просторі; розвиток дистанційної освіти.

Отже, впровадження інноваційних технологій надає можливість розробляти й впроваджувати нові освітні програми, формувати науково-методичне забезпечення та супровід, здійснювати підготовку педагогів до реалізації нових освітніх програм і курсів, забезпечувати якісне навчання та виховання здобувачів освіти.

1.2. Теоретичні підходи до управління закладом загальної середньої освіти

В педагогіці напрям «управління в освіті» виник та почав свій розвиток у другій половині ХХ ст. Постійно зростали вимоги до характеру та змісту управлінської діяльності керівників закладу освіти, ефективності та якості освітнього процесу. Для ефективного управління закладом освіти керівники спираються на актуальні наукові підходи в галузі освітнього менеджменту. Вони володіють такими діловими та особистісними компетентностями, завдяки яким можуть розв'язувати проблеми будь-якої складності в будь-якому підрозділі закладу освіти [4].

Розглянемо наукові підходи до управління закладом освіти (системний, компонентний, синергетичний) більш детально.

Системний підхід наголошує на суб'єктно-об'єктній парадигмі управлінської діяльності. Існує велика кількість моделей системного підходу в управлінні, але загальним для них є розгляд організації як системи, як сукупності пов'язаних і співзалежних частин, як цілого, що володіє власними якостями, відмінними від якостей складових його частин. Отже, системний підхід в управлінні освітою передбачає вивчення та управління об'єктами і явищами в їх цілісності, взаємозв'язку з іншими явищами.

В умовах реформування освіти застосування системного підходу в управлінні освітою обумовлено: розглядом керованих об'єктів освіти та явищ, пов'язаних з освітньою діяльністю, які потребують управлінського втручання; створенням надійної основи для класифікації керованих об'єктів і явищ для вибору ефективних методів і технологій управлінської діяльності; об'єднанням ситуаційно розрізнених фактів освітньої практики в єдину систему для прийняття ефективного управлінського рішення [18]. Будь-яка освітня установа, будучи частиною соціальної системи, являє собою цілісну динамічну соціально-педагогічну систему. Управління нею вимагає адекватного, а саме системного підходу [38, 28].

Системний підхід один з методологічних напрямків сучасної науки, що виражає єдину точку зору на об'єкти науки, у тому числі сукупність методологічних принципів і понять. Він забезпечує загальний зв'язок і взаємозалежність явищ і процесів навколишньої дійсності, орієнтуючи на необхідність розгляду явищ і процесів в освіті як системи, що мають певну будову і свої закони функціонування й розвитку; Він показує загальний зв'язок і взаємозалежність явищ і процесів навколишньої дійсності, орієнтуючи дослідника і практика на необхідність розгляду явищ життя як системи, що мають певну будову і свої закони функціонування; забезпечує інтеграцію знань, при якій спеціальні науки зберігають свою самостійність і специфічність, а їх фактичні дані і теорії об'єднуються навколо загальних та системних методів дослідження.

Основними рисами системного підходу можна визначити: прагнення розглянути об'єкт управління як певну цілісність, як систему; виявлення в такій системі певної множини складових її елементів; встановлення в такій системі певної множини складових її елементів; визначення субординацій щодо елементів мікроструктури об'єкта; виявлення зовнішніх зв'язків і залежностей об'єкта управління; розгляд кожного компонента об'єкта як системи, а його самого – як підсистеми системної освіти вищого рівня; визнання принципової можливості послідовно розбивати властивості об'єкта управління до ієрархічних рівнів, необхідних для точної оцінки; пізнання об'єкта управління як цілісного через оцінку і аналіз властивостей елементів, виходячи з характеристики системи [36].

Головне завдання педагога/керівника, з точки зору системного підходу, полягає в необхідності бачити освітній процес в цілому, в єдності складових його частин, беручи до уваги будь-який управлінський вплив на кожен компонент організації. Виділяють наступні компоненти системного підходу стосовно до системи освіти: педагогічне проектування цілісного педагогічного процесу у зв'язку зі зміною характеру і змісту освіти; паспортизація навчально-матеріальної бази закладів освіти, необхідної для

організації якісного процесу надання освітніх послуг здобувачам освіти; моделювання освітнього процесу, що включає моделі диференційованого, особистісно-орієнтованого та інших видів здобування освіти; наукове обґрунтування і розробка навчально-методичних засобів забезпечення навчання та позаурочних занять; досвідчена перевірка цих засобів і використання їх результатів в практиці закладів освіти; управління та оцінка результативності освітнього процесу та діяльності здобувачів освіти [37].

При системному підході набуває особливої значущості успішне вирішення наявних питань вдосконалення науково методичного забезпечення цілісного педагогічного процесу:

1) поєднання принципів системності, інтеграції, диференціації, комп'ютеризації та інтенсифікації в процесі пізнання створює більш сприятливі умови для реалізації здобувачами освіти отриманих знань, умінь, навичок, цінностей і формування особистості в цілому;

2) в цілісному педагогічному процесі встановлюються логічні зв'язки і системні характеристики досліджуваних об'єктів, окремих розділів програм;

3) введення в структуру навчально-програмної документації інтегрованої і диференційованої частин (їх можна розглядати як інваріанти, що забезпечують природні взаємозв'язки між окремими предметами) долає ізольованість, замкненість і роз'єднаність окремих навчальних предметів;

4) системний підхід вимагає великої уваги до особистості здобувачів освіти, урахування їхніх індивідуальних, інтелектуальних можливостей на різних стадіях навчання, що повинно знайти зображення в методично правильному підборі відповідного навчального матеріалу, а також ефективних методів і засобів навчання [14].

Таким чином, при системному підході відносно самостійні компоненти розглядаються у взаємозв'язку, розвитку та русі. Його застосування забезпечує виявлення інтегративних системних властивостей і якісних характеристик, що відсутні у складових системи елементів.

Компонентний підхід дає відповідь на питання: з чого, з яких компонентів утворено ціле? Компоненти системи в філософському розумінні – це ті структурні складові, взаємодія яких забезпечує властиві системі якісні особливості. Взаємодія компонентів забезпечує стійкі зв'язки, що дає розглядати систему як конкретне ціле утворення. Наявність структури є основною умовою накопичення кількісних змін всередині системи і необхідною передумовою для її подальшого розвитку і перетворення. Будь-яка система соціального порядку активна і діяльна, що проявляється в її функціях. Своєю чергою, функції системи є інтегрований результат певних дій складових її компонентів. Компоненти системи мають доцільний характер, в іншому випадку компонент випадає з системи і стає чужорідним тілом для неї. Зміни в природі компонентів, в характері їх взаємодії викликають відповідні зміни у функціях, самих компонентах і в системі в цілому.

Класичний, традиційний підхід до управління будь-якими системами ґрунтується на поданні, згідно з яким результат зовнішнього керуючого впливу є однозначний і лінійний наслідок докладених зусиль, що відповідає схемі: керуючий вплив – бажаний результат. На практиці ці зусилля можуть не дати потрібного результату, а іноді і принести шкоду, якщо вони суперечать внутрішнім тенденціям саморозвитку системи. Отже, завдання управління закладом освіти вимагає нового управлінського мислення. Цей висновок з повним правом можна віднести до системи управління якістю освіти в цілому і якістю підготовки майбутніх фахівців зокрема.

Розглядаючи систему освіти з синергетичних позицій, вчені все більше схиляються до думки про те, що вона являє собою відкриту, складну, нелінійну систему [2, 41]. При цьому система, що само організовується розуміється як складна динамічна система, здатна зберігати або вдосконалювати свою організацію в залежності від зміни зовнішніх і внутрішніх умов. Найбільш повну картину еволюції таких систем дає їх вивчення в рамках системно-синергетичної парадигми.

Синергетика зараз стала якісно новим методологічним підходом в пізнанні і механізмом оптимального управління педагогічними процесами, оскільки теорія самоорганізації дає можливість по-новому поглянути на складні системи, наприклад, на освіту. Синергетика не спростовує основні принципи і закономірності освіти в цілому. Ґрунтуючись на результатах педагогіки, вона «дописує» еволюцію розвитку освітніх процесів і розглядає їх вузлові ідеї ширше, з позиції теорії складно організованих систем [35].

Педагогічна система являє собою цілісну систему, що містить структурні елементи: здобувачі освіти, педагоги, колектив, клас і ін. Виступають як підсистеми цілісного педагогічного процесу. З теорії системи і теорії управління відомо, що будь-яка система складається з керуючої та керованої підсистем, отже, підсистема «педагоги» є керуючою, а «здобувачі освіти» – керованою підсистемою. Прояв динамічності в педагогічному процесі знайшов відбиток в закономірностях, які розкривають особливості зміни станів системи «педагоги-здобувачі освіти»:

- педагогічний процес існує не один момент, тривалий у часі;
- компоненти педагогічного процесу не рівнозначні по відношенню один до одного, існує їх певна підпорядкованість (від мети до завдань і ін.);
- складні взаємозв'язки компонентів педагогічного процесу по відношенню один до одного і в часі функціонування в кожен даний момент обумовлюють необхідність обліку не одного показника, а їх сукупностей, чинників;
- в педагогічному процесі закладу освіти з віком здобувачів освіти зростає посилення впливу колективу на особистість;
- педагогічний процес відрізняється постійною взаємодією вихователя з вихованцями і здобувачів освіти між собою, що характеризується діяльністю обох сторін (двосторонній характер педагогічного процесу) [26].

З вищевикладеного випливає, що предметом педагогіки виступають закономірності педагогічного процесу як складно організованої системи. Природно очікувати, що знання закономірностей найбільш складної системи

дозволяє більш глибоко осмислити відомі педагогічні принципи і встановити нові закономірності при аналізі різних ситуацій педагогічного процесу.

Ідеї синергетики мають безпосереднє відношення до сфери освіти в цілому і управлінню якістю освіти зокрема, оскільки:

1) синергетичний образ мислення набуває більшого значення в закладах загально середньої освіти та університетській освіти;

2) навчання, засноване на принципах синергетики, можна розглядати як стимулююче, або спонукальне, навчання як відкриття для себе або співробітництво з самим собою та іншими людьми;

3) синергетика здатна модифікувати зміст освіти (не тільки за рахунок розширення і поглиблення існуючих розділів в курсі філософії, але і за рахунок введення синергетики як самостійного навчального предмета);

4) доцільно поєднання традиційних методів навчання (запланована передача структур знань, правил вирішення завдань і ін.) з методами, заснованими на ідеях синергетики (автономна побудова структур знань в індивідуальному людському мозку і свідомості, а також в колективній свідомості в результаті кооперативної творчої взаємодії в групі здобувачів освіти) [27].

Основна ідея даного підходу полягає в розгляді освітніх установ і їх внутрішнього управління якістю освіти як відкритих, складних систем, що самоорганізуються і підпорядковуються загальним законам еволюції такого роду систем.

Управління якістю освіти являє собою систему, орієнтовану на досягнення певних цілей, причому ці цілі не задаються ззовні, а формуються всередині самої системи. Таким чином, необхідно створювати умови для їх формування. Особливість системи управління якістю освіти визначається переважанням внутрішньо-системних зв'язків компонентів закладу освіти над зовнішніми впливами на них. Зовнішні впливи здатні лише підтримати бажані позитивні тенденції або нейтралізувати негативні тенденції, які можуть відвести в сторону від поставлених цілей [5].

Отже, найбільш ефективним методом управління є управління через механізми самоорганізації. Згідно з ідеями синергетики, краще говорити не про керований, а про той, що спрямовується, розвиток системи освіти. Зовнішні впливи здатні лише підтримати бажані позитивні тенденції або допомогти уникнути негативних тенденцій, які можуть відвести в сторону від поставлених цілей.

Синергетичний підхід до внутрішньо-шкільного управління якістю освіти реалізується через виділену підсистему принципів, що включає принципи: керуючих параметрів, бифуркацій, самоорганізації, кооперативності, потенційних бар'єрів, незворотності, інформаційного характеру внутрісистемного часу, випереджаючого реагування на інформацію, диференціації при опорі.

Таким чином, синергетичний підхід до управління та аналізу педагогічних процесів продиктований викликом майбутнього стану суспільства і освіти, бо благополуччя країни і нації будуть залежати багато в чому від дієвості педагогічних зусиль, що вживаються саме сьогодні. Усвідомлення того факту, що цілісна педагогічна система може еволюціонувати в силу загальних законів самоорганізації, дає надію і впевненість в тому, що при узгодженому дії компонентів освітньої структури можна досягти сталого розвитку в сфері освіти країни.

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи вищенаведене, можна зробити висновки:

1. Однією з основних концепцій реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти є розвиток науки та інновацій, тому впровадження інноваційних технологій є важливим і актуальним питанням. Інноваційні технології – це виробництво нового для системи освіти компонента, комплекс методів і засобів, спрямованих на підтримку етапів реалізації нововведення. Основними видами інноваційних технологій

виступають тренінг, впровадження, консалтинг, інжиніринг, реінжиніринг та бенчмаркінг.

2. Інноваційні технології в освіті мають динаміку до зростання впровадження та потужну науково-методологічну та методичну базу. Ідеї інноваційності в галузі освіти потребують постійного нарощування педагогічних технологій із певним випереджувальним характером. У цьому процесі потребою є удосконалення нормативного забезпечення інноваційних освітніх процедур, що здійснюються в комплексі із системним нормативним забезпеченням інноваційної державної політики.

3. Управління освітнім процесом буде інноваційним лише тоді, коли буде створена відповідна загальна культура, що зорієнтована на розвиток шляхом прогресивних нововведень. Це, своєю чергою, вимагає від керівника закладу освіти, педагогічних працівників, здобувачів освіти та їхніх батьків зосередженості на формуванні спільності інтересів як цілісної соціально-педагогічної організації.

4. Управління сучасним закладом освіти являє собою складний динамічний процес, що включає постановку цілей і завдань, вивчення і аналіз існуючого рівня і стану освітньо-виховної і науково-дослідницької роботи, пошук шляхів і засобів вдосконалення системи функціонування і розвитку закладу, інноваційних технологій, раціональну організацію творчої діяльності науково-педагогічного складу.

5. Основними підходами в управлінні освітою є: системний, компонентний та синергетичний. При системному підході відносно самостійні компоненти розглядаються не ізольовано, а в їх взаємозв'язку, розвитку і русі. Компонентний підхід дає відповідь на питання: з чого, з яких компонентів утворено ціле? Компоненти системи – це ті структурні одиниці, взаємодія яких викликає і забезпечує властиві системі якісні особливості. Синергетика в даний час стала якісно новим методологічним підходом в пізнанні і механізмом оптимального управління закладом освіти.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

2.1. Організація оцінювання ефективності інноваційних технологій управління закладом загальної середньої освіти

Для оцінювання ефективності інноваційних технологій управління закладом загальної середньої освіти нами було проведено емпіричне дослідження у формі експертного оцінювання.

Експертиза як спосіб отримання інформації завжди використовувалася під час вироблення рішень. Проте наукові дослідження з її раціонального проведення було розпочато лише три десятиліття тому. Спроби теоретичного осмислення феномену експертного знання у соціальних науках часто фокусуються на багатовимірній природі цього поняття. Сучасні пояснювальні моделі експертного знання будуються на різних підставах, які часом суперечать одна одній. Ряд авторів наполягають, що початком впровадження експертних оцінок у наукову сферу вважається момент створення перших офіційно описаних та зафіксованих досліджень на основі експертних оцінок: до них належать моделі, присвячені груповому вибору, визначення результатів колективних експертиз, наприклад, метод Дельфі, мозкової атаки.

Зокрема, дослідження методу експертних оцінок як наукового інструменту для вирішення завдань довгострокового прогнозування та результати його використання були опубліковані у доповіді співробітників РЕНД Корпорейшн (США) Д. Гордона та О. Хелмера (у 40-ті рр. ХХ ст. ними було докладно досліджено метод Дельфі). У наступні роки потік робіт із формування методу експертних оцінок почав різко зростати. У 1963 році США на основі методу експертного оцінювання проводилося прогнозування

широкого кола соціальних проблем на 50 років наперед (прогнозування здійснювалося за допомогою методу Дельфі). Експертні оцінки застосовувалися й у методиці Паттерна, розробленої фірмою Honeywell (США, 1964 р.) [48]. Метою методики було обґрунтування напряму діяльності фірми у перспективі. Ця методика надалі використовувалася для перспективного планування та управління науковими дослідженнями та розробками великих програм у загальнодержавному масштабі.

У концепціях, що описують суспільство модерну (Т. Парсонс, Д. Белл, А. Турен та ін.), однією з основних його характеристик є підвищення важливості знання та інформації, а отже, значущості їх «носіїв», які мають високий рівень абстрактної формальної освіти та в ідеалі мають бути орієнтовані на служіння суспільству, дотримання норм професійної етики та бути відносно автономними [20].

На сучасному етапі розвитку суспільства дослідники дедалі частіше сходяться у тому, що експертне знання і саме поняття «експертна оцінка» втратило значення. Змінилася і природа наукового знання. Про це явище писали представники наукового світу такі як Ж. Ліотар, Ф. Феррароті (теорія соціального знання) [21], З. Баум (інтелектуально треновані експерти), Н. Луман (самореферентні системи) [22] та багато інших. Результати цих досліджень дозволяють зробити висновок про те, що зараз експертні оцінки є в основному науковим методом, що сформувався, аналізом складних неформалізованих проблем. Сутність методу експертних оцінок полягає у раціональній організації проведення експертами аналізу проблеми з кількісною оцінкою суджень та опрацюванням їх результатів. Узагальнена думка групи експертів сприймається як розв'язання проблеми.

У процесі прийняття рішень експерти виконують інформаційну та аналітичну роботу з формування та оцінки рішень. Все різноманіття розв'язуваних ними завдань зводиться до трьох типів: формування об'єктів, оцінка характеристик, формування та оцінка характеристик об'єктів.

Формування об'єктів включає визначення можливих подій та явищ, побудову гіпотез, формулювання цілей, обмежень, варіантів рішень, визначення ознак та показників для опису властивостей об'єктів та їх взаємозв'язків [23]. У задачі оцінки характеристик експерти проводять вимірювання вірогідності подій та гіпотез, важливості цілей, значень ознак та показників, переваг рішень. У задачі формування та оцінки характеристик об'єктів здійснюється комплексне розв'язання перших двох типів задач. Таким чином, експерт виконує роль генератора об'єктів (ідей, подій, рішень) та вимірювача їх характеристик.

Поняття експертної оцінки має досить велику кількість визначень. Ось деякі з них: судження знавців, що передбачають процедуру порівняння об'єктів, їх властивостей за виділеними критеріями; судження висококваліфікованих фахівців-професіоналів, висловлені у вигляді змістовної, якісної або кількісної оцінки об'єкта, призначені для використання надалі при прийнятті рішень; середня, чи модальна, характеристика з висловлених групою компетентних фахівців думок про будь-який процес за умови, що вдалося досягти узгодженості чи близькості поглядів.

Експертні оцінки найчастіше використовують у ситуаціях, коли вірогідність інформації невелика. Тому однією з основних характеристик експертних оцінок виступає їхня ймовірність, оскільки засновані вони на здатності особистості давати корисну інформацію в умовах невизначеності. У разі коли оцінки отримані від групи експертів, передбачається, що «справжнє» знання знаходиться всередині діапазону оцінок і що «узагальнена» колективна думка є вірогідною [24].

Експертні оцінки можуть бути кількісними, при цьому дослідження базується на застосуванні статистичних та економетричних методів. Якщо розглядати різновиди кількісних оцінок, то абсолютні кількісні оцінки у формулюваннях мають такі терміни, як «поганий» чи «хороший». Більш широке застосування знаходять відносні оцінки, основу яких складають

методи порівняння певного набору об'єктів за встановленим правилом чи критерієм. Якісні експертні оцінки ґрунтуються на евристичних процедурах, що спираються на досвід та інтуїцію, знання предмета дослідження та межують із мистецтвом як способом генерації оцінок. Безперечно, деякі ідеї та оцінки народжуються у підсвідомості і вимагають тривалого, трудомісткого і послідовного ходу міркування.

Якщо узагальнити всі референції експертної оцінки, можна сказати, що експертні оцінки дали поштовх до розвитку великої кількості методів експертного оцінювання. Таким чином, експертне оцінювання – це метод отримання узагальненої інформації методом оцінки ситуації, дії чи явища групою незалежних експертів.

Для оцінки ефективності інноваційних технологій управління закладом загальної середньої освіти було обрано найбільш значущі види інноваційних технологій, що можуть забезпечити якісне управління закладом освіти: бренд-стратегії, бенчмаркінг, інжиніринг, реінжиніринг, технології тайм-менеджменту, тімбілдінг, фандрайзинг.

Процедура експертного оцінювання починалася з визначення групи експертів. Під час відбору експертів ми дотримувалися таких характеристик: особисті якості (порядність, креативність, толерантність, бачення ситуації з різних точок зору, спостережливість, коректність, тактовність, делікатність, незалежність, принциповість, здатність не піддаватися тиску інших людей); комунікативна компетентність (повага й уважність до співрозмовника; здатність встановлювати контакт; здатність слухати й чути; емпатія; мистецтво допомоги співрозмовникові у висловленні своєї думки; здатність адекватно виражати власну позицію; комунікативна гнучкість і конструктивність, готовність розв'язувати міжособистісні проблеми; здатність працювати в «команді»); методологічна й методична грамотність (знання методології експертування; розуміння специфіки гуманітарної парадигми; володіння основними методами, готовність до їхнього адекватного застосування; здатність підбирати, модифікувати й розвивати

методи дослідження з урахуванням конкретних завдань і умов експертного оцінювання; здатність проводити експертне оцінювання, інтерпретувати отримані дані, робити висновки); професійна підготовка: гуманітарна освіта; знання актуальної педагогічної реальності, основних сучасних підходів, тенденцій та інновацій у сфері освіти; психологічна грамотність (знання основ психології особистості, особистісного росту й психічного розвитку, психології спілкування, педагогічної психології).

Відомо, що кількість експертів у групі може бути довільною. Для участі в експертній оцінці видів інноваційних технологій, що можуть забезпечити якісне управління закладом освіти ми запросили 5 фахівців, з яких утворили групу експертів (додаток А). Були розроблені параметри експертної оцінки (див. таб. 2.1).

Таблиця 2.1

Параметри оцінки видів інноваційних технологій, що можуть забезпечити якісне управління закладом освіти

Вид інноваційної технології	Кількість балів			
	від 10 до 9 (високий рівень)	від 8 до 7 (достатній рівень)	від 6 до 4 (середній рівень)	від 3 до 0 (низький рівень)
Бренд-стратегії	Застосовується на всіх процесах управління (планування, організація, керівництво, контроль)	Застосовується на деяких процесах управління	Застосовується на одному процесі управління	Не застосовується в процесі управління
Бенчмаркінг				
Інжиніринг				
Реінжиніринг				
Технології тайм-менеджменту				
Тімбілдінг				
Фандрайзинг				

Максимальна кількість балів, яку міг отримати вид інноваційної технології під час експертної оцінки від одного експерта складає 10 балів, мінімальна – 0 балів. Розрахунки проводилися таким чином, якщо технологія набрала від 10 до 9 балів, то рівень її застосування визначався як високий, від 8 до 7 балів – достатній, від 6 до 4 балів – базовий, від 3 до 0 балів – низький.

Для з'ясування на скільки педагог вміє використовувати та орієнтуватися у часі нами було проведено тест «Персональна компетентність у часі» (за С. І. Калініним).

В процедурі проведення тестування взяли участь педагоги Одеського дошкільного закладу освіти «Ясла-садок» № 43 Одеської міської ради. Загальна кількість опитаних учасників становила 16 осіб. Педагогічним працівникам було запропоновано пройти тестування, метою якого було визначити оцінку сформованості їх основних навичок володіння часом та їхню компетентність керування часом загалом.

Для проведення тестування були створені спеціальні умови. Тестування проходило в методичному кабінеті із дотримання всіх епідеміологічних норм. Кожному з учасників надали бланк для тестування (додаток Б). Респондентів ознайомили з метою проведення даного тестування та була надана інструкція щодо його проходження. Для опрацювання тесту було надано час (20 хв.). Тест складався з 25 запитань, кожне запитання мало три варіанта відповідей закритого типу. Учасники обирали лише один варіантів відповіді («так», «інколи», «ніколи»), які були запропоновані до кожного із запитань.

По завершенню проходження тестування було проведено обробку результатів тесту, що дало змогу визначити ступінь сформованості основних навичок управління часом і компетентність часу в цілому кожного із учасників цього тестування. Результати тесту надали можливість учасникам здійснити самоаналіз організації робочого часу та виконання посадових обов'язків.

Для з'ясування ролей в команді була використана анкета «До якого типу командного гравця я відношусь?» (за Р. Белбіним) (додаток В).

Ми враховували той факт, що люди працюючи у складі однієї групи або команди, виконуть ролі двох типів: функціональну, що базується на професійних навичках та практичному досвіді, та командну, в основі якої лежать особистісні особливості.

Командну роль розглядали як характеристику якості застосування індивідуальних навичок та досвіду, що становлять зміст виконуваної функціональної ролі. Один із відомих фахівців у галузі командоутворення Р. Мередіт Белбін виділяв вісім командних ролей.

Анкета складалася з семи розділі, що містили по вісім питань обо тверджень. До кожного блоку було виділено по 10 балів. Ці бали учасники могли розподілити за власним бажанням: розподілити між усіма твердженнями або віддати всі 10 балів лише одному твердженню.

В анкетуванні взяв участь колектив закладу освіти в кількості 40 осіб. Учасників було поділено на дві групи та дотримано необхідну дистанцію у зв'язку з епідеміологічною ситуацією. Оскільки анкетування було проведено в музичному залі закладу освіти, проблем з забезпеченням необхідних норм не виникало. Учасників ознайомили з метою проведення даного анкетування та була надана інструкція щодо його проходження.

2.2. Аналіз результатів оцінювання

Обробка результатів експертного оцінювання проводилась із застосуванням коефіцієнтів компетентності експертів, що, на відміну від коефіцієнта конкордації, який потребує високого ступеня згоди експертів, дозволяє врахувати думки всіх експертів [43]. Цей метод базується на використанні попередньої оцінки компетентності експертів, що беруть участь у дослідженні. Оцінка експертів проводиться за критеріями компетентності, серед яких у нашому дослідженні були: посада, науковий ступінь (вчене звання), досвід роботи та знання предметної області.

При розрахунку коефіцієнтів компетентності експертів використовувалася єдина для всіх критеріїв шкала оцінювання – від 1 до 5 балів (див. таб. 2.2).

Розрахунок коефіцієнтів компетентності експертів

№ експерта	П.І.Б.	Бали за критеріями				Сума індивідуальних балів	Коефіцієнт компетентності експерта
		Посада	Науковий ступінь (вчене звання)	Досвід роботи	Знання предметної області		
1	Воронова Світлана Віталіївна	4	5	5	5	19	0,1283
2	Красножон Наталія Володимирівна	3	3	5	5	16	0,1081
3	Завтур Тетяна Миколаївна	2	3	5	5	15	0,1014
4	Олійник Олена Олександрівна	2	3	5	5	15	0,1014
5	Колодкіна Юлія Вікторівна	2	2	5	5	14	0,0947
Загальна сума балів						79	

Коефіцієнт компетентності розраховувався за формулою:

$$KK_i = \frac{\sum_{j=1}^m k_{ij}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m k_{ij}},$$

де n – кількість експертів;

m – кількість критеріїв оцінювання експертів;

k_{ij} – бал, отриманий i -м експертом за j -м критерієм.

Кількісні дані експертного оцінювання видів інноваційних технологій, що можуть забезпечити якісне управління закладом освіти подано в таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Показники експертного оцінювання видів інноваційних технологій, що можуть забезпечити якісне управління закладом освіти

Вид інноваційної технології	Кількість балів			
	від 10 до 9 (високий рівень)	від 8 до 7 (достатній рівень)	від 6 до 4 (середній рівень)	від 3 до 0 (низький рівень)
Бренд-стратегії	-	8	-	-
Бенчмаркінг	-	8	-	-

Продовження табл. 2.3

Вид інноваційної технології	Кількість балів			
	від 10 до 9 (високий рівень)	від 8 до 7 (достатній рівень)	від 6 до 4 (середній рівень)	від 3 до 0 (низький рівень)
Інжиніринг	-	8	-	-
Реінжиніринг	-	8	-	-
Технології тайм-менеджменту	10	-	-	-
Тімбілдінг	10	-	-	-
Фандрайзинг	10	-	-	-

Як свідчать дані табл. 2.3, високий рівень мають такі види інноваційних технологій як технології тайм-менеджменту, тімбілдінг та фандрейзинг, достатній – бренд-стратегії, бенчмаркінг, інжиніринг, реінжиніринг. Середній та низький рівні не виявлено.

Дослідження інноваційних технологій проводилося поетапно. На першому етапі досліджувалися технології бренд-стратегії, бенчмаркінг, інжиніринг та реінжиніринг. Експерти всебічно досліджували зазначені види інноваційних технологій та їх ефективність в управлінні закладом освіти. Ці технології отримали достатній рівень, оскільки вони є важливими в закладі освіти, але не є найбільш ефективними. Щодо бренд-стратегії, педагогам закладу освіти достатньо знати понятійний апарат, основні концепції та моделі брендингу та розуміти значущість брендів як нематеріальних активів закладу.

Бенчмаркінг експерти розглядали як один із напрямків стратегічно орієнтованих маркетингових досліджень. Бенчмаркінг в освіті став використовуватися нещодавно і є новою технологією, тому він майже не

використовується в закладах освіти. Відсутність чіткої структури інжинірингу ускладнює його використання в управлінні закладом освіти. Здійснення реінжинірингу під час запровадження інноваційних методів управління у закладі загальної середньої освіти здійснюється у вигляді проєкту.

На другому етапі досліджувалися технології тайм-менеджменту, тимбілдіingu та фандрейзингу. Дані технології мають високий рівень згідно з експертною оцінкою і є найефективнішими в управлінні закладом освіти. Тенденція централізованого використання технологій тайм-менеджменту у діяльності закладу освіти останнім часом значно зростає. Ця потреба обумовлена тим, що темпи змін довкілля, що зростають, вимагають передачі співробітникам закладу освіти повноважень, прийняття ними самостійних рішень, самостійної організації та планування своєї діяльності. Найбільшу актуальність дане явище є для педагогічної діяльності, оскільки велика кількість зовнішніх запитів (таких як запити органів управління, батьків здобувачів освіти), адресованих безпосередньо до адміністрації закладу освіти, вимагає від керівництва самостійного розв'язання цих питань (без звернення до вищих органів управління) в умовах обмежених часових ресурсів.

Осмилення проблеми тимбілдіingu стає дедалі актуальнішим з низки причин. Одна з них полягає в тому, що темпи змін у сучасній реальності не дозволяють окремій людині, навіть дуже освіченій і талановитій, хоча б відстежувати ці зміни, не кажучи вже про те, щоб їх попереджати, використовуючи можливості, що виникають, і пом'якшуючи несприятливі наслідки. Другу причину визначає той факт, що застосування командної форми роботи найчастіше веде до підвищення загального результату, а, отже, можна виконувати той самий обсяг роботи з меншими зусиллями або з тими самими зусиллями виконувати значно більший обсяг роботи. І, нарешті, третя причина – переживання задоволення від створення неповторної емоційної атмосфери.

Використання технології фандрейзингу в закладі освіти передбачає пошук потенційних джерел фінансування, обґрунтування потреби у коштах та співвідношення з інтересами фінансових донорів, формування, підтримання та розвиток зв'язків із ними, формування громадської думки на користь підтримки діяльності установи. Що є одною з найважливіших частин управління закладом освіти.

Отже, якісна оцінка видів інноваційних технологій, що можуть забезпечити якісне управління закладом освіти дозволяє констатувати наступне, що найбільш результативними для якісного управління закладом освіти будуть такі технології як технології тайм-менеджменту, тімбілдінг та фандрейзинг.

Результати проведенного тесту «Персональна компетентність у часі» (за С. Калініним) подано в рис.2.1.

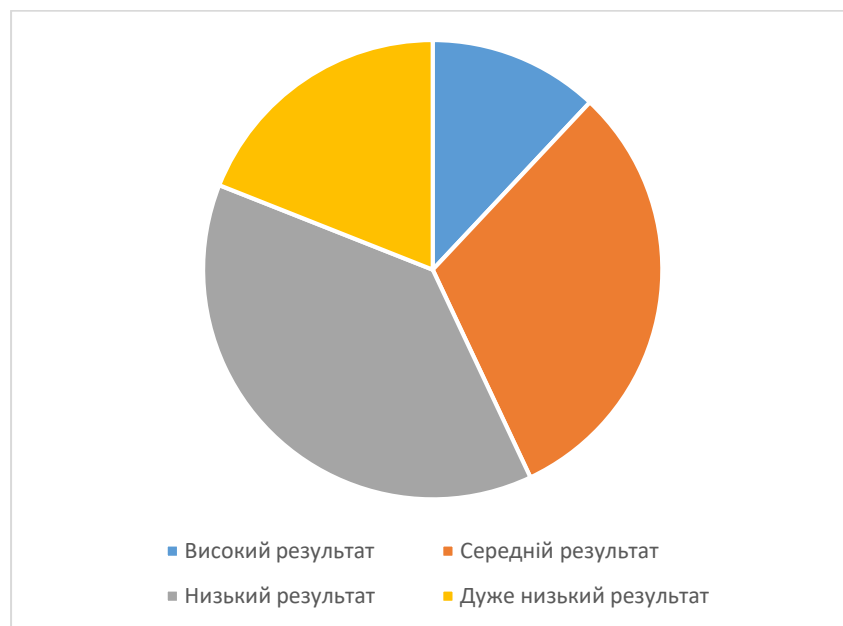


Рис. 2.1. Результати тесту «Персональна компетентність у часі»
(за С. І. Калініним)

За результатами тесту лише 12% (2 особи) педагогів мають високу особистісну компетентність в управлінні часом, 31% (5 осіб) мають середню (нормальну) компетентність в управлінні часом, 38% (6 осіб) мають

низьку компетентність в управлінні часом та 19% (3 особи) педагогів недостатньо компетентні в управлінні власним часом. Часова компетентність передбачає правильне сприймання часу («відчуття часу»), вміння оптимально розподіляти його, будувати реалістичну програму реалізації цілей у часі.

Дослідження за анкетною «До якого типу командного гравця я відношусь?» (за Р. Белбіним) показало, що кожен член команди грає не одну, а часто дві, навіть три чи чотири командні ролі (див. рис. 2.2). Необхідно відзначити, що їх можна вважати однаково важливими для ефективності командної роботи, за умови, що вони використовуються в команді у належні періоди часу та найкращим чином. Для того, щоб досягти успіху в роботі команди, необхідно підбирати людей, які мають такі якості, щоб були задіяні всі ролі.

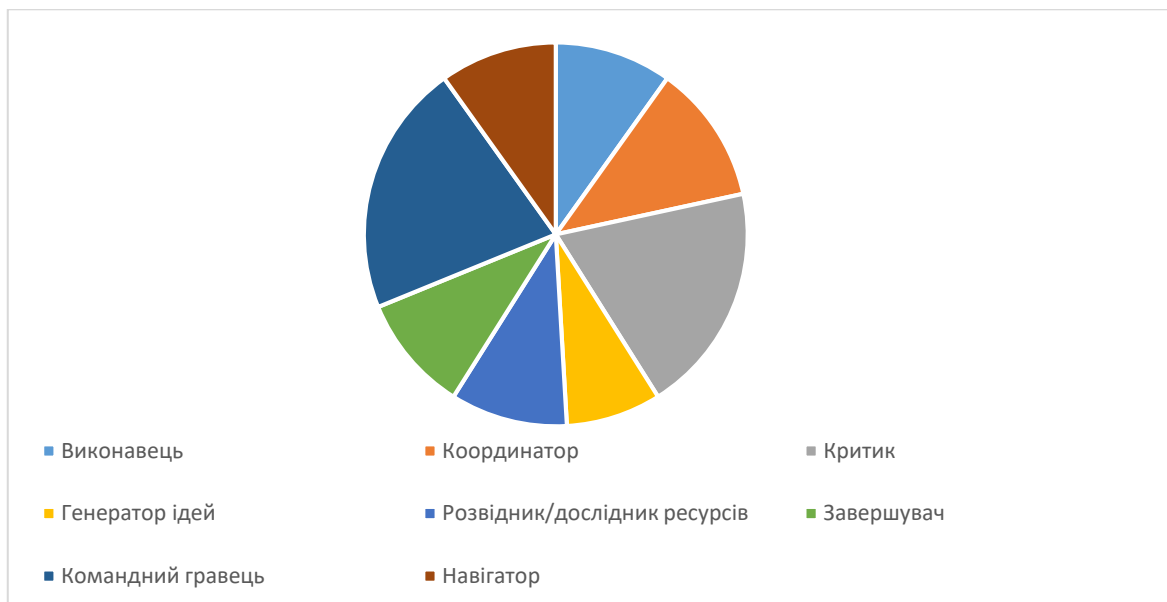


Рис. 2.2. Результати за анкетною «До якого типу командного гравця я відношусь?» (за Белбіним)

За анкетною отримано такі результати за кожним типом: «виконавець» – 32% респондентів, «координатор» – 38% респондентів, «критик» – 63% респондентів, «генератор ідей» – 26% респондентів, «розвідник/дослідник

ресурсів» – 32% респондентів, завершувач – 12% респондентів, «командний гравець» – 69% респондентів, «формуваач (навігатор)» – 32% респондентів.

Більшості учасників притаманна роль «командного гравця». Позитивними сторонами цих педагогів є їхня соціальна орієнтованість, а також доброзичливість та чуйність. Це педагоги, які завжди зможуть знайти вірне рішення в будь-якій ситуації завдяки своїм позитивним рисам. Володіння ситуацією та вірне поводження з людьми дає їм змогу вирішувати питання які виникають, а також сприяти командному духу. Але, на жаль, їхня нерішучість в кризових ситуаціях може їм завадити вирішити поставлену перед ними ціль.

Неабияку роль у команді відіграють «критики» це, як правило, педагоги, що мають консервативні погляди і важко сприймають щось нове. Вони обережні, передбачувані і завжди виконують те, що їм пропонують, не претендуючи на використання чогось нового. Їх ще можна назвати слухняними. Це дає можливість легко організувати їх в команду, оскільки вони працьовиті, організовані, практичні, мають здоровий глузд і це надає ще одну позитивну якість – самодисципліну. Але те, що вони не гнучкі, не сприймають нове і є нечутливими до неперевіраних ідей, робить їх слабкими. В певних ситуаціях це може негативно вплинути на досягнення всієї команди.

Наявність в команді педагогів, які уміють залучати, інтегрувати потенційних співробітників з їх якостями і перевагами без упереджень, готовими боротися з інерцією та не ефективністю, упевненими в собі дає можливість вправно організувати роботу команди. Такі педагоги виконують роль «координаторів». Єдине, що їх може підвести – це недостатні творчі здібності. Вагомий відсоток колективу становлять «виконавці». Вони обережні, сумлінні та працьовиті, тому вміють «проштовхувати» частини роботи. Як правило засмучуються лише через дрібниці, оскільки не вміють дати справі йти своєю чергою. В колективі багато людей «розвідників», вони вміють вступати в контакт, досліджувати

все нове, часто допитливі та товариські. Їхньою слабкою стороною є те, що вони можуть втратити інтерес до справи у разі, коли початкове захоплення закінчиться. Найменший відсоток колективу становлять «завершувачі». Ця категорія людей більш пасивна, але завжди обережна, розумна і дуже пильна. Тому вони помірковані та практичні. Їм заважає лише відсутність натхнення та здатності мотивувати інших.

Висновки до розділу 2

Таким чином можна зробити висновки:

1. Впровадження інноваційних технологій в закладі освіти та їх оцінка дозволяє своєчасно регулювати і коригувати процес розвитку. Оцінка забезпечує необхідну інформаційну основу для прийняття і корекції управлінських рішень з розвитку інноваційної діяльності педагогів закладу освіти, спрямованих на досягнення поставлених завдань.

2. Зростаюча складність управління закладом освіти вимагає ретельного аналізу цілей та завдань діяльності, шляхів та засобів їх досягнення, оцінки впливу різних факторів на підвищення ефективності та якості роботи. Це призводить до необхідності широкого застосування експертних оцінок у процесі формування та вибору рішень. Експертиза як спосіб отримання інформації використовується під час вироблення рішень.

3. Проведене експертне оцінювання видів інноваційних технологій, що забезпечують якісне управління закладом освіти показало наступне: високий рівень мають такі види інноваційних технологій як технології тайм-менеджменту, тимбілдінг та фандрайзинг, достатній – бренд-стратегії, бенчмаркінг, інжиніринг, реінжиніринг.

4. За результатами тесту «Персональна компетентність у часі» було з'ясовано, що більшість педагогів мають низький і дуже низький рівень компетентності в управлінні власним часом. Тому, педагоги потребують спеціального навчання для покращення управління власним часом. За

допомогою анкети «До якого типу командного гравця я відношусь?» було виявлено, що більшість членів колективу закладу освіти мають ролі «критика» і «командного гравця».

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

3.1. Технології тайм-менеджменту в управлінні закладом освіти

Час є найважливішим ресурсом, який слід враховувати при виконанні будь-якої діяльності. Час визначає необхідність використання будь-яких інших ресурсів у досягненні організаційно визначених цілей. Він є ресурсом, що необхідний кожному керівнику для досягнення цілей і завдань організації. Тайм-менеджмент можна визначити як короткий або тривалий період, який передбачає, що люди розумно використовують свій час для досягнення результату. Тайм-менеджмент починається з прагнення до змін. Кращого тайм-менеджменту можна досягти, якщо були поставлені цілі, а потім уся майбутня робота була визначена пріоритетами на основі того, як вона спонукає організацію до досягнення цілей. Цінність тайм-менеджменту полягає в тому, що люди мають занадто багато завдань, які їм потрібно виконати, але не вистачає часу на те, що вони хочуть зробити. Тайм-менеджмент допомагає визначити потреби та бажання з точки зору їх важливості та узгоджує їх з часом та іншими ресурсами.

В усьому світі поточні зміни на різних рівнях освіти зі збільшенням проблем, очікувань та потреби працювати та досягати успіху зробили завдання закладів освіти більш громіздкими та складними. Якщо адміністрування має сприяти викладанню та навчанню, то те, як планується виконання різних завдань і розподіляється відповідна кількість часу на виконання різних завдань, значною мірою визначає рівень продуктивності організації.

В управлінні освітою ці різноманітні завдання та функції включають: реалізацію політики та планування програм; управління людськими ресурсами; управління здобувачами освіти; технічне обслуговування

приміщень; управління закупівлями; управління персоналом; управління фінансами; управління документами. Заклад освіти може продуктивно вирішувати ці завдання та функції; якщо керівник набуває необхідних навичок управління часом. Керівники щодня витрачають багато часу на планування, організацію, контроль, проведення зустрічей та спілкування. Ці завдання вимагають системного підходу до тайм-менеджменту та чіткого визначення та розподілу обов'язків.

Сукупність чотирьох видів управлінських дій: планування, організації, керівництва і контролю – створює повний управлінський цикл – від постановки цілей до їх досягнення. Водночас вони вважаються й основними функціями управління освітнім процесом [35].

Планування передбачає адекватне планування часу відповідно до видів діяльності, щоб покращити виконання ролей і виконання завдань протягом встановленого періоду. Планування допомагає уникнути конфлікту між використанням ресурсів на основі того факту, що ресурси обмежені, включаючи час. Час планується таким чином, щоб дозволити керівництву закладу освіти легко досягати цілей за наявності обмежених ресурсів. Таким чином, запланований робочий графік означає розроблений спосіб, за допомогою якого всі заходи організовані для ефективного виконання ролі у досягненні результатів. Планування може бути короткостроковим (щоденні, щотижневі, щомісячні завдання) або довгостроковим. Визначені графіки роботи та списки справ служать планом того, як можна продуктивно проводити час на роботі. На стадії планування використовуються наступні методики.

Підготовка з вечора. Ця методика використовується тими керівниками, яким важко вставати рано-вранці. Наприкінці робочого дня записуються робочі та особисті завдання на наступний день. Таким чином можна зрозуміти навантаження заздалегідь і розподілити завдання без ранкового поспіху. План завдань на завтра складається в блокноті, на папері або у додатку [29].

«Хоча б N хвилин». Метод допомагає впоратися з прокрастинацією – відкладанням завдань на потім, навіть якщо це важливі чи термінові справи. Якщо у керівника відсутнє бажання щось робити, він пробує розпочати виконувати завдання з кількох хвилин (п'ять чи десять). На думку Д. Мюллер, професора Лейпцизького університету, так у людини залишається право передумати, і вона підвищує почуття контролю над ситуацією. Вона перестає думати, що її змушують робити щось, чого вона робити не хоче, тому подальша робота йде легше.

Метод «АБВГД» полягає в тому, щоб розташувати справи за пріоритетністю. Це ефективний спосіб планування на будь-який період (на кожен день, тиждень, місяць, рік), де: «А» – найважливіші завдання, не виконання яких призведе до серйозних наслідків; «Б» – завдання, наслідки виконання чи не виконання яких є досить м'якими; «В» – сюди відносять те, що добре було б зробити, але від чого не варто очікувати ніяких наслідків, не залежно від того зроблено це чи ні; «Г» – справи, виконання яких керівник може делегувати підлеглим, вивільняючи для себе час на виконання завдань типу «А»; «Д» – робота, яку можна повністю видалити зі списку справ. Це – робота, що втратила свою актуальність [42].

«Матриця Ейзенхауера» – метод, розроблений Д. Ейзенхауером, для короткочасного планування (додаток Г). Метод полягає в розподілі всіх справ на чотири блоки в залежності від їх важливості та терміновості. Блок «А» – справи важливі та термінові, тобто ті, що потребують невідкладного втручання і їх потрібно зробити в першу чергу. Блок «В» – важливі і не термінові справи, невчасне виконання яких перенесе їх до блоку «А». Блок «С» – неважливі, проте термінові справи. Сплутавши важливість з терміновістю, керівник часто відносить їх до блоку «А». Блок «D» – не важливі та не термінові справи, які можна делегувати і які ще називають «поглиначі часу».

«Принцип Парето» називають «золотими» пропорціями планування часу. Він передбачає витрати часу у співвідношенні 80/20, що означає: 20%

витрат робочого потенціалу на вирішення важливих завдань забезпечують 80% очікуваного результату (див. рис. 3.1).

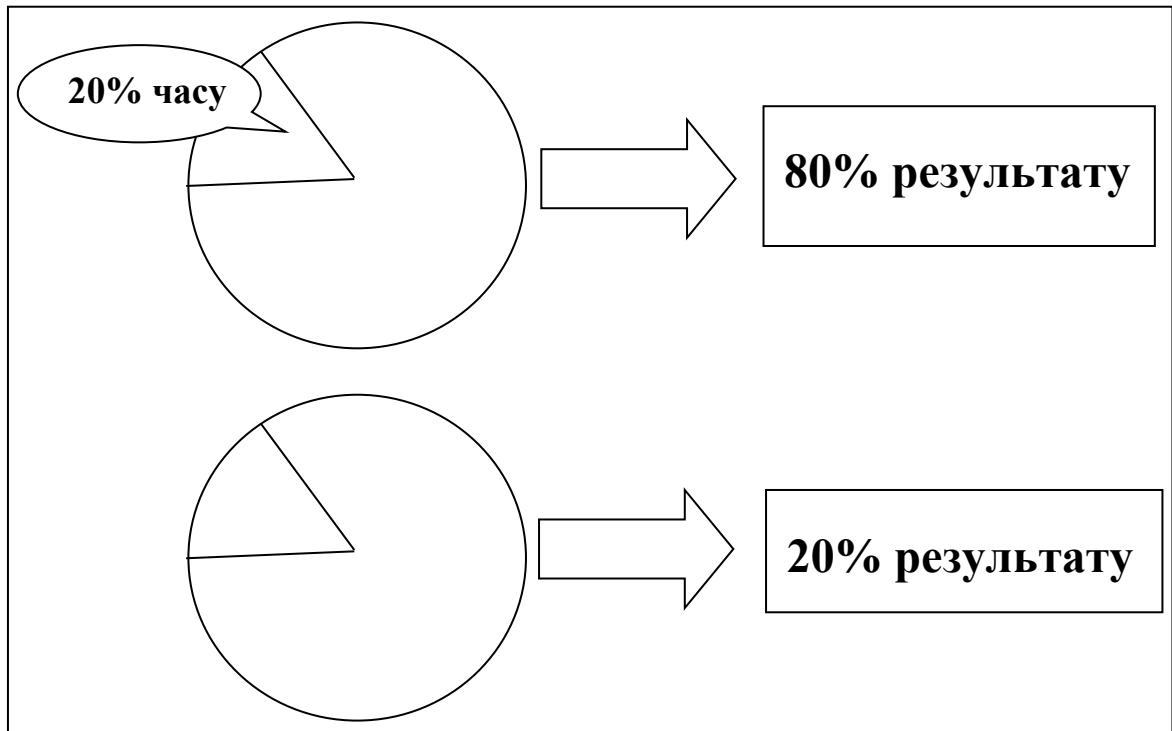


Рис. 3.1. Принцип Парето

Будь-яка діяльність має мету і здійснюється за раніше розробленим планом. Планування передбачає дотримання «золотого правила планування», за яким планується лише 60% часу. Інші 40% залишається в резерві, де 20% – час для виконання непередбачених завдань, решта 20% – час для творчої діяльності.

Організація – наступний етап управлінських дій після успішного планування. Організація означає вкладати всі ресурси в план для досягнення цілей. Етап організації передбачає звичайну організацію всіх запланованих заходів. Цей етап управління часом пов'язаний з об'єднання всіх необхідних ресурсів [49]. На цьому етапі відбувається збирання ресурсів для полегшення реалізації поставлених цілей. Тайм-менеджмент в його найпростішому значенні пов'язаний з тим, щоб витратити час на роботу відповідно до людей, місця чи потреб. На цьому етапі керівництво закладу освіти розподіляє ролі та обов'язки персоналу відповідно до цілей та встановлює терміни для їх

досягнення [33]. Тайм-менеджмент дає можливість створити графік роботи для легкого досягнення цілей. Це передбачає розробку та підтримку корпоративного, гнучкого графіка, який дозволяє включати речі, які є найважливішими для закладу освіти. Існують різні типи розкладів для різних заходів. Доступні ресурси не тільки обмежені, але й ними можна ефективно й ефективно керувати, якщо діяльність належним чином організована, координована та контрольована.

На етапі організації використовується метод «Альпи» або ALPEN (аббревіатура, що складається з перших літер), розроблений Л. Зайвертом. Суть методу полягає в плануванні за п'яти кроками: занотовування запланованих завдань та дій; оцінка тривалості дій; планування резервного часу; прийняття рішень; контроль виконаних дій.

Хронометраж робочого часу – це вид спостережень, при якому вивчають елементи оперативної роботи, що циклічно повторюються, а також окремі елементи заключної діяльності та діяльності з обслуговування робочих місць. Хронометраж робочого часу полягає в описі робочої системи, методу та умов праці, а також у визначенні відносної кількості, параметрів впливу, ступеня результативності та фактичного часу для окремих етапів робочого процесу. Фактичний час потім оцінюють з метою визначення необхідного часу для певних етапів процесу. Хронометраж рекомендується проводити через 45-60 хвилин після початку роботи і за 1,5-2 години до закінчення робочого дня.

Керівництво передбачає сукупність дій, які здійснює суб'єкт управління, щоб зацікавити виконавців у продуктивній праці, задоволення їх потреб, створення сприятливого клімату в колективі. До таких дій відносяться:

- прискорення – скорочення часу виконання будь-яких дій і досягнення будь-яких проміжних завдань раніше запланованого терміну. Можна виділити кілька варіантів застосування стратегії прискорення: оптимізація

трудова операція і алгоритм діяльності в цілому; ефективне прогнозування; ефективна система комунікацій;

- уповільнення – збільшення часу виконання будь-яких процесів, терміну існування будь-яких об'єктів, структур. До нього відноситься збільшення термінів експлуатації устаткування, матеріальної бази. Як приклад, застосування цієї стратегії до людського ресурсу можна розглядати кадрову політику щодо закріплення цінних працівників;

- накопичення – виявлення зайвого часу у фонді часу організації (підрозділу, окремого працівника).

У процесі управління керівник має своєчасно реагувати на зміни і володіти необхідною інформацією. Здобуття такої інформації та виявлення необхідності коригування управлінського та освітнього процесу забезпечується реалізацією спеціальної управлінської дії, що називається контролем. Для здійснення контролю застосовуються тайм-трекери. Це категорія комп'ютерного програмного забезпечення, яка дозволяє співробітникам, які працюють за комп'ютерами, записувати час, витрачений на виконання завдань або проєктів, а роботодавцям їх контролювати.

У процесі контролю також використовується техніка «Дедлайни». Дедлайн – це чіткі терміни роботи. Зрозумілі терміни стимулюють працювати швидше та допомагають впоратися з прокрастинацією. Дослідники Массачусетського технологічного інституту з'ясували, що навіть самостійно встановлені дедлайни допомагають зрушити справу з мертвої точки [40]. При цьому такі терміни працюють гірше за зовнішні дедлайни, які ставить керівник.

Таким чином, технології тайм-менеджменту, що використовуються для управління закладом освіти, забезпечують керівнику упорядкування робочого часу. Вони є ефективними за умови систематичного дотримання відповідних принципів, використання яких допомагає керівнику закладу освіти успішно виконувати свої завдання та раціонально розподіляти власний час таким чином, щоб виконувати все вчасно. Оскільки професіоналізм

керівника безпосередньо впливає на організацію роботи всього закладу освіти, то невід'ємною та важливою частиною його професійної діяльності та розвитку є самоменеджмент як постійне покращення своїх навичок та ефективне використання часу.

3.2. Тімбілдінг: підвищення ефективності взаємодії учасників освітнього процесу

Поняття «корпоративна культура» закладу освіти включає такі важливі організаційні характеристики як: згуртованість, ціннісно-орієнтаційна єдність колективу, професійна підготовка педагогів, відданість колективу спільній меті, загальним правилам, нормам і переконанням, крім того, важливу роль у формуванні корпоративної культури особистість керівника, його ціннісні орієнтації та стиль управління організацією та колективом.

Названі компоненти корпоративної культури можуть бути організовані вже відомим нам методом тімбілдінг. Тімбілдинг на сьогодні є одним з найбільш ефективних інструментів управління персоналом, це нестандартний метод впливу та управління колективним розумом, виховання командного духу шляхом організації корпоративної культури, мета якої є згуртування членів колективу. Основними завданнями тімбілдингу як технології підвищення ефективності взаємодії учасників освітнього процесу виступають: покращення корпоративної культури закладу освіти; розкриття потенціалу кожного педагога та інших учасників освітнього процесу й розвиток їх внутрішніх ресурсів; максимально ефективно використання персоналу у роботі; виявлення неформального лідера серед працівників; навчання учасників освітнього процесу працювати згуртованою командою на принципах взаємної довіри.

Поняття «команда» якісно відрізняється від поняття «колектив». У психології «колективом» називають групу, де міжособистісні відносини визначаються суспільно цінним та особистісно значущим змістом спільної

діяльності. У педагогіці колектив розглядається як взаємодіюча спільність людей, об'єднаних соціально ціннісними відносинами та єдиною соціально ціннісною діяльністю. Колектив як утворення людей формується сам собою, у процесі виконання спільних завдань, існує потреба у співробітництві у процесі виконання своїх обов'язків. Поняття «колектив» характеризує спільність людей, об'єднаних спільною діяльністю, особистою відповідальністю, відносною стійкістю, єдністю поставленої мети. Цілі та завдання у роботі визначаються керівником освітньої організації. Основна діяльність співробітників спрямована на розв'язання індивідуальних проблем.

Команда – це більше, ніж певна кількість людей. У команді є взаєморозуміння, довіра, підтримка, згуртований колектив швидше вирішує будь-які завдання. Тобто, команда працює краще, результативніше та ефективніше – це те, чого прагнуть абсолютно всі керівники – мати у підпорядкуванні не просто колектив, а команду. Здатність працювати у команді розглядається як базова компетентність педагога, оскільки впливає на якість спільно виконуваної роботи й це водночас визначає її результати. Команда займає проміжне місце між робочою групою (взаємодія членів переважно для обміну інформацією та досвідом) та колективом [7].

Педагогічна команда – це група педагогів закладу освіти та інших суб'єктів (батьки, здобувачі освіти, суб'єкти соціуму, соціальні партнери тощо), об'єднаних спільними інтересами та єдиними цільовими установками для здійснення діяльності творчого характеру педагогічного змісту, як правило, стратегічного рівня розвитку закладу освіти та які поділяють відповідальність за отримані результати.

Педагогічні команди формуються в закладах освіти, що відрізняються, насамперед сильною мотивацією до успіху, неабияким прагненням до успіху як принципу, що організує діяльність педагогів у команді для вирішення завдань розвитку освітньої установи, включаючи завдання інноваційного характеру розвитку.

Ефективна взаємодія учасників освітнього процесу досягається через систематичне їх навчання принципам та технологіям роботи в команді. Пропонуємо програму тренінгів «Створюємо ефективну команду разом», що були розроблені та апробовані на базі Одеського закладу дошкільної освіти «Ясла-садок» № 43 Одеської міської ради

Програма тренінгів розрахована на формування довіри в закладі освіти, вироблення навичок ефективної взаємодії як у середині груп (педагоги, здобувачі освіти, батьки), так і за їх межами, згуртування колективу; отримання навичок спільної роботи.

Завдання тренінгів:

- створити позитивну атмосферу протягом всієї програми тренінгів (об'єднання, атмосфера довіри; заохочення учасників до спільної тривалої роботи, підтримка кожного з учасників);

- сформувати модель ефективної команди (направити групу на досягнення спільної мети та реалізації завдань; відпрацювати правила спільної колективної роботи з урахуванням інтересів кожного учасника; розвинути здібності знаходження ефективних оригінальних рішень та способів поведінки у різних ситуаціях; підвищити усвідомлення раціональності розподілу командних ролей та обов'язків);

- розширити відповідальність та внесок кожного учасника у розв'язання спільних завдань;

- зміцнити авторитет керівництва, використовуючи корпоративні заходи;

- дати співробітникам можливість психологічного розвантаження (отримання емоційного та фізичного задоволення від результатів тренінгу);

- сформувати усвідомлення члена команди.

Прогнозовані результати: підвищення рівня комунікації; покращення взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу; збільшення швидкості прийняття командного рішення; розвинуті вміння вирішувати спірні ситуації; сформовано позитивний погляду на можливості команди.

Групи комплектувалися за принципами: добровільності (члени групи мають бути зацікавлені у гармонізації відносин із колегами, іншими учасниками), поінформованості (проводилася попередня розмова про те, що таке тренінг, групові заняття, які цілі, які можуть бути отримані результати).

Тренінг «Створюємо ефективну команду разом» складається із шести зустрічей. Тривалість зустрічі 45-60 хвилин. Тренінги проводяться у другій половині дня 1-2 рази на тиждень. Тривалість циклу – від 1 до 2-х місяців. Тренінги проводяться у окремому просторі приміщенні з кількістю учасників – 20 осіб. Використовуються такі методики та прийоми як моделювання ситуацій; ситуаційні ігри та їх аналіз; групова дискусія; бесіда; робота у підгрупах, міні-групах; активний зворотний зв'язок; обговорення значущості теми; прослідковування учасниками стратегій особистої поведінки. Кожне заняття складається з чотирьох частин: знайомство, розігрів, основна частина, завершення.

Пропонуємо розширену програму тренінгів.

Заняття 1. Довіра.

Мета: вироблення довіри в учасників один до одного.

Завдання: знайомство один з одним; знаходження подібностей в учасників групи для поліпшення взаємодії; формування довірчих відносин у групі, формування правил, очікувань учасників від тренінгу.

Форми та методи навчання:

– вправа «Побажання до тренінгу» (мета: знайомство учасників, створення доброзичливої атмосфери);

– вправа «Мотивація» (мета: включити учасників до спільної групової діяльності; виявити мотивацію та готовність кожного з учасників до продуктивної спільної роботи; виявити та підтримати Я-концепцію учасників, а також зробити її досить зрозумілою для інших; надати учасникам можливість порівняти рівень своєї самооцінки з оцінкою своїх здібностей та можливостей оточуючими);

– вправа «Червоне і чорне» (мета: дати команді досвід підвищення

ефективності та продуктивності при командній взаємодії, досвід довіри та ілюстрація принципу «виграв – виграв»);

– вправа «Колективний рахунок» (мета: показати учасникам можливості групи за умови орієнтації на командний результат кожного з учасників).

Заняття 2. Згуртування.

Мета: згуртування групи та побудова ефективної командної взаємодії.

Завдання: формування сприятливого психологічного клімату групи; розвиток уміння працювати у команді; згуртування групи.

Форми та методи навчання:

– вправа «Подяка» (мета: активізація учасників тренінгу, підвищення ступеня згуртованості, підвищення настрою);

– вправа «Синергія» (мета: продемонструвати, що можливості команди більші, ніж просто сума можливостей окремих учасників);

– вправа «Десять фактів про нас» (мета: сформувати відчуття єдиної команди);

– вправа «Разом ми сильніше» – обговорення (мета: усвідомлення, що можливості команди більші, ніж сума можливостей її окремих учасників).

Заняття 3. Внутрішньогрупова взаємодія.

Мета: розвиток взаємодії у команді, здатність працювати у групі, вміння прислухатися до думки іншої людини.

Завдання: познайомити учасників із методами прийняття колективних рішень; продемонструвати переваги командної роботи, удосконалити спілкування у команді; розвиток комунікативних здібностей у вигляді групової роботи.

Форми та методи навчання:

– вправа «Назва і герб групи» (мета: розминка та знайомство в підгрупах);

– вправа «Чарівна пляшка» (мета: формування уявлення про зміни, що можуть статися в групі);

– вправа «Спілкування в команді. Техніка переговорів «Шість

капелюхів» (мета: ознайомити учасників з методом прийняття колективних рішень та розподілу ролей у команді);

– вправа «Імпульс» (мета: рефлексія тренінгу, підвищення настрою учасників та їхньої працездатності).

Заняття 4-6. Командоутворення. Ми одна команда!

Мета: формування навичок працювати в команді, прийняття особливостей кожного учасника, навчання прийомам вироблення спільної стратегії, створення моделі ефективної команди.

Завдання: формування та розвиток навичок командної роботи; розвиток міжособистісної чутливості та взаєморозуміння; розвиток уміння працювати у команді; отримання навичок спільної роботи та навчання прийомам вироблення спільної стратегії; отримання емоційного та фізичного задоволення від результатів тренінгу.

Форми та методи навчання:

– вправа «Перегляд відеороліка «Командоутворення», вправа «Мотузка» (мета: формування навичок командної роботи, підвищення настрою, визначення стратегії взаємодії в команді, виявлення складнощів у процесі взаємодії в команді);

– вправа «Мозковий штурм «Ефективна команда»», вправа «Вежі» (мета: формування взаємодії в команді);

– вправа «Проективний тест «Історія розвитку вашої групи» (мета: розвиток почуття «ми», групової згуртованості);

– вправа «П'ять загальних ознак» (мета: об'єднання учасників);

– вправа «Группова дискусія» (мета: з'ясувати у дискусійній формі основні відмінності групи та команди; розвинути вміння розуміти одне одного, працювати у команді, йти на компроміс);

– вправа «Гра «лабіринт»» (мета: навчити шукати вихід із скрутної ситуації, прислухатися до думки оточуючих);

– вправа «Джостик» (мета: згуртування колективу, навчання діяти злагоджено);

- вправа «Газета, що зменшується» (мета: тренування навичок спільної діяльності команди);
- вправа «Руки, що розмовляють» (мета: емоційно-психологічне зближення учасників);
- вправа «Дім» (мета: усвідомлення своєї ролі в групі, з'ясування власного стилю поведінки);
- вправа «Ланцюги» (мета: мотивувати учасників до спільної роботи; допомогти зняти напругу; дати кожному відчути відповідальність перед іншими членами команди; викликати довіру один до одного);
- вправа «Пошук подібності» (мета: згуртування групи через знаходження подібностей у її учасників);
- вправа «Рефлексія» (мета: підведення підсумків тренінгів, зворотний зв'язок).

Наприкінці кожного заняття відбувається рефлексія діяльності: що сподобалося, що не сподобалося; обговорюється, які думки, почуття, емоції виникали під час тренінгу та які зараз.

Отже, технології тимблдинга допомагають згуртувати учасників освітнього процесу через розвиток групової взаємодії, групових успіхів, загальних цілей і взаємної симпатії між членами групи. Взаємодія учасників освітнього процесу стає ефективнішою завдяки збільшенню часу на спільне розв'язання певних справ, отримання задоволення від роботи, дотримання групових установок на успіх.

3.3. Управління фандрейзинговою діяльністю в закладі освіти

Фандрейзингова діяльність займає одне з провідних місць в управлінні закладом освіти, оскільки без належних ресурсів (фінансових, людських) закладу освіти важко забезпечити якісне надання освітніх послуг. Останніми роками, у зв'язку з децентралізацією освіти та наданням закладам освіти автономії, питання фандрейзингової діяльності стали актуальними.

Обмеженість державного фінансування змушує керівників закладів освіти залучати додаткові позабюджетні кошти через організацію фандрейзингової діяльності.

Науковці досліджували ресурсне забезпечення закладів освіти (А. Гонорська, О. Франчук, О. Демчук [8, 11]), структуру фандрейзингової діяльності в закладі освіти (С. Воронова, О. Пошетун [6, 31]). Вони визначають фандрейзинг як процес збору коштів, що використовуються як для реалізації соціально значущих програм та наукових проєктів [1]; процес залучення коштів та інших ресурсів організацією (переважно некомерційною) з метою реалізації певного соціального проєкту (кошти можуть надходити від приватних осіб, комерційних організацій, фондів, урядових організацій) [25].

Мета фандрейзингу – об'єднати розрізнені ресурси та надати їх для підтримки вже розробленого проєкту. Проведення фандрейзингу передбачає пошук потенційних джерел фінансування, обґрунтування потреби в коштах та співвідношення з інтересами фінансових донорів, формування, підтримання та розвиток зв'язків з фінансовими донорами, формування громадської думки на користь підтримки діяльності організації.

Фандрейзингу потребує як організація, так і приватна особа, пов'язана з дослідницькою та науково-викладацькою роботою. Тому фандрейзинг може вестися людиною, яка представляє як всю некомерційну організацію або її структурні підрозділи (лабораторія, кафедра, сектор та ін.), і себе особисто [34]. Чим краще підготовлено кампанію зі збору коштів, чим продуманіше звернення за допомогою, тим вищі шанси цю допомогу отримати. Така діяльність так само потребує планування, як і будь-яка інша. І звичайно, не існує жодної «магічної формули» для успішного фандрейзингу і жодного способу гарантовано отримати гроші у відповідь на прохання. Однак якщо керівник закладу освіти наполегливий у бажанні знайти кошти, якщо заклад освіти відомий своєю надійністю і відкритий для всіх мешканців громади, якщо керівник правильно готує звернення до потенційних спонсорів і

доводить, що їхні гроші необхідно віддати саме цьому закладу освіти, а не будь-якій іншій організації, то швидше всього ці гроші отримає саме цей заклад освіти.

Обмежене державне фінансування закладів освіти негативно впливає на забезпечення їх потреб у постійному функціонуванні та розвитку. Ситуація змушує керівника навчального закладу залучати додаткові позабюджетні кошти через організацію заходів зі збору коштів. У такій ситуації актуальним стає питання в необхідності розробки теоретичних основ та практичних рекомендаціях щодо впровадження фандрейзингу в діяльність керівника закладу освіти, що забезпечить йому якісне управління освітньою установою.

Фандрейзинг як галузь знань вчить, що людина (фандрейзер) знаходиться в центрі всього процесу. Такою особою в закладі освіти є директор-керівник. Успіх фандрейзингу багато в чому залежить від того, наскільки він володіє професійними навичками і вірить у те, у чому намагається переконати інших. Керівник повинен добре розбиратися в податкових і соціальних питаннях, знати законодавство України, а також володіти рядом якостей, таких як вміння за короткий термін залучити співрозмовника, зацікавити та переконати його в необхідності участі в проєкті, встановити неформальні стосунки з потенційним спонсором.

Ці навички керівник може набути та виховувати шляхом постійного саморозвитку та самоосвіти протягом усього життя. Система тренінгів, семінарів, публікацій дає можливість керівнику закладу освіти розширити та поглибити свої знання та вміння, набути досвіду впровадження найуспішніших методик у сфері фандрейзингу. Тому пропонуємо програму навчання для керівників закладу освіти на 30 годин.

Метою програми «Фандрейзинг в управлінській діяльності керівника закладу освіти» є розширити компетентності керівників закладі освіти в галузі залучення додаткових ресурсів, сформувати навички роботи усередині своєї організації й поза її межами з потенційними донорами.

Зміст програми.

Тема 1. Введення у фандрейзинг. Загальне поняття фандрейзингу (2 год.).

Основні поняття фандрейзингу (спонсоринг, благодійність, меценатство, піклування, заступництво (патронаж), субсидія). Предмет фандрейзингу. Характеристика основних подібностей та відмінностей. Фандрейзинг як цілеспрямований системний пошук спонсорських засобів. Історичний аспект фандрейзингу.

Тема 2. Фандрейзинг як види професійної діяльності (4 год.).

Причини, мотивації та пріоритети фандрейзингу у суспільстві. Фандрейзинг як система партнерства. Витоки та причини виникнення фандрейзингу як видів професійної діяльності. Суб'єкти фандрейзингу. Види спонсорингу та фандрейзингу. Взаємодія фандрейзингу з PR та рекламою. Етичний кодекс фандрейзера. Соціальна сфера як область найбільшого поширення фандрейзингу.

Тема 3. Види та способи взаємодії бізнес структур та освітньої сфери (4 год.).

Характеристика основних форм організаційно-економічної взаємодії бізнесу та соціально-культурної сфери. Особливості застосування патронажу, меценатства на сучасному етапі розвитку суспільства. Піклувальна рада, благодійність, інформаційне спонсорство, гранти, фонди як ефективні засоби реалізації соціально-культурних проєктів. Система благодійних фондів. Державні фонди, посередницькі, приватні фонди: незалежні, асоційовані. Фонди прямої дії та обласні фонди. Основа класифікації спонсорів. Специфіка ринку ЗМІ з погляду фандрейзингу. Роль інформаційних спонсорів у реалізації спонсорського пакета. Методики роботи з органами державної влади та місцевого самоврядування.

Тема 4. Залучення спонсорів. Теоретичні підходи та практичні способи їх реалізації (4 год.).

Система стимулювання спонсорства. Теоретичні та практичні методи спонсорингу. План-графік фандрейзингу. Підготовка пакета документів. Методологічні засади та етапи проведення переговорів з потенційними спонсорами. Основні складові спонсорського пакета, особливості формування. Система гарантій спонсорів та організаторів. Юридичні аспекти спонсорингу та фандрейзингу.

Тема 5. Спонсоринг та фандрейзинг у системі маркетингових комунікацій (2 год.).

Система маркетингових комунікацій, що використовується у фандрейзингу. Завдання та функції спонсорингу та фандрейзингу в контексті маркетингових комунікацій. Інноваційна форма спонсорства, застосування Інтернет-технологій.

Тема 6. Освітнє проектування та фандрейзинг (2 год.).

Пріоритетні напрямки міжнародного інвестування в освіту. Закордонна освіта та грантова підтримка. Вітчизняна грантова підтримка та фандрейзинг.

Тема 7. Використання PR-технологій у фандрейзингу для закладів освіти (2 год.).

Практика роботи підрозділів з фандрейзингу у PR-структурах. Основні напрямки та специфіка PR-діяльності з фандрейзингу. PR-технології в освіті. Сім слонів фандрейзингу. Робота із ЗМІ. Специфіка ринку ЗМІ з погляду фандрейзингу. Роль інформаційних спонсорів у реалізації спонсорського пакета.

Тема 8. Основні методики роботи керівника-фандрейзера (4 год.).

Менеджмент орієнтований на результат. Корпоративний фандрейзинг. Методики фінансової діяльності з державними установами та місцевим самоврядуванням. Приватні пожертви. Методика роботи з бізнес-структурами.

Тема 9. Як і де шукати кошти? (4 год.)

Правило чотирьох «П». Визначення мотивів благодійної діяльності (чому спонсори відмовляють чи вкладають кошти). Алгоритм пошуку коштів

для закладу освіти. Інформаційної картка (що необхідно знати про донора перед тим, як зробити перший крок). Рольова гра «Зустріч з метою отримання пожертвувань».

Тема 10. Рефлексія (2 год.)

Складання аплікаційної форми проєкту. Рефлексія.

Очікуваними результатами запропонованої програми є: в учасників сформовано чітке розуміння про фандрейзинг, як інструменту із залучення додаткових ресурсів в заклад освіти; розвинуто такі компетентності як здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел; до міжособистісної взаємодії; до використання сучасних інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій в освітній діяльності; розробляти і реалізовувати нові освітні інструменти, проєкти та інтегрувати їх в освітнє середовище закладу освіти; управляти стратегічним розвитком команди; застосовувати знання у практичних ситуаціях; підвищувати конкурентоспроможність закладу освіти та його привабливість для споживачів освітніх послуг.

Висновки до розділу 3

Таким чином можна зробити висновки, що:

1. В управлінні закладом освіти важливим є знання технологій тайм-менеджменту. Вони забезпечують керівнику упорядкування робочого часу та є ефективними за умови систематичного дотримання відповідних принципів. Основними технологіями тайм-менеджменту є підготовка з вечора, «Хоча б N хвилин», метод «АБВГД», «Матриця Ейзенхауера», «Принцип Парето» та інші.

2. Тімбілдинг є одним з найбільш ефективних інструментів управління персоналом. Він є нестандартним методом впливу та управління колективним розумом, виховання командного духу шляхом організації корпоративної культури, мета якої є згуртування членів колективу.

3. Розроблена програма тренінгу з тимблдингу, розрахована на побудову довіри всередині групи, вироблення навичок ефективної взаємодії та відповідно згуртування колективу. Завданнями тренінгу є створення позитивної атмосфери, сформулювати модель ефективної команди, відпрацювати правила спільної колективної роботи, розвиток відповідальності та вкладу кожного учасника, зміцнити авторитет керівництва, дати співробітникам можливість психологічного розвантаження, усвідомлення себе командою. Комплекс вправ тренінгу розроблено для педагогів. Він складається з шести зустрічей, кожна триває 45-60 хвилин. Тренінги проводять у окремому просторі приміщенні. Кількість учасників: 15-20 осіб.

4. Фандрейзинг – це процес залучення коштів та інших ресурсів організацією з метою реалізації певного соціального проєкту. Фандрейзинг – це не тільки комплекс різних інструментів та процедур добування коштів та ресурсів, це, перш за все, наука про успішне переконання інших у тому, що діяльність вашої організації заслуговує на увагу і підтримку.

5. Керівник має добре розбиратися в податкових і соціальних питаннях, знати законодавство України, а також володіти рядом якостей, таких як вміння за короткий термін залучити співрозмовника, зацікавити та переконати його в необхідності участі в проєкті, встановити неформальні стосунки з потенційним спонсором. Тому ми розробили програму навчання для керівників закладу освіти на 30 годин.

6. Навчальна програма «Фандрейзинг в управлінській діяльності керівника закладу освіти» складається з десяти тем. Оцінювальними засобами є: усні відповіді; анотації статей; практичні заняття; дискусії.

ВИСНОВКИ

Результати дослідження дозволяють сформулювати наступні положення.

1. Суспільні та соціальні тенденції розвитку країни призвели до необхідності розгортання інноваційної діяльності в освітній практиці, що характеризується пошуком нових чи вдосконалених концепцій, принципів, підходів, змісту та форм її реалізації в управлінні закладами загальної середньої освіти. Впровадження інноваційних технологій надає можливість розробляти й впроваджувати нові освітні програми, формувати науково-методичне забезпечення та супровід, здійснювати підготовку педагогів до реалізації нових освітніх програм і курсів, забезпечувати якісне навчання та виховання здобувачів освіти.

2. Інноваційні технології це комплекс методів і засобів, спрямованих на підтримку етапів реалізації конкретного нововведення. Інноваційні технології в освіті мають динаміку до зростання впровадження та потужну науково-методологічну та методичну базу. Ідеї інноваційності в галузі освіти потребують постійного нарощування педагогічних технологій із певним випереджувальним характером. У цьому процесі потребою є удосконалення нормативного забезпечення інноваційних освітніх процедур, що здійснюються в комплексі із системним нормативним забезпеченням інноваційної державної політики.

3. Інноваційні технології управління закладом освіти забезпечують умови для внесення системних змін, які спрямовані на його розвиток і покращення роботи команди, сприяють запровадженню нового змісту і форм управлінської діяльності на рівні закладу освіти, удосконалюють організаційну і професійну культуру закладу освіти.

4. Управління сучасним закладом загальної середньої освіти являє собою складний динамічний процес. Він включає постановку цілей і завдань,

вивчення і аналіз існуючого рівня і стану освітньо-виховної і науково-дослідної роботи, пошук шляхів і засобів вдосконалення системи функціонування і розвитку закладу, інноваційних технологій, раціональну організацію творчої діяльності науково-педагогічного складу. Основними підходами в управлінні освітою є: системний, компонентний та синергетичний.

5. Управління передбачає постійний пошук та використання інноваційних технологій, шляхів ефективного використання матеріально-технічної бази, обчислювальної техніки та інших засобів навчання, координацію зусиль всього педагогічного колективу, навчально-допоміжного та управлінського персоналу, спрямованих на підвищення якості підготовки спеціалістів. Проведене експертне оцінювання видів інноваційних технологій, що забезпечують якісне управління закладом освіти показало наступне: високий рівень мають такі види інноваційних технологій як технології тайм-менеджменту, тимбілдінг та фандрейзинг, достатній – бренд-стратегії, бенчмаркінг, інжиніринг, реінжиніринг.

6. Результати тесу «Персональна компетентність у часі», що визначав вміння педагогів використовувати та орієнтуватися у часі, довели, що більшість педагогів мають низький і дуже низький рівень компетентності в управлінні власним часом. Для розвитку вміння управляти власним часом педагогам потрібно брати участь у тренінгах, майстер-класах, симуляційних іграх, займатись самоосвтою з питань тайм-менеджменту.

7. Результати анкети «До якого типу командного гравця я відношусь?», метою якої було з'ясування ролей в команді закладу освіти, показали, що в колективі Одеського закладу дошкільної освіти «Ясла-садок» № 43 Одеської міської ради переважають ролі «критика» та «командного гравця». Оскільки позитивними якостями «критиків» є організованість, здоровий глузд, працьовитість, самодисципліна, а «командні гравці» сприяють командному духу, то такий тандем буде рівновагою у процесах формування команди закладу освіти. Урівноважувати ці ролі будуть одна одну і в питаннях щодо

слабких сторін: «критик» не гнучкий, не сприймає і є не чутливим до неперевіраних ідей, а «командний гравець» є нерішучим в кризових ситуаціях.

8. Інноваційними технологіями, що удосконалюють процеси управління закладом освіти визначено:

а) технології тайм-менеджменту – допомагають керівнику закладу освіти ефективно та раціонально використовувати час. Працюючи керівником необхідно завжди бути у формі та напоготові. Режим постійної готовності – головна риса керівника. Крім чергового кола обов'язків постійно виникають непередбачені позапланові ситуації, які потребують оперативного втручання та часу. Тому дуже важливо чітко спланувати свої дії, щоб встигнути вирішити всі проблеми і виконати всі завдання. Запропоновано для кожного етапу управлінських дій (планування, організація, керівництво, контроль) використовувати певні методики тайм-менеджменту. На етапі планування пропонується використовувати: «Підготовка з вечора», «Хоча б N хвилин», «АБВГД», «Матриця Ейзенхауера», «Принцип Парето». На етапі організації – метод «Альпи», «Хронометраж робочого часу». На етапі керівництва – використання таких дій як прискорення, уповільнення, накопичення. На етапі контролю – тайм-трекери, «Дедлайни»;

б) технології тимблдингу – допомагають згуртувати учасників освітнього процесу через розвиток групової взаємодії, групових успіхів, загальних цілей і взаємної симпатії між членами групи. Тимблдинг є системою заходів, спрямованих на побудову зі звичайного робочого колективу успішної команди, де кожен учасник максимально розкриває свої здібності та виконує саме ті завдання, в яких він особливо гарний. Крім цього, даний інструмент будь-якого успішного менеджменту робить якісні зміни в структурі колективу та його взаєминах. Взаємодія учасників освітнього процесу стає ефективнішою завдяки збільшенню часу на спільне розв'язання певних справ, отримання задоволення від роботи, дотримання групових установок на успіх. Запропоновано програму тренінгу з

тімблдингу, яка розрахована на побудову довіри всередині групи, вироблення навичок ефективної взаємодії всередині групи та відповідно згуртування колективу;

в) технології фандрейзингу – допомагають залучити додаткові ресурси в заклад загальної середньої освіти (матеріальні, нематеріальні, людські ресурси). Проблема управління у системі менеджменту – одна з основних у використанні технологій фандрейзингу. Завдання фандрейзера бере на себе керівник закладу освіти. Особливість управління сучасним закладом освіти полягає в тому, що керівник змушений залучати до вирішення проблем різні соціальні інститути з метою забезпечення його стабільного функціонування та розвитку. Існуюча практика використання позабюджетних коштів не завжди ґрунтується на нормативних актах. Питання залучення додаткових коштів на законній основі залишаються актуальними. Знання керівником нормативно-правових документів, що регулюють правовідносини, що виникають між закладом освіти та жертводавцем, а також формування нормативного поля в установі для залучення позабюджетних коштів є важливими та необхідними для захисту керівника від конфліктних ситуацій. Запропонована програма навчання для керівників закладів освіти (30 год.), розширює компетентності керівників закладі освіти в галузі залучення додаткових ресурсів, формує навички роботи усередині своєї організації й поза її межами з потенційними донорами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базенко В. А. Фандрайзинг як додатковий фінансовий ресурс розвитку фізичної культури та спорту в умовах децентралізації. *Актуальні проблеми державного управління*. 2016. № 1. С. 54-59.
2. Батечко Н. Методологія освітології: синергетичний аспект. *Освітологічний дискурс*. 2017. № 1-2 (16-17). С. 1-13.
3. Бойченко О. А. Сучасні інноваційні технології управління. *Актуальні проблеми педагогічної науки в ХХІ столітті*: зб. тез доп. наук.-практ. конф., м. Одеса, 24 бер. 2021 р. Одеса, 2021. С. 321-323.
4. Воронова С. В. Проактивність менеджера як умова якісного управління закладом освіти. *Наша школа*. 2014. № 1. С. 35-38.
5. Воронова С.В. Внутрішня система забезпечення якості освіти в ЗЗСО: виклики та перспективні напрямки їх подолання. *Неперервна освіта нового сторіччя: досягнення та перспективи*: матеріали VII міжнар. наук.-практ. конф. м. Запоріжжя, 13-15 трав. 2021 р. Запоріжжя, 2021. С. 16-20.
6. Воронова С. В. Фандрайзинг через інтернет: нові можливості для ЗНЗ. *Економика без границ: интеграция, инновации, трансграничное сотрудничество* : матер. междунар. конф. Kaunas, 26 авг. 2016 г. Kaunas, 2016. С. 149-152.
7. Воронова С. В. Формування педагогічної команди в загальноосвітньому навчальному закладі. *Педагогічна освіта: теорія і практика* : зб. наук. праць. 2016. Вип. 20. Ч. 1. С. 32-38.
8. Гонорська А. Пошук альтернативних шляхів фінансування середньої освіти: через фандрайзинг та побудову партнерських відносин. *Права людини. Громадянська освіта*. 2005. № 8. С. 12-18.
9. Гончарук А. Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства. *Економика: реалії часу*. 2007. № 1(27). С. 12-15.

10. Даниленко Л. Інноваційна діяльність у загальноосвітніх навчальних закладах. *Директор школи*. 2010. № 20. С. 5-10.
11. Демчук О. Благодійні фонди – запорука прозорого використання неурядових коштів у державних закладах освіти. *Права людини. Громадянська освіта*. 2005. № 3. С. 10-14.
12. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2004. 478 с.
13. Калініна Л. М. Організаційні механізми управління діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів у змісті підручника для керівника. *Проблеми сучасного підручника* : зб. наук. пр. Київ : Пед. думка, 2012. Вип. 12. С. 408-415.
14. Калініна Л. М. Управління новою українською школою. *Директор школи*. 2017. № 1-2. С. 12-21.
15. Коновальчук І. І. Теоретичні та технологічні засади реалізації інновацій у загальноосвітніх навчальних закладах : автореф. дис. ...док.пед.наук : 13.00.01. Житомир, 2015. 43 с.
16. Кремень В. Модернізація системи освіти як важливий чинник інноваційного розвитку держави. *Освіта України*. 2009. № 34. С. 2-4.
17. Кремень В. Г. Феномен інновації: освіта, суспільство, культура: монографія. Київ: Педагогічна думка, 2008. 472 с.
18. Крижко В. В. Теорія та практика менеджменту в освіті: навч. посіб. Запоріжжя: Просвіта, 2003. 272 с.
19. Крисюк С. В. Державне управління освітою: навч. посіб. для слухачів, аспірантів, докторантів спеціальності «Державне управління освітою». Київ: НАДУ, 2009. 218 с.
20. Лесечко М. Д. Використання експертного оцінювання в державному управлінні. *Демократичні стандарти врядування й публічного адміністрування* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Львів, 4 квіт. 2008 р. Львів, 2008. Ч. 2. С. 6-9.

21. Ліотар Ж.-Ф. Стан постмодерну ; перек. із франц. Н. А. Шматко. Москва : Алетейя, 2008. 160 с.
22. Луман М. Введение в системную теорию. Москва : Логос, 2007. 359 с.
23. Методологія експертного оцінювання: конспект лекцій для використання в навчальному процесі в системі підвищення кваліфікації кадрів / уклад. : В. П. Новосад, Р. Г. Селіверстов. Київ : НАДУ, 2018. 48 с.
24. Новосад В. П. Аналітичні методи експертного оцінювання в державному управлінні. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ / за заг. ред. А. О. Чемериса. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2015. Вип. 6/7. С. 343-350.
25. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Перспективи використання фандрайзингу для розвитку об'єднаних територіальних громад. *Наук. вісн. Херсон. держ. ун-ту. Сер. «Економічні науки»*, 2016. Вип. 21. Ч. 2. С. 34-37.
26. Огнев'юк В. О. Філософія освіти в структурі наукових досліджень феномену освіта. *Шлях освіти*. 2009. №4 (54). С. 2-6.
27. Онищук Л. А. Гуманізація управлінської діяльності директора школи. Житомир : «Полісся», 2002. 324 с.
28. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : Кондор, 2007. 420 с.
29. Піроженко Н. В. Тайм-менеджмент як технологія підвищення ефективності діяльності робочої групи зі стратегічного планування розвитку. *Публічне управління в Україні: історія державотворення, виклики та перспективи*: матеріали XI наук. інтернет-конф. за міжнар. участю для аспірантів та докторантів, м. Одеса, 29 трав. 2020 р. Одеса, 2020. С. 142-147.
30. Поберезська Г. Г. Тенденції розвитку вищої освіти країн Західної Європи та України: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Київ, 180 с.
31. Пометун О., Гонорська А. Як залучити додаткові ресурси для розвитку навчального закладу? Порадник сучасного директора. Тернопіль : Астон, 2006. 120 с.

32. Про освіту : Закон України від 05.11.2018 р. № 1556-VII. Дата оновлення: 28.09.2018. URL:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 15.09.2021).
33. Публічне управління. Багаторівневе врядування: теорія, методологія та практика : навч. посіб. / Л. Приходченко, О. Лесик, Г. Панченко ; за заг. ред. Л. Приходченко. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2019. 512 с.
34. Соколовська В. В. Сутність та перспектива розвитку в Україні фандрейзингу. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. С. 1-3.
35. Теорія та менеджмент організації : навч.-посіб. / за заг. ред. Н. М. Черненко. Одеса: ПНПУ, 2018. 212 с.
36. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, І. Ф. Шумілова, О. М. Старокожко, О. Б. Голік. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2020. 603 с.
37. Федоренко П. Системний підхід у практиці управління школою. 2011. № 15. С. 4-6.
38. Химинець В. В. Інноваційна освітня діяльність. Ужгород: Інформаційно-видавничий центр ЗІППО, 2017. 364 с.
39. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 365 с.
40. Чернишова М. Планування професійної діяльності майбутніх менеджерів: тайм-менеджмент. *Новітні технології навчання*. 2013. № 75. С. 158-162.
41. Черушева Г. Б. Синергетичний підхід як методологічна основа системи професійної освіти (публікується французькою мовою). *Статистика України*. 2016. № 3. С. 46-51.
42. Чорнобиль І. Є. Організація діяльності державного службовця : навч. посіб. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2015. 132 с.
43. Шимко П. Д., Власов М. П. Статистика. Ростов н/Д: Феникс, 2003. 448 с.
44. Edwards T. (2000). Innovation and organizational change: Developments towards an interactive process perspective. *Technology Analysis & Strategic*

- Management. 12(4). P. 445-464.
45. Ozdemir S. (2013). Organizational innovation in education. Ankara: Pegem.
 46. Rogers E. M. (2003). Diffusion of innovations. Free Press. № 4. P. 12-15
 47. Trott P. (2005). Innovation management and new product development (3rd Edition). London: Prentice Hall.
 48. The Delphi Method. Techniques and Applications. Addison. Wesley Publishing Company, 2015. P. 10 - 50.
 49. Ugwulashi C. S. (2015). Time Management and School Administration in Nigeria: Problems and Prospects, Journal of Educational and Social Research Vol. 1 (2) September.

ДОДАТКИ

Додаток А

Список експертів, які залучалися до оцінювання видів інноваційних технологій, що можуть забезпечити якісне управління закладом освіти

№ з/п	Прізвище, ім'я, по-батькові	Посада	Науковий ступінь, вчене звання
1.	Воронова Світлана Віталіївна	завідувачка науково-методичної лабораторії розвитку та якості освіти КЗВО «ОАНОООР»	кандидат педагогічних наук
2.	Красножон Наталія Володимирівна	методист науково-методичної лабораторії розвитку та якості освіти КЗВО «ОАНОООР», експерт Проєкту DECIDE в Одеській області	
3.	Завтур Тетяна Миколаївна	директор Одеського ліцею №81 Одеської міської ради Одеської області	
4.	Олійник Олена Олександрівна	директор Одеського закладу дошкільної освіти «Ясла-садок» №43 Одеської міської ради, відмінник «Освіти України»	
5.	Колодкіна Юлія Вікторівна	методист Одеського закладу дошкільної освіти «Ясла-садок» №43 Одеської міської ради	

Тест «Персональна компетентність у часі» (за С. Калініним)

Інструкція до тесту: «До вашої уваги пропонується тест, який дозволяє оцінити сформованість у Вас основних навичок управління часом і Вашу компетентність у часу в цілому. На кожне із питань можна дати одну із трьох можливих відповідей: «Так», «Інколи», «Ніколи».

Питання:

	Питання	Так	Інколи	Ніколи
1	У будь-якій роботі я прагну мати запас (резерв) часу, виділяю свого роду «недоторканий час» про всяк випадок.			
2	Я чітко знаю свої довгострокові цілі, постійно тримаю їх в умі і періодично обмірковую способи їх досягнення.			
3	Я регулярно використовую делегування, доручаючи іншим людям виконання важливих для мене задач.			
4	Я детально планую кроки, етапи досягнення своєї мети.			
5	Я розумію, що спілкування з друзями у робочий час – перешкода, і намагаюсь уникати таких ситуацій.			
6	Я поважаю і ціную власний час і намагаюсь досягти поваги до свого часу і від інших людей.			
7	Для планування свого часу я використовую записи.			
8	Кожен робочий день я починаю з визначення того, що необхідно зробити у першу чергу.			
9	У своїх справах я суворо притримуюсь встановлених мною термінів.			
10	Я добре знаю власні біоритми і планую свої справи з урахуванням своїх «внутрішніх часів».			
11	Я вмію і намагаюсь коротко розмовляти по телефону.			
12	Я досить наполеглива людина і звичайно, не зважаючи на перешкоди і відволікання, продовжую працювати по плану.			
13	Перед початком будь-якої роботи я детально обмірковуюю, планую, що мені може знадобитися, терміни і етапи роботи.			
14	Я вмію говорити «ні» несподіваним справам і людям.			
15	У кінці робочого дня я аналізую все, що відбулося, обмірковую, що мені заважало, а що допомагало своєчасно виконувати роботу.			
16	Рутинні справи я намагаюсь робити крупними блоками, швидко, не мовби «потокком».			
17	Я регулярно працюю з органайзером, записною книжкою тощо, засобами, які допомагають мені краще управляти своїм часом.			
18	Я вмію братися за будь-яку роботу і рішуче, без зайвої «раскачки».			
19	Навіть випадкові втрати часу (стояти в черзі) я намагаюсь використовувати з користю.			
20	Я вважаю, що відпочинок – це зміна діяльності, його також потрібно планувати і продумувати.			

21	Мені легко просити допомоги у інших людей, особливо, якщо це допомагає мені краще розподіляти і планувати мій час.			
22	Зазвичай я легко розумію, які із моїх справ є найбільш важливими, і їх треба виконати в першу чергу.			
23	Я маю чітку уяву про свою майбутню кар'єру.			
24	Я раніше вже цікавився різними системами і методами управління часом.			
25	У мене є особлива система управління особистим часом.			
ЗАГАЛЬНИЙ БАЛ				

Обробка результатів тесту:

За кожную відповідь «Так» ви отримуєте 2 бали, за відповідь «Іноді» – 1 бал, за відповідь «Ні» – 0 бал.

Перевірка результатів.

Якщо ваш результат від 40 до 50 балів – ви маєте високу особистісну компетентність в управлінні часом.

Якщо ваш результат від 29 до 39 балів у вас середня (нормальна) компетентність в управлінні часом.

Якщо ваш результат від 18 до 28 балів – низька компетентність в управлінні часом.

Результат менше 17 балів вказує на те, що ви недостатньо компетентні в управлінні власним часом. Скоріше за все, ви не продуктивно витрачаєте драгоцінні хвилини і часи свого життя, або їх розкрадають оточуючі.

Анкета: До якого типу командного гравця я відношусь?

Інструкція до анкети. Для кожного з блоків (1-7) у Вас є всього 10 балів, які Ви можете довільно розподілити серед речень, що найкраще описують вашу поведінку. Ці бали можуть бути розподілені тільки серед кількох речень - в крайньому випадку, серед всіх або віддані тільки одному реченню, але в кожному блоці треба розподілити усі 10 доступних балів.

Блок 1. Що, на мою думку, я можу внести в роботу команди?

Я вважаю, що володію кмітливістю; я можу отримати вигоду з нових можливостей	A	
Я можу дуже добре працювати з багатьма різними людьми	B	
Один з моїх талантів - вміння генерувати ідеї	C	
Однією з моїх сильних сторін є вміння побачити особливі здібності в іншому та змусити використовувати їх у групі	D	
Моя здатність зрозуміти певні речі дуже тісно пов'язана з моєю особистою ефективністю	E	
Я здатний бути деякий час непопулярним, коли це має сенс для роботи і кінцевого результату	F	
Я можу оцінити те, що є реальним і перспективним для роботи	G	
Я можу запропонувати повністю неупереджені розумні робочі альтернативи	H	

Блок 2. Я не можу задіяти себе в команді, тому що ...

Мені важко, коли «зустрічі команди» погано організовані, керовані і контрольовані	A	
Я схильний віддавати перевагу іншим, якщо вони мають доцільну точку зору, але до сих пір не мали можливості представити її	B	
Я, як правило, занадто багато говорю, коли група розробляє нові ідеї	C	
Мої переконання заважають мені з ентузіазмом приєднатися до моїх колег	D	
Я іноді справляю враження надто обмежувального і авторитарного, якщо щось повинно бути зроблено	E	
Мені важко зайняти позицію лідера, тому що я залежний від атмосфери групи	F	
Я часто гублюся у своїх ідеях, і тим самим обов'язково втрачаю зв'язок з командою	G	
Мої колеги схильні бачити мене у якості любителя деталей, тому виникає ризик того, що справи підуть у неправильному напрямку	H	

Блок 3. Ви працюєте з іншими над проектом:

У мене є талант впливати на інших позитивно, не притискаючи їх	A	
Моя пильність запобігає недбалим помилкам та упущенням	B	
Під час зустрічей команди я можу слідкувати за тим, щоб час не витрачався даремно та кінцева мета не випускалась з уваги	C	
Можна бути впевненим, що у мене є оригінальні ідеї	D	
Я підтримую хороші пропозиції, якщо вони знаходяться в загальних інтересах	E	
Я зацікавлений, виявляти найновіші ідеї та тенденції	F	

Я думаю, що моя здатність до винесення судження може допомогти зробити правильні рішення	G	
На мене можна покластися, коли справа доходить до організації роботи на систематичній основі	H	

Блок 4. Особливості мого стилю роботи в команді

Ви щиро зацікавлені в тому, щоб краще пізнати колег	A	
Якщо Ви з чимось не згодні, то досить легко кидаєте виклик думці інших або підтримуєте точку зору меншості	B	
Зазвичай Ви вмієте знаходити аргументи для спростування безпідставних пропозицій	C	
Ви думаєте, що у вас є талант до організації роботи належним чином, коли необхідно втілити на практиці намічений план	D	
Ви схильні уникати банальностей і виступати з несподіваними пропозиціями	E	
Ви зазвичай прагнете досягти досконалості в будь-якій діяльності	F	
Ви вмієте отримувати вигоду для групи, використовуючи зовнішні контакти	G	
Ви вислуховуєте різні точки зору, але при прийнятті остаточного рішення керуєтесь власною думкою	H	

Блок 5. Ви отримуєте задоволення від роботи, тому що

Вам подобається аналізувати ситуації і зважувати можливі альтернативи	A	
Вам цікаво займатися практичним вирішенням проблем	B	
Вам подобається усвідомлювати, що ви сприяєте хорошим робочим стосункам	C	
Ви можете лобювати прийняття необхідного рішення	D	
Ви вмієте сходитися з людьми, які можуть запропонувати нові ідеї	E	
Ви вмієте домагатися згоди людей діяти необхідним чином	F	
Ви відчуваєте себе комфортно, коли можете повністю зосередитися на виконанні завдання	G	
Вам подобається знаходити область діяльності, де потрібно напружувати свою уяву	H	

Блок 6. Якби Вам раптом доручили вирішення складного завдання, обмеживши час і надавши в Ваше розпорядження незнайомих людей

Ви швидше за все, усамітнилися б для того, щоб знайти вихід з ситуації, що створилася, перед тим, як розробляти єдину лінію поведінки	A	
Ви були б готові підтримати того, чий підхід до вирішення завдання виявиться найбільш позитивним, яким би складним він не був	B	
Ви б знайшли спосіб скоротити час вирішення завдання, встановивши, який найкращий внесок могли б внести різні люди	C	
Ваша схильність до невідкладного вирішення завдання допомогла б Вам забезпечити виконання графіка	D	
Ви думаєте, що зберегли б холоднокровність і здатність мислити об'єктивно	E	
Ви були б готові домагатися мети, незважаючи на будь-який тиск	F	
Ви були б готові взяти на себе роль лідера, якби усвідомлювали, що група не просувається вперед	G	
Ви вдалися б до групових обговорень для того, щоб стимулювати пошук нових ідей і зрушити справу з "мертвої точки"	H	

Блок 7. Проблеми, з якими я стикаюся, працюючи в команді.

Ви схильні висловлювати своє невдоволення тим, хто перешкоджає прогресу в роботі	A	
--	---	--

Ви готові визнати, що оточуючі можуть критикувати Вас за те, що ви занадто аналітично мислите і недостатньо покладаетесь на інтуїцію	B	
Ви готові визнати, що Ваше прагнення до того, щоб все виконувалося належним чином, може затримувати просування роботи	C	
Ви схильні бути вимогливим до роботи інших і покладатися на одного або двох членів команди, до яких Ви відчуваєте прихильність	D	
Вам складно почати що-небудь робити, якщо не ясні цілі	E	
Іноді Ви не в змозі пояснити складні ідеї, які приходять Вам у голову	F	
Ви усвідомлюєте, що хочете від інших того, чого не можете зробити самі	G	
Ви не наважуєтесь викласти свої заперечення, коли стикаєтесь з реальною опозицією	H	

Таблиця результатів.

Блок	виконавець	координатор / голова	формувач (навігатор)	мислитель /генератор ідей	розвідник / дослідник ресурсів	критик /оцінювач	командний гравець /колективіст	завершувач
1	G	D	F	C	A	H	B	E
2	A	B	E	G	C	D	F	H
3	H	A	C	D	F	G	E	B
4	D	H	B	E	G	C	A	F
5	B	F	D	H	E	A	C	G
6	F	C	G	A	H	E	B	D
7	E	G	A	F	D	B	H	C
Разом								

Розшифровка ролей.

Роль	Типові якості	Позитивні якості	Можливі слабкі сторони
Критик	консервативний, обережний, слухняний, передбачуваний	організованість, практичний здоровий глузд, працьовитість, самодисципліна	відсутність гнучкості, не сприймає і є нечутливим до неперевірених ідей
Координатор	спокійний, упевнений в собі, володіє собою	має здатність залучати, інтегрувати потенційних співробітників з їх якостями і перевагами без упереджень, вміє співпрацювати з ними, сприйняття об'єктивних умов	не більший, ніж звичайний рівень інтелекту або творчі здібності
Формувач	нервовий, емоційний, виходить з себе, динамічний	готовий боротися з інерцією, неефективністю, самовдоволенням або самообманом	схильність до провокації, роздратування, гнів і нетерпіння
Генератор ідей	індивідуальний, серйозний, нетиповий, відрізняється від звичайних	талант, уява, інтелект, знання	вітає в хмарах, як правило, випускає з уваги практичні деталі або протокол

Розвідник	екстраверт, захоплений, цікавий, допитливий, товариський	вміє вступити в контакт з людьми і досліджувати все нове; може приймати виклики	ризикуює втратити інтерес в разі, коли початкове захоплення закінчиться
Завершувач	пильний, тверезий, більш пасивний, обережний, розумний	судження, розсудливість, поміркованість, практика	відсутність натхнення і відсутність здатності мотивувати інших
Командний гравець	соціально- орієнтований, доброзичливий, чутливий	вміє мати справу з людьми і ситуаціями, а також сприяти командному духу	нерішучість в кризових ситуаціях
Виконавець	обережний, сумлінний, працьовитий	вміє «проштовхувати» частини роботи; перфекціонізм	як правило, засмучується через дрібниці, не вміє дати справі йти своєю чергою

Додаток Г

Важливо – Терміново	Важливо - Не терміново
<ul style="list-style-type: none"> – Критичні ситуації – Невідкладні проблеми – Проекти з терміновим виконанням – 	<ul style="list-style-type: none"> – Система роботи – Профілактика – Розвиток
Не важливо - Терміново	Не важливо - Не терміново
<ul style="list-style-type: none"> – Прості справи – Короткі задачі – Прохання 	<ul style="list-style-type: none"> – Другорядна інформація – Поглиначі часу

Рис. Матриця Ейзенхауера