

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯСТУСА

ТИХОХОД ЛЮДМИЛА ОЛЕКСАНДРІВНА

Допускається до захисту:  
в.о. завідувача кафедри  
біофізичної хімії, фізики і педагогіки,  
канд. хім. наук, доцент  
Ю. О. Лесишина  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ЗАКЛАДІ  
ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

Спеціальність 011 Освітні, педагогічні науки

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:  
І. М. Зарішняк, доцент кафедри  
біофізичної хімії, фізики і педагогіки,  
канд. пед. наук, доцент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Оцінка: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_  
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Вінниця 2021

## АНОТАЦІЯ

**Тихоход Л.О.** Управління інноваційними процесами в закладі загальної середньої освіти. Спеціальність 011 «Освітні, педагогічні науки», Освітня програма «Управління навчальним закладом у сфері освіти та виробничого навчання». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2021.

Розкрито проблему управління інноваційними процесами у закладі загальної середньої освіти: визначено мету інноваційного менеджменту, доповнено функцію управління інноваційними процесами у загальноосвітніх закладах, проаналізовано засоби управління інноваціями; адаптовано принципи загального менеджменту до управління інноваційними процесами у загальноосвітніх закладах.

Вивчено стан управління інноваційними процесами у Селищанському навчально-виховному комплексі Сокирянської міської ради Дністровського району Чернівецької області. Теоретично обґрунтовано організаційно-педагогічні умови управління інноваційними процесами у закладі загальної середньої освіти.

Особливу увагу приділено розробці практичних рекомендацій щодо покращення управління інноваційними процесами у закладах загальної середньої освіти.

**Ключові слова:** інновація, інноваційні процеси, педагогічна інноватика, управління закладом освіти, інноваційний менеджмент, бенчмаркінг інновацій, бренд-стратегія інновацій, моніторинг просування інновацій, дифузія або рутинізація інновацій, інжиніринг, інноваційна компетентність.

Табл. 1. Рис. 8. Бібліограф.: 52 найм.

**Tykhokhod L.O.** Management of innovation processes in institutions of general secondary education. Specialty 011 "Educational, Pedagogical Sciences", educational program "Management of an educational institution in the field of education and industrial training". Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2021.

The problem of management of innovative processes in the institution of general secondary education is revealed: the purpose of innovation management is defined, the function of managing innovation processes in general education institutions is supplemented, innovation management tools are analyzed; the principles of general management are adapted to managing innovation processes in general education institutions.

The state of innovation process management in the Selyshche Educational Complex of the Sokyriany City Council of the Dnistrovskyi District of the Chernivtsi region is studied. Organizational and pedagogical conditions for managing innovation processes in a general secondary education institution are theoretically justified

Special attention is paid to the development of practical recommendations for improving the management of innovation processes in institutions of general secondary education.

**Keywords:** innovation, innovation processes, pedagogical innovation, educational institution management, innovation management, innovation benchmarking, brand innovation strategy, monitoring innovation promotion, diffusion or routine of innovations, engineering, innovative competence.

Table. 1. Fig. 8. Bibliograph.: 52 items.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 НАУКОВІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ У ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	9
1.1 Педагогічна інноватика як проблема педагогічного менеджменту.....	9
1.2 Системний підхід до управління інноваційними процесами у закладах загальної середньої освіти .....	20
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2 ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	36
2.1 Вивчення стану управління інноваційними процесами (на прикладі Селищанського НВК Сокирянської міської ради Дністровського району Чернівецької області).....	36
2.2 Теоретичне обґрунтування організаційно-педагогічних умов управління інноваційними процесами у закладі загальної середньої освіти.....	47
Висновки до розділу 2.....	60
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	66
ДОДАТКИ.....	72



## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Сучасний світ змінюється та розвивається, вирує у насиченому обсязі інформації, яка має коротку актуальність, тому що оновлюється. У таких інформаційних умовах сучасна людина має пристосовуватися до відповідного ритму, швидко обробляти, якісно аналізувати, критично оцінювати сьогодення. Вимоги сучасності диктують свої правила, наповнюють реальність інноваціями, які надають широкі можливості у використанні світових ресурсів.

Життя стало частково полегшене завдяки інноваційним можливостям але парадоксально складним через постійну адаптацію до швидкого темпу розвитку. Людина живе в умовах постійних змін і вимоги до неї як особистості набувають нових якостей. Опираючись на Державний стандарт базової середньої освіти, який описує ключові компетентності та наскрізні вміння сучасної особистості, можна прослідкувати інноваційність як важливу складову майбутнього суспільства. Перелік основних умінь, закладений в Державний стандарт, базується на «Рекомендаціях Європейського Парламенту та Ради Європейського Союзу щодо формування ключових компетентностей освіти впродовж життя». Це свідчить про значимість даної теми на міжнародному освітньому рівні.

Якість освіти завжди є пріоритетною для будь-якої держави. Сучасне суспільство, яке набуло інформаційного-цифрового характеру потребує компетентних фахівців, які легко володіють інформаційно-комунікаційними технологіями, застосовуючи їх у своїй практичній діяльності, гнучких до змін та впровадження інновацій, здатних до пошуку та створення шляхів розвитку своєї особистості та середовища існування, яке наповнене інформацією, що постійно збільшується в обсязі та оновлюється.

Впровадження інноваційних технологій у навчальне середовище є однією з основних граней розвитку середнього навчального закладу та набуття інноваційної компетентності, без якої освітній простір не буде таким високоефективним та конкурентоспроможним. Безпосередню роль відіграє

управлінець навчального закладу і його підходи та стилі управління, а також власне педагогічний колектив, який виконує практичні функції у впровадженні інноваційних технологій у закладі загальної середньої освіти.

Школярі сучасної школи потребують реформованих підходів до навчання та виховання. Зміни повинні відбуватися не тільки у навчальній програмі та методах її реалізації, а й у наступних позиціях. По-перше, це безумовно інноваційно облаштований навчальний простір з необхідними інформаційно-цифровими засобами навчання, які дозволяють подивитися на світ ширше і конкретніше. По-друге, реальні та гнучкі погляди педагогічних працівників, які прагнуть практично по-новому навчати та виховувати нове покоління, виходячи за рамки власних стереотипів, що зумовлює краще розуміння дитячих потреб, і модифікування їх у стимули до навчання. Наприклад, навчати дітей правопису, пишучи пост у соціальній мережі. По-третє, системний підхід керівника закладу до інноваційних складових внутрішньої системи. Адже саме особистість управлінця є «мозком» цілої шкільної системи і, відповідно, саме від його аналітичних здібностей та прийнятих практичних рішень залежить сьогодення і майбутнє навчального закладу.

Тож для забезпечення якісного управління інноваціями важливо визначити організаційно-педагогічні умови, які впливають на стан управління інноваційними процесами у загальноосвітньому закладі.

Проблематика управління інноваційними процесами у закладах освіти стала актуальною серед кола вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема таких як: О. Мармаза, М., Поташник, К. Ангеловські, Н. Клокар, В. Паламарчук, К. Роджерс, Л. Даниленко, О. Савченко, Л. Ващенко, В. Сластьонін та ін.

Зокрема О. Мармаза розкриває засади управління розвитком навчального закладу, інноваційними процесами, вказуючи на шляхи та напрями оновлення управлінської діяльності на засадах інноватики. Аніщенко О.В. та Яковець Н.І розкривають теоретико-методологічні засади конструювання та реалізації окремих сучасних педагогічних інновацій.

Аналіз праць інших науковців показав, що тема управління інноваційними процесами у загальноосвітніх закладах є актуальною серед науковців, але не достатньо визначеною з точки зору організаційно-педагогічних умов, які є, на нашу думку, першочерговими факторами, що визначають ефективність управління інноваціями.

Все перераховане вище визначає актуальність обраної теми науково-дослідної роботи і необхідність дослідження стану процесу управління інноваційними процесами у закладі загальної середньої освіти.

**Об'єкт дослідження:** інноваційні процеси у закладах загальної середньої освіти.

**Предмет дослідження:** організаційно-педагогічні умови управління інноваційними процесами у закладі загальної середньої освіти.

**Мета роботи** полягає у теоретичному обґрунтуванні організаційно-педагогічних умов управління інноваційними процесами (на прикладі Селищанського НВК).

З якої виступають наступні завдання:

- 1) розкрити сутність педагогічної інноватики як проблеми педагогічного менеджменту;
- 2) обґрунтувати системний підхід до управління інноваційними процесами у закладах загальної середньої освіти;
- 3) проаналізувати стан процесу управління інноваційними процесами у Селищанському навчально-виховному комплексі;
- 4) обґрунтувати організаційно-педагогічні умови управління інноваційними процесами у закладі загальної середньої освіти.

**Методи дослідження:** - *теоретичні:* аналіз наукових джерел із інноваційного та освітнього менеджменту, педагогіки з метою розкриття сутності основних понять дослідження; аналіз навчально-методичних посібників з визначеної проблеми;



- *емпіричні*: педагогічне спостереження, бесіди, анкетування, тестування з метою виявлення рівнів сформованості інноваційної компетентності та мотиваційної складової педагогів та керівника загальноосвітнього закладу.

**Наукова новизна дослідження** полягає в тому, що *вперше обґрунтовано* організаційно-педагогічні умови управління інноваційними процесами у закладах загальної середньої освіти; *додовнено* функції управління інноваційними процесами; *розроблено* систему управління інноваційною діяльністю у закладах ЗСО; *удосконалено* класифікацію вчителів за рівнем мотивації щодо впровадження інновацій; *подальшого розвитку* набули уявлення про теоретичні аспекти управління інноваційними процесами у закладах загальної середньої освіти.

**Практичне значення** отриманих результатів дослідження полягає в систематизації теоретичних положень, що можуть закласти основи навчальних посібників і запропонованому проєкті для підвищення інноваційної компетентності педагогів та керівників загальноосвітніх закладів.

**Апробація результатів дослідження** здійснювалася шляхом публікацій основних положень, висновків і результатів дослідження у роботі II Всеукраїнської науково-практичної конференції, присвяченій Дню науки, «Наука та освіта в дослідженнях молодих учених» (Харків, 2021), а також на II заочній Всеукраїнській науково-практичній конференції «Розвиток освіти і науки: проблеми, теорія, досвід і перспективи» (Вінниця, 2021), у збірнику наукових праць Донецького національного університету імені Василя Стуса «Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами» (Вінниця, 2021) [45,46,47].

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел – 52 найменування. Загальний обсяг магістерської роботи – 82 сторінки, обсяг основного тексту – 65 сторінок. Робота містить 1 таблицю та 8 рисунків, 3 додатки.



## **РОЗДІЛ 1**

### **НАУКОВІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ У ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

#### **1.1 Педагогічна інноватика як проблема педагогічного менеджменту**

Філософія сучасних людей зазнала змін у поглядах та діях, що спонукало до прогресу та розвитку у різних сферах суспільної діяльності зокрема і педагогічній. Прогрес інноваційних технологій здійснив масштабний вплив і на становлення освітніх тенденцій щодо управління, навчання та виховання.

Розвиток змін у вимогах до особистості сучасності несе регулюючий вплив на функціонування, управління та організацію навчального закладу. Якісні зміни щодо мети, структури, принципів та змісту роботи освітнього середовища зумовлюється активним розвитком інформаційних технологій їх впливом на виховання та навчання підростаючого покоління, зміною світогляду та зростанням інтелектуальних здібностей суспільства.

У центрі кола реформування освіти постають загальноосвітні навчальні заклади, як центральні осередки що забезпечують всебічний розвиток дитини як особистості, набуття її наскрізних вмінь та ключових компетентностей, які відповідно до нових вимог сучасності набули інакших характерних ознак. Тому заклад середньої освіти вимагає змін у реалізації навчальної програми, підходах до управління, вдосконаленні методів та технологій навчання, зокрема способом впровадження інновацій.

Якісне управління впровадженням інноваційних технологій у закладі освіти забезпечує його розвиток, результативність та конкурентоспроможність.

Актуальність проблеми управління інноваційними процесами висвітлена у таких документах: Закон України «Про освіту» (2017), «Про загальну середню освіту» (2020), «Про інноваційну діяльність» (2002), у Наказі МОН України №994

від 11.07.2017 «Про внесення змін до Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності» тощо.

Перш ніж описати «педагогічну інновацію» важливо проаналізувати трактування терміну «інновація». Звернемося до визначення Й. Шумпетера, який вперше ввів цей термін до наукового лексикону. Автор зазначив, що інновації – не просто нововведення, а нова функція виробництва. Великі інновації викликають створення нових підприємств і нового устаткування, але не кожне нововведення, нове виробництво є інновацією [52].

Науковці визначають, що функціонування закладу загальної середньої освіти набуває інноваційного характеру торкаючись усіх сфер його діяльності зокрема й управлінської. Організація роботи керівника закладу потребує реформування в керуючих підходах, принципах, методах, формах та структурі його діяльності. Саме сучасна теорія менеджменту в системі управлінської діяльності значне місце відводить педагогічній інновації, як ефективному елементу успішного функціонування навчального закладу.

Різні науковці по-різному визначають педагогічну інновацію і кожне з цих тверджень дозволяє нам ширше розглянути дане трактування.

О. Мармаза визначає «педагогічну інноватику» як вчення про створення, оцінювання, освоєння і використання педагогічних новацій. Вона виникла і розвивається на межі загальної інноватики, методології, теорії та історії педагогіки, психології, соціології і теорії управління, економіки освіти і є однією з фундаментальних дисциплін, яка суттєво прискорює процеси оновлення освіти [27].

Таке трактування педагогічної інновації дозволяє розглядати її як алгоритм процесів які вона в себе включає. А саме створення інновації, яке є наслідком потреби до змін у педагогічній діяльності, проведення її якісної оцінки, враховуючи її результативність і універсальність та власне застосування у практичних діях.

О. Савченко у свої працях підтримує погляди попереднього автора трактуючи «педагогічну інновацію», як процес створення, поширення і використання нових засобів(нововведень) для вирішення тих педагогічних проблем, які досі розв'язувались по іншому [41].

Інтерпретація даного терміну у роботах Б. Чижевського розгортає «педагогічну інновацію» як результат процесу розробки і практичної реалізації основних гіпотез, ідей, моделей, створення, поширення та використання нових форм, методів, засобів для тих освітніх завдань, які досі не вирішувались або розв'язувались інакше, як у теорії так і на практиці. І.Єрмаков аналізує її як, актуальні значущі й системні новоутворення, які виникають на основі різноманітних ініціатив і нововведень, що стають перспективними для еволюції освіти і позитивно впливають на її розвиток [38].

Різнобічні огляди вищеописаного визначення дають підставу узагальнити термін так: «педагогічна інновація» – це кінцевий продукт процесу створення, реалізації та застосування у педагогічній та управлінській діяльності нових або модифікованих ідей щодо підходів, принципів, структури, змісту, технологій та форм організації навчальної діяльності.

Як галузь теорії менеджменту у системі управління навчальним закладом педагогічну інноватику вважають досить молодого але актуальною.

Дослідження зарубіжних педагогів 60- х років ХХ ст. почали розкривати це значення з теоретичного ракурсу. У їхніх роботах спостерігається аналіз багатьох аспектів управління інноваційними процесами у системі навчання і виховання, зокрема запропоновані практичні поради, які спрямовані на забезпечення якісних умов щодо впровадження та функціонування інноваційних процесів. Управління педагогічними інноваціями визначає інноваційний менеджмент.

Інноваційний менеджмент – це підсистема загального управління, метою якої є управління інноваційними процесами в організації. «Інноваційний менеджмент як система – сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і



правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю організації з метою оптимізації економічних результатів її господарської діяльності» [43].

Інноваційна діяльність у навчальному закладі завжди перебуває у відношеннях єдності та боротьби протилежностей з оптимальним функціонуванням. Так, з одного боку, налагоджений уклад навчального закладу, що забезпечений високопрофесійними кадрами, гарними матеріально-технічними умовами, опирається на нововведення, які перешкоджають його стабільності та не завжди приносять позитивні результати. З іншого боку, підтримати високі результати діяльності, конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг неможливо без інноваційних змін. Упровадження нового завжди несе в собі елемент ризику. Але ще більшим ризиком є відмова від інноваційної діяльності [27].

Освітня інноваційна діяльність може здійснюватися на всеукраїнському, регіональному рівнях або у окремому освітньому закладі. Рівень впроваджуваної інновації визначається відповідно до її змісту та масштабності змін які вона приносить у систему освіти внаслідок її впровадження.

Коли навчальний заклад обирає інноваційні шляхи вдосконалення, зростає роль менеджера. Позиція керівника його особисті лідерські якості, стиль управління, вміння аналізувати результати власної діяльності безпосередньо впливають на стан освітнього закладу його успішність та конкурентоспроможність.

Якість інноваційної діяльності зумовлюється інноваційним менеджментом, який на сучасному науковому просторі розглядають у наступних аспектах:

- як науку та мистецтво управління інноваціями (І. Дичківська, П. Завлін);
- як вид управлінської діяльності з прийняття рішень щодо інновацій (І. Балабанов, М. Йохна, В. Стадник,);
- як апарат управління інноваціями (Н. Круглова, А. Поршнев);



- як систему правил принципів, норм, ціннісних орієнтацій, що регулюють різні сфери інноваційної діяльності (В. Василенко, Л. Огольова) [27].

Інноваційний менеджмент освітнього закладу— це складний механізм руху управлінської системи, яка створює для інноваційного процесу та інноваційної діяльності найкращі реалії й можливості при яких освітній заклад буде розвиватися, покращувати якість свого функціонування та результативності.

На сучасному етапі розвитку освітнього менеджменту виділяють основні напрями інноваційної діяльності:

- Здійснення стратегічного управління через визначення найоптимальніших шляхів розвитку навчального закладу.
- Реалізація особистісно-зорієнтованого підходу до управління закладом освіти через створення умов для особистісного та професійного зростання керівника.
- Варіативність управлінських дій керівника ЗНЗ через наявність професійного ресурсу.
- Обізнаність та інформованість керівника ЗНЗ через глибокі знання про специфіку освітньої системи, її зовнішніх і внутрішніх складових у динаміці її розвитку та інформованості щодо стану і змін.
- Здатність до постійного професійного розвитку керівника ЗНЗ, набуття ним відповідних наукових знань.
- Самомоніторинг та моніторинг результативності будь – якого виду управлінської діяльності керівника ЗНЗ через її аналіз та коригування.
- Релевантність (від англ. підвищувати, робити значущим) в діяльності керівника ЗНЗ.
- Результативність у діяльності керівника ЗНЗ [24].

Головна *мета інноваційного менеджменту* – забезпечення управління підприємством для його сталого інноваційного розвитку в умовах конкуренції і

державного регулювання за допомогою освоєння, розробки та впровадження інноваційних продуктів [2].

Дослідження науковців свідчать про те, що інноваційний менеджмент на сучасному етапі реформуванні освіти, особливо інноваційної, займає проміжну роль у структурі функціонування загальноосвітнього закладу.

З описаних вище суджень можна зробити висновки, що інноваційний менеджмент включає у своє поняття усі сфери освітньої управлінської діяльності. Починаючи від особистісних якостей управлінця, його професійних якостей, уміння приймати управлінське рішення, якісно проводити контрольно-аналітичну функцію та закінчуючи загальною системою норм, правил та принципів роботи освітнього інноваційного закладу.

Керівник забезпечує здійснення стратегії розвитку закладу за допомогою впровадження та управління інноваційних процесів.

Схематична структура інноваційного менеджменту зображена на рис. 1.1:



Рис. 1.1 Структура інноваційного менеджменту (розроблено автором на основі джерела [27])

Опираючись на дану структуру, можна визначити функції менеджера щодо управління інноваціями у загальноосвітньому навчальному закладі.

Аналітично-прогностична діяльність менеджера пов'язана із системним та систематичним аналізом стану закладу, визначенні його темпу на напрямку діяльності, передбачення та виявлення наявних або можливих проблем, аналізування результативності та якості проведених змін, нововведень у принципах, методах та технологіях діяльності педагогів та керівника. На цьому етапі керівник повинен визначити фактори впливу на управління педагогічною інновацією. Визначити мотивацію та інноваційну компетентність педагогів.

Функція планування в інноваційному менеджменті передбачає розробку стратегій розвитку або діяльності закладу щодо управління та впровадження інноваційних процесів у освітнє середовище. Функція планування опирається на попередній аналіз і потребує створення плану вирішення кожної проблеми, яка була визначена на попередньому етапі. При впровадженні інноваційних процесів вона упорядковує розподіл обов'язків та дій осіб, які безпосередньо задіяні до цієї діяльності. Планування є досить складним етапом, адже на нього можуть впливати, мотивація та компетенція педагогів, що може створити деякі перешкоди в успішному управлінні педагогічною інновацією, тому їх варто визначити ще на етапі аналізу.

Функція контролювання або контролю спрямована на перевірку реалізації алгоритму впровадження інноваційної діяльності. Контроль важливо проводити систематично адже саме він дає змогу провести моніторинг якості результатів а також визначити моменти, які потребують корекції. Виконання цієї функції реалізовується за допомогою моніторингу, експертизи, аналізу інформації тощо.

Регулювання в інноваційному менеджменті допомагає корегувати проблеми або складові інновації, які потребують вирішення або зміни підходу.

При вивченні даної проблеми можна визначити ще одну функцію *результативності*, яка б допомогла визначати всі позитивні та негативні впливи



та результати впроваджуваної інновації протягом тривалого часу. Адже саме тривале спостереження може показати результат найкраще з усіма гранями його впливу на навчальну успішність. Оскільки ця функція буде передувати аналізу, то й дасть хорошу базу для його проведення. Адже тоді можна чіткіше зазначати очікувані результати та ймовірні помилки, або негативні фактори впливу.

Для дослідження довгострокових результатів якості впровадженої інновації можна використовувати, спостереження, діагностичні методики, різні види моніторингу тощо. Власне збір та опис інформації можуть проводити призначені особи, такі як заступники, вчителі чи психолог. А менеджер може проводити аналіз та визначати вплив на загальний стан закладу. Такі дослідження допоможуть керівнику правильно скеровувати стратегію розвитку та роботу закладу у потрібному напрямку.

Пріоритетною метою впровадження будь-якої педагогічної інновації є покращення успішності навчання учнів, а ціль інноваційного менеджменту полягає у покращенні якості функціонування та розвитку освітнього закладу. Тому запропонована функція має власну вагу та значимість у структурі інноваційного менеджменту.

Управління інноваційною діяльністю передбачає спеціальні засоби, що зумовлені особливостями інноваційного процесу [27]:

1. *Ініціація*. Ініціація (від лат. *initiatio* – здійснення таїнств) – це вибір мети та постановка завдань інновації, пошук ідеї інновації, її обґрунтування та матеріалізація.

Менеджер освітнього закладу спрямовано та відповідно до стану та потреб закладу аналізує та визначає впровадження інновацій. Здійснюючи аналітичну діяльність керівник визначає критерії успішності загальноосвітнього закладу. Ними є високий знаннєвий показник якості знань учнів, можливість освітнього закладу надавати послуги учням з особливими освітніми потребами та обдарованим дітям, розвиток творчого потенціалу дітей та педагогів, призові місця учнів у конкурсах обласного, всеукраїнського чи навіть міжнародного



рівня. Це основні грані, які визначають загальний високий рейтинг та конкурентоспроможність загальноосвітнього закладу. Проводячи аналітичну діяльність управлінець опирається на результати цих критерій і визначає які сфери потребують впровадження інноваційних технологій.

Ефективною така діяльність буде тільки тоді коли керівник проведе власний аналіз, а вчителів свій і у кінцевому обговоренні разом визначать наступні дії. Важливо врахувати актуальний стан закладу виходячи з його потреб та можливостей, а не рухаючись за потоком освітніх інноваційних тенденцій чи лише керуючись вказівками вищих органів управління освітою.

2. *Маркетинг інновацій.* Маркетинг інновацій (від англ. market – ринок) передбачає вивчення ринку споживачів інновацій, їх запитів, інтересів; передбачає систему дій з реалізації інновації, забезпеченні її рекламою [27]. Цілком погоджуємося із дослідницею О. Мармазою в тому, що «етика педагогічних інновацій ставить певні обмеження перед педагогами. Головною заповіддю повинна бути: «Не нашкодь!»». Окрім того, інновації не повинні руйнувати здоров'я дітей, самих педагогів. Вони повинні бути валеологічними. Інновації не повинні гальмувати процеси становлення особистості, її соціалізації. Вони не повинні бути відірвані від життя. Науковиця доводить, що питання культурозберігаючої функції є важливим елементом етики освітніх інновацій [28].

Діяльність менеджера освітнього закладу несе величезну відповідальність за матеріальні, моральні та етичні сфери навчального простору. Наприклад, звісно дуже важливо створити комфортні, світлі і теплі класні кімнати з усім забезпеченням відповідно до вікових та психологічних особливостей дітей, але й не менш важливим є управління вихованням цих дітей, як майбутніх особистостей суспільства.

Будь-яка інновація впроваджувана у навчальне середовище принесе туди відповідні зміни, як позитивні так і негативні, які у свою чергу можуть вплинути на світогляд, здоров'я чи психіку дитини. Тому потрібно всебічно її дослідити та передбачити ймовірні наслідки, а також попідкуватися про їх не допущення або

оптимізацію. Відповідно після цього нововведення можна назвати безпечним і високо результативним та проводити маркетинг інновації.

3. *Бенчмаркінг інновацій* [27]. Бенчмаркінг інновацій (від англ. bench – місце, marking – відмітити) це засіб вивчення діяльності організацій-конкурентів з метою використання позитивного досвіду. Бенчмаркінг може бути спрямований на вивчення досвіду організації, яка вже впроваджувала подібні інновації [27].

Такий засіб дає можливість оцінити всі сторони інновації не впроваджуючи її у власне навчальне середовище, а опираючись тільки на передовий досвід інших навчальних закладів. Він дає конкретне бачення різних аспектів впроваджуваної інноваційної діяльності. Розкриває її мету, технологію, засоби та методи реалізації, а також проблеми, які виникли і результати, які отримав інший освітній заклад керуючи її впровадженням. Це дає можливість одразу передбачити ймовірні проблеми та фактори впливу на управління інноваційною діяльністю впроваджуючи конкретну інновацію у власну освітню організацію. Завдяки цьому можна одразу визначити більш успішні шляхи вирішення проблем та реалізувати інновацію якісніше та за менший часовий проміжок.

4. *Фронтування інноваційного ринку*. Фронтування інноваційного ринку (від англ. in front – вперед) передбачає захоплення або відвоювання ринку діяльності інших організацій [27].

Основою для проведення фронтування є досвід конкурентів, спостереження за результативністю впровадження інноваційних процесів, публікаціями технологій та досвіду, описами досліджень тощо. Це дає можливість цілеспрямовано вивчати та аналізувати інноваційну діяльність, як складову успішного функціонування загальноосвітнього закладу, з'ясовуючи та визначаючи найуспішніші шляхи її реалізації.

5. *Інжиніринг інновацій*. Інжиніринг інновацій (від англ. engineering – винахідливість, знання) означає проектно-консультаційні послуги щодо розробки проектів, програм, впровадження інновацій [27].

Інжинірінг передбачає комплекс робіт, до яких входять: проведення попередніх досліджень; обґрунтування вибору інноваційних ідей; розробка рекомендацій щодо оновлення діяльності; визначення обсягу та змісту робіт щодо впровадження інновацій; розробка та оформлення комплексно-цільових програм та цільових проектів; консультування з проблем впровадження програм [27].

Такий підхід до управління інноваціями у закладі загальної середньої освіти дає змогу здійснити зміни планово та прогнозовано опираючись на базу досліджень, рекомендованих дій та передбачити наслідки.

6. *Моніторинг просування інновації*. Моніторинг просування інновації передбачає комплекс заходів, пов'язаних з відстеженням інновації, аналізом інформації про неї [27].

Він дозволяє всебічно вивчити ефективність або неефективність інновації. Результат моніторингової діяльності повинен бути систематичним, адже тільки так можна визначити увесь вплив інновації на навчальний процес та його учасників. Визначити труднощі, зміни, реальні проблеми, які виникають і відреагувати на них. Вчасно надавати інформаційно-методичні рекомендації по кожному етапі впровадження інновацій педагогам, які цього потребують.

Моніторинг допомагає визначити реальний прогрес який отримуються в результаті функціонування впровадженої інновації. Такий підхід повинен бути плановим та структурованим, з відповідними критеріями визначення ефективності. Саме це дасть змогу конкретно та логічно встановити результативність і в чому саме вона проявляється, без зайвих накопичень інформації.

7. *Бренд-стратегія інновацій*. Бренд-стратегія інновацій (від англ. brandt – клеймо, марка) означає управління реалізацією інновації, просування її на ринку попиту, формування свідомості споживачів нового продукту [27]. Ця стратегія призначена для узагальненого визначення про якість та надійність інновації.

8. *Дифузія або рутинизація інновації* [27]. Це вирішальний етап для педагогічної інновації. Після загального аналізу її результативності, можливості



та доступності впровадження менеджер разом із колективом вирішують подальшу долю нововведення. Відповідно вона може залишитися актуальною та важливою її будуть застосовувати та впроваджувати у практику або ж її користь не прослідковується і сенс у її використанні зникає.

Педагогічна інновація у теорії та на практиці інноваційного менеджменту повинна призвести до передбачуваного позитивного результату. Змінити та покращити навчальну діяльність учнів та вплинути на загальний розвитку загальноосвітнього навчального закладу.

Опираючись на практичні впровадження та дослідження стало зрозумілим, що не кожна інновація призводить до позитивних наслідків або ж взагалі може бути не результативною. Це скеровує до думки, що перш ніж впроваджувати нововведення у педагогічну діяльність варто дослідити її теоретично, передбачити можливі результати та проблеми, визначити фактори впливу на управління інноваційною діяльністю, підготувати середовище та колектив до реалізації нововведення.

Тільки після такого системного вивчення управління інноваційною діяльністю можна говорити про її успішне функціонування та спостерігати реальні практичні зміни, до яких воно призвело.

## **1.2 Системний підхід до управління інноваційними процесами у закладах загальної середньої освіти**

Суспільні, політичні та економічні зміни, які відбуваються в країні, несуть впливові перетворення і на функціонуючу систему освіти. Ці впливи спостерігаються у вимогах до наскрізних вмінь та компетентностей випускників освітніх закладів, а також у модернізації змісту освіти. Тож управлінська діяльність, безумовно, потребує нових підходів до керування закладами освітніми закладами.



Сучасний менеджмент інноваційної діяльності закладів загальної середньої освіти визначає системний підхід до управління інноваціями як один із ефективних та результативних підходів до даної проблематики. Схематично систему управління інноваційною діяльністю у закладах загальної середньої освіти представлено на рисунку 1.2:



Рис. 1.2. Система управління інноваційною діяльністю у закладах ЗСО [5]

Основними елементами кожної системи управління, в тому числі і системи управління інноваційною діяльністю навчального закладу, є мета та завдання управлінської діяльності; засоби їх досягнення; продукти та результати діяльності суб'єктів керуючої системи [55].

Відповідно до поставленої мети визначаються цілі та завдання, які реалізують досягнення бажаного передбачуваного результату, який повинен відповідати виконанню заданих вимог, потреб та можливостей інноваційного процесу у загальноосвітньому навчальному закладі.

У теорії вітчизняного менеджменту (І. Дичківська, О. Мармаза, О. Пошетун та ін.) щодо управління інноваціями визначають мету впровадження нововведень як результат поетапних дій, спрямованих на підвищення якісного рівня закладу. Водночас, наприклад, І. Дичківська зазначає, що інноваційна діяльність не повинна ототожнюватися з самоціллю у педагогічній роботі. Кінцевий результат має бути пов'язаний із оптимізацією навчально-виховного процесу, «забезпеченні його відповідності умовам і тенденціям суспільного буття» [27].

Думку цього автора ми підтримуємо частково, адже впровадження інновацій безумовно повинно відповідати умовам та тенденціям суспільства, але це не зобов'язує бути їх основною метою. Ця думка викликає парадоксальне судження, адже не все, що несе вплив на освітнє середовище, має позитивні наслідки, як і не кожна тенденція є розумною та корисною. Звісно, можна стверджувати, що керівник у реальній практиці завжди може передбачити наслідки впливу на управлінську освітню систему зовнішніх факторів. Але чи можемо ми так запевняти, коли це стосується не системи, а дитячого світогляду, виховання та душі. Тут, безумовно, гарантій не буває. Тому важливо, щоб менеджер закладу чітко ставив перед собою мету та завдання щодо впровадження інновацій, а також дотримувався загальнолюдських моральних принципів. Адже саме стратегічна мета та логічно обґрунтовані завдання дають можливість керівникові управляти за чіткими кордонами та у одному чи декількох правильних, на його розсуд, напрямках.

Закони та принципи управління інноваційною діяльністю у закладах загальної середньої освіти повинні відповідати загальним принципам та законам менеджменту.

Серед основних об'єктивних законів менеджменту Федоренко визначає наступні [49]:

- Закон спеціалізації управління, який передбачає розподіл управлінської діяльності на засадах конкретних управлінських функцій, їх прояву в реальних умовах, на різних рівнях.
- Закон інтеграції управління - це закон що спрямований на досягнення єдності зусиль всіх структур організації для виконання її завдань шляхом підвищення управлінської ефективності.
- Закон демократизації управління, який спонукає до участі працівників у діяльності, забезпечує двостороннє спілкування.
- Закон співвідношення керуючої та керованої підсистеми-акцентує увагу на тому, що удосконалення керуючої підсистеми здійснюється більш динамічними темпами, ніж керованої підсистеми.
- Закон пропорційного розвитку системи управління - спрямований на досягнення послідовної та постійної еволюції всіх управлінських систем будь-якої організації.
- Закон економії часу в процесі управління, який передбачає підвищення продуктивності праці в управлінській сфері, зменшення трудомісткості завдяки впровадженню передових методів і прийомів праці.

На одному рівні із законами менеджменту науковці зіставляють його принципи, як важливу складову управління.

Принципи інноваційного менеджменту визначають правила та ідеї, якими повинен керуватися управлінець, здійснюючи управлінську діяльність. Тобто, це ті фундаментальні засади, які характерні для всіх сфер управлінської системи на всіх етапах її роботи.



Опираючись на дослідження А.Файоля, який визначив принципи менеджменту, ми адаптували їх до управління інноваційними процесами у закладах загальної середньої освіти [50]. Проаналізуємо їх з урахуванням особливостей загальноосвітньої діяльності:

*Поділ праці.* Принцип поділу праці полягає у тому, щоб розподілити загальний обсяг завдань, які потрібно виконати для реалізації впровадження інновації, серед усіх учасників, які мають до неї відношення. Важливість цього принципу полягає у тому, що коли управлінець розподілить по одному завданню для кожного учасника, відповідно до їх компетентності, вмінь та сильних сторін то загальний обсяг завдань буде виконано якісніше та швидше, аніж б це робила лише одна особа. Важливий акцент саме на тому що розподіл обов'язків важливо визначати відповідно до сильних та слабких сторін педагога. До прикладу, можна взяти вчителя інформатики, який ефективно зробить роботу пов'язану з інформаційно-цифровими технологіями, завуча, який якісно оформить нормативно-правову документацію та вчителя початкових класів, який творчо зможе адаптувати інновацію для дітей.

*Влада і відповідальність.* Видання будь-яких наказів та доручень залишають свою відповідальність за людиною, яка їх віддала. Управлінець звичайно приймає рішення щодо впровадження інновації враховуючи думки колективу, але, тим не менш, при цьому відповідальність за прийняте рішення, розподіл доручень, видання наказів тощо, буде лежати на плечах у керівника.

*Дисципліна.* Керівник закладу загальної середньої освіти повинен організовувати у колективі та власній роботі правила та порядки задля дотримання дисципліни та вчасного та якісного виконання всіх доручених завдань, щодо інноваційної діяльності. У разі їх порушення можливе застосування адекватних санкцій. Такий підхід дозволить всім учасникам діяти зважено та дотримуватися порядку та правил, які у регулюють управління впровадженням інноваційних процесів.



*Єдиноначальність.* Кожен працівник, виконуючи доручення чи завдання, підпорядковується та звітує тільки перед одним керівником. Не розголошуючи при цьому хід виконання розпорядження доручень іншим управлінцям, які не мають відношення до цієї справи.

*Єдність дій.* Усі учасники задіяні у впровадження інноваційної діяльності у закладі повинні дотримуватися принципу єдності, який свідчить про виконання дій спрямованих на досягнення спільної мети. Для цього управлінець повинен затвердити план реалізації інноваційної діяльності та визначити дії кожного учасника, які будуть спрямовані на виконання даного плану.

*Підпорядкованість інтересів.* Інтереси працівників повинні підпорядковуватися інтересам організації. Такий принцип можливий лише за умови, що принципи роботи загальноосвітнього закладу щодо впровадження інновацій не будуть порушувати особистісні принципи працівника. У іншому разі можна знайти компромісні шляхи.

*Винагорода.* Важливим елементом ефективної роботи колективу є його мотивація та винагорода за виконану діяльність. При управлінні інноваційними процесами керівник повинен стимулювати їх до виконання завдань. Тут управлінець самостійно може обрати методи та прийоми щодо підвищення мотиваційного рівня колективу, це можуть бути різні матеріальні винагороди, грамоти, похвала тощо. Цей принцип є важливим, адже саме висока мотивація учасників дає хорошу результативність виконання завдань.

*Централізація.* У шкільній організації наявна структура централізації. Усі підпорядковуються центральним органам управління.

*Ланцюг командування або ієрархія,* тобто у закладі загальної середньої освіти є ряд керівних осіб, які відповідно і складають цю ієрархію. Такий принцип є досить зручний, адже є чіткий розподіл обов'язків і зобов'язань відповідно до рівня цієї структури. Тобто, в управлінні інноваційними процесами обов'язки директора, заступника з навчально-виховної та з виховної роботи та завдання вчителів будуть різними. Відтак, керівник буде займатися аналізом та вибором

технології впровадження, яка буде найефективніша у конкретній ситуації, та приймати управлінські рішення. Заступники можуть визначати розподіл обов'язків та завдань, а також опрацьовувати документальну роботу. А вчителі практично будуть впроваджувати у власній діяльності інновації та звітувати про процес і результативність.

*Порядок.* Цей принцип вказує на те, що в системі управління інноваціями у кожного учасника повинна бути свій обов'язок та завдання, за які він буде відповідальний. Наприклад, при впровадженні інформаційно-цифрової інновації вчитель інформатики буде встановлювати програмне забезпечення, а психолог та вчитель біології визначати вплив на організм і психіку дитини та обґрунтувати рекомендації щодо роботи.

Принцип *справедливості* зобов'язує керівника завжди вчиняти справедливо та з повагою до своїх підлеглих, не порушувати їх особистісні кордони.

*Стабільність* персоналу наголошує, що управління сталим колективом є більш успішнішим аніж керування колективом, який постійно змінює свій склад.

*Ініціатива.* Надання можливості працівникам бути ініціативними. Цей принцип ми можемо розглядати з точки зору заохочення та стимулювання педагогів до проявляння ініціативи щодо впровадження інновацій у педагогічну діяльність закладу.

*Корпоративний дух* свідчить про згуртованість та загальну теплу атмосферу у колективі. Коли колеги дружні між собою та з керівником, то можуть легко домовитися, що, в свою чергу, позитивно вплине на якість управління інноваціями у закладах загальної середньої освіти.

Для реалізації інноваційної діяльності у загальноосвітніх навчальних закладах менеджер повинен обрати стратегію та напрям управління інноваціями.

- Основні напрями інноваційної діяльності навчальних закладів – це: апробація вітчизняних і світових освітніх і педагогічних інновацій;
- апробація інновацій, розроблених у ході експериментальної роботи регіонального рівня;

- розробка й експериментальна перевірка продуктивності і можливості застосування освітніх і педагогічних інновацій;
- застосування освітніх педагогічних інновацій [28].

Обираючи будь-який напрям інноваційної діяльності, менеджер закладу повинен виходити з аналізу стану навчального середовища та його матеріальної готовності, рівня інноваційної компетентності адміністрації та педагогів та мотиваційної складової колективу. Якщо ця інновація запозичена у зарубіжних колег, то варто визначати можливість її адаптації до ментальності та актуального рівня розвитку українських учнів. Відтак, трапляються невдачі на рівні визначення результативності інновації. При цьому керівник дотримувався чітких правил та етапів управління впровадженням інновації, враховуючи всі фактори впливу та виключив їх, а як наслідок низька результативність або повна її відсутність. Це означає, що конкретна впроваджувана інновація, перш ніж стати методом, технологією чи засобом навчання повинна бути адаптована до психологофізичних особливостей учнів.

Специфічним аспектом управління інноваційною діяльністю у загальноосвітньому навчальному закладі є створення менеджером умов задля реалізації поставленої мети та завдань. Тобто, інновацію варто впроваджувати після того, як закінчився етап підготовки та організації всіх ланок освітньої системи закладу, які безпосередньо до цього мають відношення.

Системне управління інноваційним процесом передбачає виявлення форм і методів, урахування етапів дослідження: діагностичного, проектно організаційного, фахово-підготовчого, практичного, узагальнюючого та етапу поширення результатів інноваційного пошуку .

Авторка Л. Алексєєва у своїй праці зазначає, що наявність даної структури забезпечує можливість для:

- здійснення аналізу функціонування педагогічної системи та з'ясування основної проблеми;



- визначення теми інноваційного пошуку та виявлення його предметного поля;
- виявлення об'єкта дослідження, тобто сфери, де існують проблеми та протиріччя, що потребують якісних змін;
- обґрунтування мети інноваційного пошуку, результатом якого повинен стати інноваційний продукт;
- осмислення очікуваних результатів (розробка критеріїв та показників) інноваційного процесу;
- формулювання завдань для досягнення мети інноваційного пошуку;
- вибору методів емпіричного дослідження та добору діагностичного інструментарію;
- визначення термінів реалізації інноваційного процесу;
- створення команди педагогів та їх підготовки до роботи в інноваційному середовищі;
- передбачення матеріально-технічних та фінансово-економічних витрат;
- проведення незалежної експертизи результатів вихідного, поточного та кінцевого етапів інноваційного процесу [ цит. за 27].

Серед важливих компонентів інноваційного процесу є функції керівника загальноосвітнього закладу. До них ми відносимо аналітичну функцію, планування, контролювання, регулювання та результативності. Функція результативності допомагає визначити всі позитивні та негативні впливи, як принесла інновація, після її впровадження. У будь-якому випадку інновація повинна принести якісь зміни у роботу педагогічних працівників, покращення або погіршення рівня успішності учнів, вплив на здоров'я та світогляд дітей та чи на загальний стан закладу освіти. Ця функція особлива тим, що базується на довгостроковому спостереженні і може показати реальний стан чи зміни у які відбулися у ньому, що і визначатиме її успішність. Функції управління складають функціональну структуру, це свідчить про те, що вони є систематичними, структурованими та поетапними.

Особливим моментом в управлінні інноваційними процесами у загальноосвітніх закладах є навчання колективу. Важливо зазначити, що низький рівень інноваційної компетентності педагогів впливає на якість управління впровадженням інновацій у навчальний процес. А навчання педагогів задля набуття інноваційних навичок якісно підвищить його рівень. Це може вплинути і на рівень мотивації педагогів щодо впровадження інновацій адже багато вчителів не проявлять ініціативу або бажання щодо виконання доручень саме через брак знань у цій галузі.

Керівник школи таке навчання може організовувати різними шляхами, заохочувати вчителів до самоосвіти, доручати опанування окремої інновації та навчити цього колективу, організовувати курси та майстер-класи для педагогів тощо.

Важко мотивувати колектив до впровадження інновацій будучи при цьому погано обізнаним або байдужим до цієї теми керівником. Вчителі повинні відчувати, що те що вони роблять для школи дуже важливо і для самого директора. Звідси випливає наступне запитання, а чи всі вчителі будуть підтримувати ідеї та бажання керівника та намагатися якомога якісніше виконати надані їм доручення? Тут відповідь полягає у лідерських якостях та стилі управління менеджера.

Стиль управління – це звична манера поведінки керівника щодо підлеглих. Основними стилями управління є авторитарний, демократичний, ліберальний [25].

*Авторитарний стиль* полягає у надмірному нав'язуванні власних поглядів керівника своїм підлеглим. У такому стилі існує тільки єдина правильна думка і це думка директора. У такому середовищі усі чітко виконують доручення тому що через їх не виконання може бути покарання. У такому стилі переважає принцип дисципліни якої керівник вимагає як від себе так і від колективу.

Авторитарний стиль буде негативно впливати на управління інноваційною діяльністю у закладі. Звісно впровадження інновацій вимагає дотримання

дисципліни та чітких етапів виконання, але у такому колективі не буде високого рівня мотивації та ініціативності педагогів. Результатом буде лише впровадження тих інновацій, які запропонує директор і це даватиме низьку результативність. Адже саме педагоги безпосередньо працюють з інноваціями та дітьми, а страх керівництва буде їх дестабілізувати, що в результаті вплине на якість управління.

*Демократичний стиль* управління полягає у створенні керівником середовища мотивуючого та творчого. Менеджер не нав'язує надмірних власних поглядів, а намагається прислуховуватися до думки підлеглих щодо їх бачення. Директор при цьому вимогливий але справедливий, розуміючий але стратегічний. Він створює у колективі атмосферу де думка та дії кожного важливі. Зазвичай при такому управлінському стилі підлеглі не бояться свого керівника, а бояться його підвести, тобто поважають і підтримують.

При управлінні інноваційними процесами це найсприятливіший стиль керівництва. Адже колектив буде якісно виконувати доручення, при цьому пропонувати власні ідеї та давати зворотній зв'язок про результативність впроваджуваних інновацій. Такий підхід безумовно близький до ідеалу, та не ідеальний, адже у реаліях завжди трапляються свої «але».

*Ліберальний стиль* це така управлінська поведінка при якій керівник дає надмірну волю та майже не контролює своїх підлеглих. Він добрий, ввічливий та розуміючий, але при цьому у ньому майже або повністю відсутні лідерські якості, за якими б хотілося прямувати та прислухатися. Зрозуміло, що при управлінні інноваційною діяльністю такий стиль теж буде давати низьку результативність адже інноваціями потрібно управляти та контролювати їх, а не просто спостерігати за ними як за природнім процесом, який без втручань буде налагоджено працювати.

Плануючи інноваційну управлінську діяльність, менеджер визначає цілі, способи їх реалізації та ресурси, необхідні для їх досягнення. Це все визначає управлінське рішення. Головною метою управлінського рішення є забезпечення направленого впливу на реалізацію поставлених цілей.



Розглядаючи це питання з погляду управління інноваціями можна стверджувати, що управлінське рішення щодо впровадження інновацій спрямоване на реалізацію цілей та завдань, виконання яких забезпечить якісне і результативне керування інноваційними процесами у загальноосвітніх закладах.

Прийняття рішень — складова будь-якої управлінської функції, оскільки рішення — це головний продукт праці менеджера. Тому розуміння природи прийняття управлінських рішень надзвичайно важливе з погляду найкращого уявлення про процес управління в цілому [38].

Управлінське рішення характеризують такі ознаки [38]:

*Цілі.* Управлінське рішення приймається менеджером та підпорядковується цілям та потребам закладу освіти, а не власним поглядам керівника. Прийняття такого рішення щодо управління інноваціями, повинно базуватися на попередньому аналізі, який б допоміг визначити, які існують потреби та проблеми у закладі і чи допоможе їх розв'язати саме впровадження інновацій та як її якісно організувати. Управлінське рішення виявиться не ефективним, якщо буде базуватися лише на тенденціях впровадження інновацій або досвіді інших закладів освіти. Адже основним мотивом повинно бути покращення стану та успішності знань учнів тому перед тим, як впроваджувати якусь інновацію варто визначити стан закладу, враховуючи готовність до управління обраною інновацією.

*Наслідки.* Прийнятті рішення керівника завжди несуть вплив на шкільну організацію. Такі наслідки можуть бути суттєвими або ні, але завжди закономірними.

Управлінське рішення приймається не хаотично, а зважливо та обдуманно виходячи із потреб закладу.

Автор Ю. Петруня визначає певні вимоги щодо управлінського рішення [38]:

*Наукова обґрунтованість.* Кожне управлінське рішення базується на закономірностях та процесах, які відбуваються у загальноосвітньому закладі.

Рішення керівництва повинно бути базуватися фактами чи факторами впливу, які вимагають змін прийняття саме цього рішення.

*Кількісна та якісна визначеність* управлінського рішення призводить до кількісних чи якісних результатів.

*Правомірність* рішення означає що таке рішення не повинно порушувати чинні правові норми та внутрішні положення освітнього закладу чи обмежувати свободи працівників.

*Оптимальність* рішення впливає що результативність повинна відповідати поставленій меті та мати якомога вищу результативність за найменші витрати часу та коштів.

*Своєчасність* прийняття рішення характеризується вчасність прийняття такого рішення, тобто тоді коли у ньому з'явилась непередбачувана потреба чи необхідність. Тому тут важливо завжди вчасно реагувати та регулювати нагальні потреби загальноосвітнього закладу.

*Комплексність* полягає в всебічному підході до розробки та прийняття управлінського рішення з урахуванням усіх його аспектів.

*Гнучкість* управлінського рішення визначає можливість його коригування в разі суттєвої зміни певних умов функціонування загальноосвітнього закладу.

Після прийняття управлінського рішення щодо нововведень у навчальному закладі важливими є етапи впровадження інновацій у навчальний процес.

Якщо управлінську діяльність щодо впровадження інноваційних технологій розглядати, як алгоритм послідовності, то він матиме такі складові [4]:

*Глибоке вивчення теорії та технології навчання адміністрацією школи.* Для того аби дізнатися мету та ідею обраної інновації важливо зібрати про неї, якомога більше відомостей. Можна використовувати при цьому різні джерела збору інформації включаючи досвід закладів освіти, які її вводили у свою діяльність. Такий підхід, якісно зекономить часовий ресурс щодо її дослідження і дозволить запропонувати власні ідеї, які можуть якісно покращити її впровадження. Важливим є й те, що успішне управління передбачає направлення

дій кожного учасника колективу відносно нової технології таким чином, щоб кожне завдання було виконано якомога якісніше.

Від детального освоєння теоретичної частини впроваджуваної інновації залежить і управлінське рішення, і контроль за його виконанням, і забезпечення умов для впровадження цієї системи тощо.

*Глибокий аналіз системи навчання й виховання.* Важливою складовою управління інноваціями є система методичної роботи та інших системи навчання, що існують у школі. Важливо визначити всі особливості діючої шкільної системи, позитивні та негативні її сторони. Передбачити, які ефективні зміни зможе принести обрана інновація у цю систему та що можна змінити у системі для її успішного функціонування.

*Прийняття управлінського рішення про впровадження нової системи навчання.*

*Створення моделі навчання для умов конкретної школи.* Тобто варто окреслити, де та яким чином буде працювати впровадження інновація.

*Ознайомлення педагогів школи з метою, сутністю, завданнями інноваційної технології навчання.* Саме педагоги займаються практичною реалізацією інновації у навчальній діяльності тому тут важливо аби вони набули знань щодо її використання та застосування. Важливо щоб вчителі розуміли яка мета та які ймовірні результати вони отримають від застосування цієї інновації у своїй діяльності.

*Прийняття колективного рішення щодо запровадження інноваційної технології навчання.* Впровадження інновації передбачає її затвердження на засіданні ради школи. Тут колектив може висловлювати думки та ідеї, які б допомогли якісно та результативно застосовувати інновацію на практиці. В результаті засідання інновацію затверджують, та зобов'язуються виконувати вказівки директора щодо її реалізації.

*Планування роботи школи з упровадження нової системи (технології),* тобто планування роботи за кожною окремою підсистемою школи: планування



методичної роботи, навчально-виховної тощо. Тут визначаються обов'язки кожного учасника колективу, їх навчання, апробація та звітування про впроваджувані інновації.

*Дії адміністрації школи* щодо впровадження технології відповідно закріплюються в наказах, розпорядженнях та інших документах.

*Ознайомлення педагогів* із науково-методичною літературою та матеріалами педагогічної преси, у яких висвітлюється питання щодо конкретної інновації. На цьому етапі можна проводити майстер-класи чи уроки-інструкції, на яких б чітко інформували педагогів, щодо роботи з впровадженою новацією.

*Організація методичної роботи* школи. На цьому етапі можна проводити майстер-класи чи уроки-інструкції на яких б чітко інформували педагогів щодо роботи з впровадженою новацією. Викладає методику її застосування та інші важливі методичні аспекти цієї інновації.

*Здійснення організаційної роботи.* Це і є власне впровадження самої інновації, а точніше її практична сторона. Вчителі готують класи та учнів, готують необхідні матеріали чи засоби для роботи з визначеною інноваційною діяльністю. Тобто, якщо це впровадження інформаційно-комунікаційної технології, то на організаційному етапі буде встановлення його програмного забезпечення та налаштування роботи.

*Організацію діяльності* психологічної служби школи. При впровадженні у навчання чогось нового необхідна допомога психолога. Він здійснює діагностику мотивації навчання дітей, визначає їх інтереси та рівні розумового, емоційного, духовного, морального та фізичного рівня розвитку учнів. Також саме психолог може оцінити ймовірний вплив даної інновації на психічний стан учнів.. Важливим є й оцінка рівня готовності вчителів до таких змін і відповідно створити правильний мотиваційний мікроклімат у колективі, який допоможе подолати перешкоди.

Тож для ефективного управління інноваційними процесами важливо застосовувати саме системний підхід та враховувати всі його елементи та компоненти.

### **Висновки до розділу 1**

Проаналізувавши сутність педагогічної інноватики як проблеми педагогічного менеджменту визначили, що педагогічну інновацію розглядають як кінцевий продукт процесу створення, реалізації та застосування у педагогічній та управлінській діяльності нових або модифікованих ідей щодо підходів, принципів, структури, змісту, технологій та форм організації навчальної діяльності.

Проблематику педагогічних інновацій вивчає педагогічний менеджмент. Сучасний менеджмент інноваційної діяльності закладів загальної середньої освіти визначає системний підхід до управління інноваціями, як один із ефективних та результативних підходів до даної проблематики.

З'ясовано, що до системи управління інноваціями у загальноосвітніх закладах входять методологія, структура, процес та технологія управління як основні її підсистеми. Описано мету, цілі та завдання, закони і принципи, стратегії і напрями, методи та засоби управління. Розглянуто організаційні та функціональні структури, стилі управління, прийняття управлінського рішення щодо інноваційної діяльності. Адаптовано принципи загального менеджменту до управління інноваційними процесами у загальноосвітніх закладах, а саме: поділ праці, влада і відповідальність, дисципліна, єдиноначальність, підпорядкованість інтересів, винагорода, централізація, ланцюг командування, порядок, справедливість, ініціатива, корпоративний дух. Охарактеризовано ознаки та вимоги щодо прийняття управлінського рішення. Саме такий підхід дає змогу розглянути управління інноваціями у загальноосвітніх навчальних закладах всесторонньо і водночас конкретизувати усі його важливі аспекти.

## РОЗДІЛ 2

### ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

#### **2.1 Вивчення стану управління інноваційними процесами у закладі загальної середньої освіти (на прикладі Селищанського НВК Сокирянської міської ради Дністровського району Чернівецької області)**

Нами було проведено дослідницьку роботу у Селищанському навчально-виховному-комплексі Сокирянської міської ради. Для досягнення високих характерних показників ми опитали керівника та інших адміністративних осіб закладу, а також педагогів. Тож загалом в опитуванні взяло участь 40 респондентів. Відбувалася дослідницька робота у 4 основні етапи:

1. Підготовчий, під час якого було проаналізовано нормативно-правова база щодо управління інноваціями Селищанського НВК.
2. Основний, на якому ми визначали наступні організаційно-педагогічні умови: рівень інноваційної компетентності колективу та керівника та мотивація педагогів до впровадження інновацій.
3. Узагальнюючий, на якому було проаналізовано результати анкетування, опитувань та проведено підбиття підсумків.
4. Заключний, під час якого ми розробили рекомендацій щодо покращення організаційно-педагогічних умов у загальноосвітньому закладі.

Керівник Селищанського навчально-виховного комплексу у своїй роботі щодо управління інноваційними процесами веде таку локальну документацію:

*Перспективний план розвитку* при складанні опирається на законодавчу та нормативну базу. Підставою до розробки перспективного плану є необхідність удосконалення якості освітніх послуг, які надає заклад, а також вироблення освітньої та наукової стратегії з урахуванням якісних змін у державі. Одним із завдань перспективного плану розвитку Селищанського навчально-виховного



комплексу є запровадження освітніх інновацій, інформаційно-комунікаційних педагогічних технологій.

Задля реалізації цього завдання керівник мотивує колектив до впровадження інновації у навчальний процес. Створюючи при цьому умови розвитку творчого потенціалу колективу та вказує на важливість участі кожного педагога у інноваційному розвитку закладу, тим самим залучає колектив до спільної мети, яка, в свою чергу, їх і стимулює.

*Річний план роботи Селищанського навчально-виховного комплексу на 2021-2022 навчальний рік.* Такий документ складається на початку нового навчального року та дійсний 1 рік. У ньому вказано діяльність на яку спрямована робота закладу у точу числі і інноваційну. Визначено дії, які мають бути реалізовані задля покращення якості навчання та виховання дітей.

Реформування освіти відбувається на державному рівні і відповідає державному стандарту освіти, у якому прописані ключові компетентності та наскрізні вміння випускників загальноосвітніх закладів, серед яких важливим напрямом є інноваційна компетентність учнів.

Для того, щоб реалізувати цю мету, інноваційно компетентними повинні бути як педагогічні працівники, які власне впроваджують інновації, так і управлінець, який не просто керує інноваційними процесами, а своїми рішеннями та діями впливає та мотивує колектив до здійснення інноваційних цілей.

Щоб визначити рівень інноваційної компетентності у керівника та заступників Селищанського навчально-виховного комплексу, ми провели анкетування керівного складу. За основу взяли діагностичну методику розроблену О. Мармазою під назвою: «Кваліметрична модель оцінки інноваційної компетентності керівника» (дод. А).

Визначають три фактори готовності керівника до управлінської діяльності (Ф):

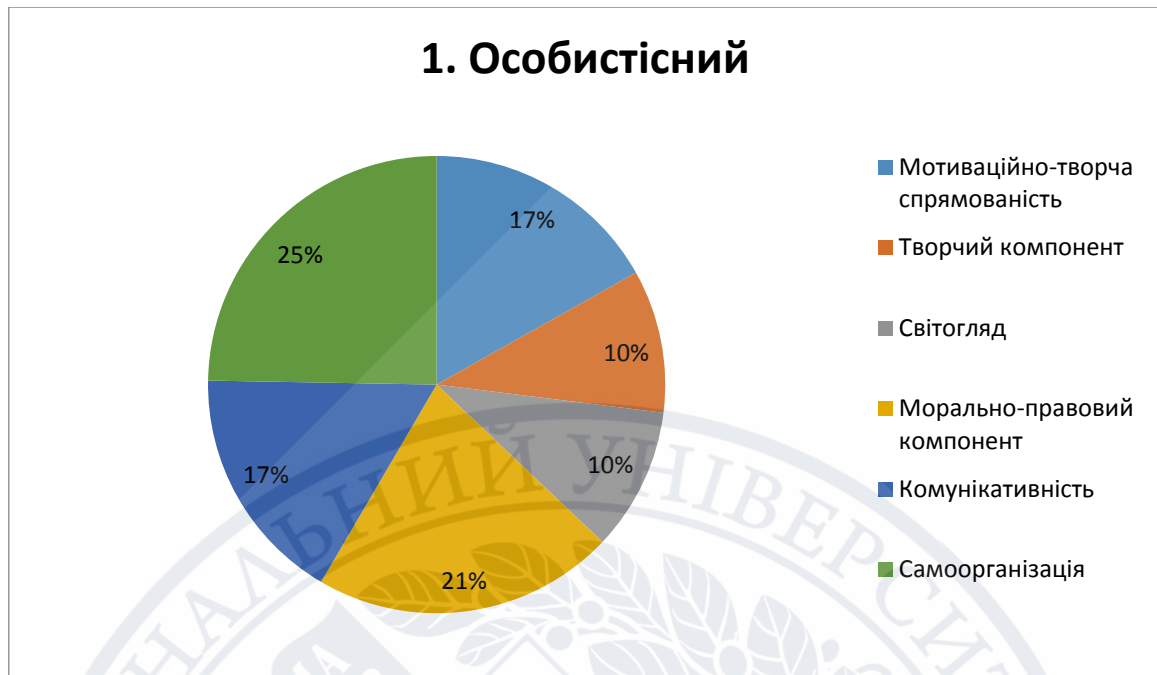


Рис. 2.1. Самооцінка особистісної готовності керівників до управлінської діяльності

Особистісний фактор є вкрай важливим показником інноваційної готовності керівника, адже саме він дозволяє зрозуміти чи готовий управлінець безпосередньо брати участь в освітніх проектах та програмах різного рівня, чи буде він відстоювати правлінське рішення щодо застосування освітніх інновацій тощо. Управління інноваціями завжди вимагає розвитку творчого потенціалу, високих комунікативних вмінь та самоорганізації, а також морально-правових навичок.

Нас цікавило дослідити рівень показників особистісного фактору, він виявився таким: *високого* показника набули: самоорганізація та морально-правовий компонент; *середнього*: комунікативність та творча спрямованість; *низького*: світогляд та творчий компонент. Це свідчить про те, що для успішного управління інноваційними процесами у загальноосвітньому закладі керівнику варто розвивати творчий потенціал та набувати інноваційного світогляду.

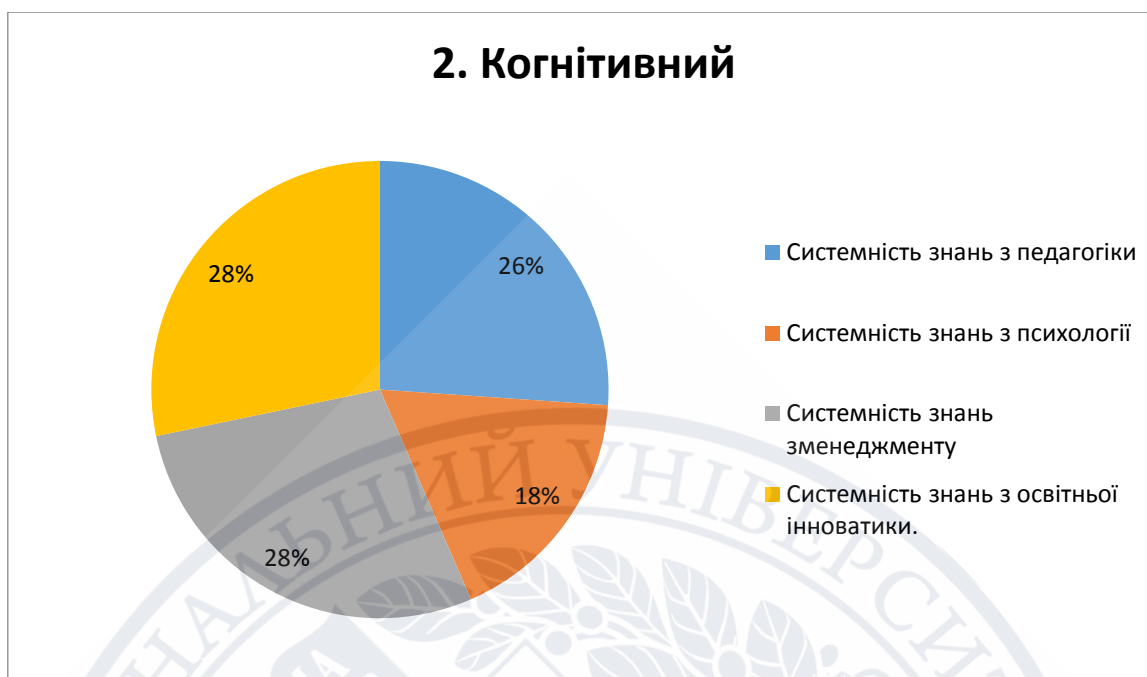


Рис. 2.2. Самооцінка когнітивної готовності керівників до управлінської діяльності

Результати визначення когнітивного фактору показали, що такі показники, як системність знань з освітньої інноватики, педагогіки та менеджменту є *високими*, а з психології – *середніми*.

Здавалося б, що системні знання з психології в освітньому інноваційному менеджменті не зовсім потрібні, але дослідження вказує на те, що саме психологічний показник дозволить виконувати якісно функцію результативності впроваджуваної інновації, тобто визначати її вплив на успішність навчання учнів у довгостроковому визначенні.

Адже саме при достатньо тривалому спостереженні можна визначити всі впливові чинники, які принесла впроваджувана інновації у освітню практику загальноосвітнього закладу. Така позиція дасть змогу прослідковувати та розвивати позитивні впливи інновації, та намагатися анулювати негативні.

Менеджер зможе проводити аналіз та визначати вплив на загальний стан закладу. Такі дослідження допоможуть керівнику правильно скеровувати стратегію розвитку та роботу закладу у потрібному напрямку.



Діяльнісний фактор показує вміння керівника, мотивувати свій колектив до впровадження інновацій, проводити аналіз стану закладу та прогнозувати його інноваційні шляхи розвитку, здійснювати організацію колективу та визначати доручення кожного учасника, а також здійснювати контроль та оцінювання результатів інноваційної діяльності.



Рис. 2.3. Самооцінка діяльнісної готовності керівників до управлінської діяльності

Ми зупинимося на показниках, які не набули високого рівня, а саме *мотивація персоналу та аналітична діяльність керівника*.

Мотивація персоналу є дійсно складно досягаючою складовою, адже на це впливає не тільки ставлення керівника до колективу, його стиль управління та вміння мотивувати. Тут важливими є і особистісні якості кожного педагога їх бажання до творчого розвитку, вміння бути гнучким та швидко пристосовуватися до змін, рівень інноваційної компетентності та інші додаткові стимулюючі чинники, такі як: премії, похвала, рівень рейтингу у колективі тощо.

Нам було важливо дослідити рівень мотиваційної та інноваційної складової педагогів, адже саме це, на нашу думку, є однією з основних організаційно-педагогічних умов, які забезпечують успішне управління інноваційними процесами у загальноосвітніх навчальних закладах.

Щоб визначити рівень інноваційної компетентності та мотиваційну складову педагогів, ми використали опитувальник В. Сластьоніна та Л. Подимової «Карта педагогічної оцінки здібностей вчителя до інноваційної діяльності» (дод. Б).

Нами було опитано 20 респондентів, яким було запропоновано оцінити судження, зміст яких розкривав ставлення педагогів до інноваційної діяльності та бажання її впроваджувати у власну навчальну практику. Учасники опитування ранжували від 1 до 5, де 5- повністю відповідало їх якостям, а 1- зовсім не відповідало.

Структуровано дана карта розділена на 4 складові: мотиваційно-творча спрямованість, креативність вчителя, оцінка професійних здібностей вчителя до здійснення інноваційної діяльності та індивідуальні особливості вчителя. Розглянемо загальні результати (рис. 2.4):

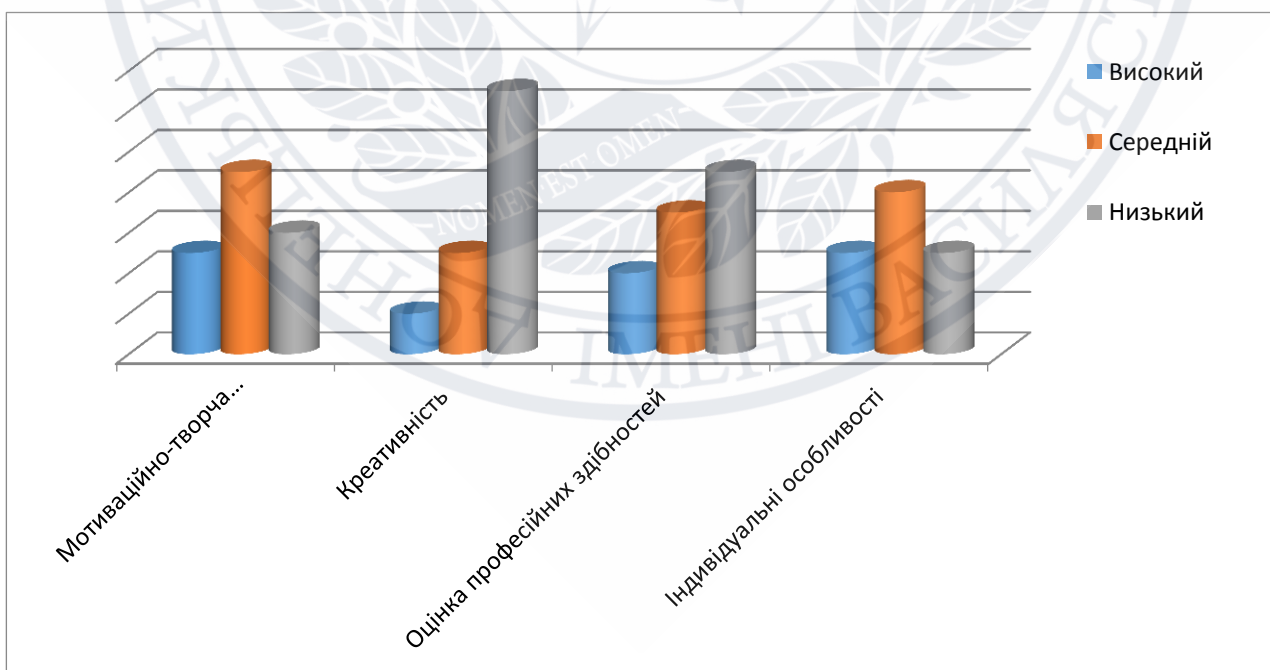


Рис. 2.4. Самооцінка педагогів мотиваційно-творчої спрямованості

Для визначення загальної картини результатів, відповіді ми розділили на 3 рівні: показники *низького* рівня, це відповіді середній бал яких визначається від 1 до 3, *середній* показник 3-4 бали, *високий* 4-5 балів.

Для ефективного впровадження інноваційної діяльності важливою складовою є мотиваційно-творча спрямованість педагогів, тобто прагнення педагогів до високих творчих показників. Адже саме це дозволить їм легше сприймати інноваційні нововведення, адаптувати їх до власної роботи та прагнути створювати власні інновації.

Проаналізуємо мотиваційно-творчу спрямованість педагогів Селищанського навчально-виховного комплексу. При опитуванні 20 педагогів 5 респондентів запевняють, що мають високий рівень допитливості, творчого інтересу, прагнуть до лідерства та самовдосконалення. Їм важливо отримати високу оцінку їх діяльності з боку керівництва та особиста значимість творчої діяльності.

9 педагогів, показники яких отримала середній рівень, також стверджують, що вони є допитливими та прагнуть до творчих досягнень, але не завжди прагнуть до лідерства та самовдосконалення. Це може свідчити про їх нерішучість, сталість шкільної системи, якій вони підпорядковуються та страх брати відповідальність за власні рішення.

Низького рівня мотиваційно-творчої спрямованості набули 6 респондентів. Вони запевняли, що не є дуже допитливими та творчими, але прагнення до лідерства було більш притаманне так само як і прагнення до високої оцінки з боку адміністрації аніж бажання реалізації творчого потенціалу.

Особливим показником інноваційної компетентності педагогів є розвиток їхньої креативності. Адже саме креативний підхід до впровадження інновації допомагає знайти нестандартні та цікаві рішення її організації, легко вирішувати проблеми, які виникають та вбачати у них засіб для саморозвитку.

Показники креативності опитуваних педагогів виявилися наступними. Високого рівня набули лише 2 педагога, які стверджували, що вміють генерувати нові ідеї, здатні відмовлятися від стереотипів, прагнуть до ризику та вміють



критично мислити та рефлексувати мають розвинену фантазію та уяву але не завжди можуть сміливо висловлювати власну думку.

Середнього рівня набули 5 респондентів, які запевняли, що здатні до генерування ідей та мають гарну уяву, але їх показники були нижчими ніж у попередніх осіб. Такі педагоги вважають, що здатні критично мислити, проводити самоаналіз, рефлексію та вміють відмовлятися від стереотипів, але найнижчого показника набула незалежність суджень, яка свідчить про сором'язливість та страх висловити власну думку щодо чийось ідей, проблем тощо.

Найбільша кількість опитаних педагогів набули *низького* рівня креативності. Вони вважають, що не здатні генерувати ідеї, а краще будуть підтримувати чийсь інші. Не прагнуть розвивати уяву та відмовлятися від стереотипів у власній діяльності. Їм здебільшого важко критично оцінювати ситуацію та ризикувати. Це свідчить про те що велика кількість педагогів не бажають креативно розвиватися, їм легше працювати за правилами та підпорядковуватися вказівкам керівництва. Низький рівень впевненості не завжди дає їм змогу висловити, а тим паче відстоювати власні думки чи ідеї.

Наступний компонент інноваційної компетентності педагогів є їх професійні здібності. Оцінка цих здібностей показала, що високого рівня набули лише 4 педагоги, які запевняли, що добре розуміються у методології творчої діяльності, володіють методами педагогічних досліджень, здатні створювати власні авторські концепції чи технології навчання, а також вміють співпрацювати та взаємодопомогати у творчій діяльності зі своїми колегами.

Середнього показника набули 7 респондентів. На їх думку, вони добре володіють методами педагогічних досліджень та здатні організувати експериментальну роботу у закладі але їм важко створювати власні концепції, та творчо розв'язувати конфліктні ситуації або творчо працювати у групі з колегами.

Низьких показників набули 9 опитаних педагогів. Це нам дало змогу зрозуміти, що для багатьох педагогів є проблемним розроблення власної педагогічної концепції, організація педагогічних експериментів та корекція чи

перебудова власної педагогічної діяльності. Вони стверджують, що їм легше використовувати досвід творчої діяльності інших педагогів, а не акумулювати власні ідеї.

Важливим компонентом інноваційної діяльності педагогів є їх індивідуальні особливості.

Індивідуальні особливості педагогів Селищанського НВК мають такі показники. Високого рівня набули 5 респондентів, які запевняли що мають високий темп творчої діяльності, чесні та правдиві, само організовані та відповідальні, але показники рішучості та впевненості в собі у них були нижчими за інші.

Середній рівень отримали 8 педагогів, які також запевняли, що не можуть рішучо самотійно приймати та реалізовувати рішення щодо інноваційної діяльності у своїй роботі. Це свідчить про їх страх перед новим, не вміння відстоювати власні принципи та самотійно змінювати педагогічну діяльність, без схвалення керівництва.

Низького рівня мають показники 7 педагогів. За їх словами вони є повільними у творчій діяльності, важко само організовуються та є не рішучими.

Для того, щоб висвітлити загальну картину інноваційної та мотиваційної складової педагогів до впровадження інновацій у Селищанському навчально-виховному комплексі, пропонуємо переглянути відсоткову діаграму (Рис 2.5):

Зображена діаграма дає підставу зробити висновки, про те що майже половина(44%) педагогічних працівників має низький рівень здібностей до інноваційної діяльності. Середній рівень мають 36%, та високий тільки 20% педагогів.

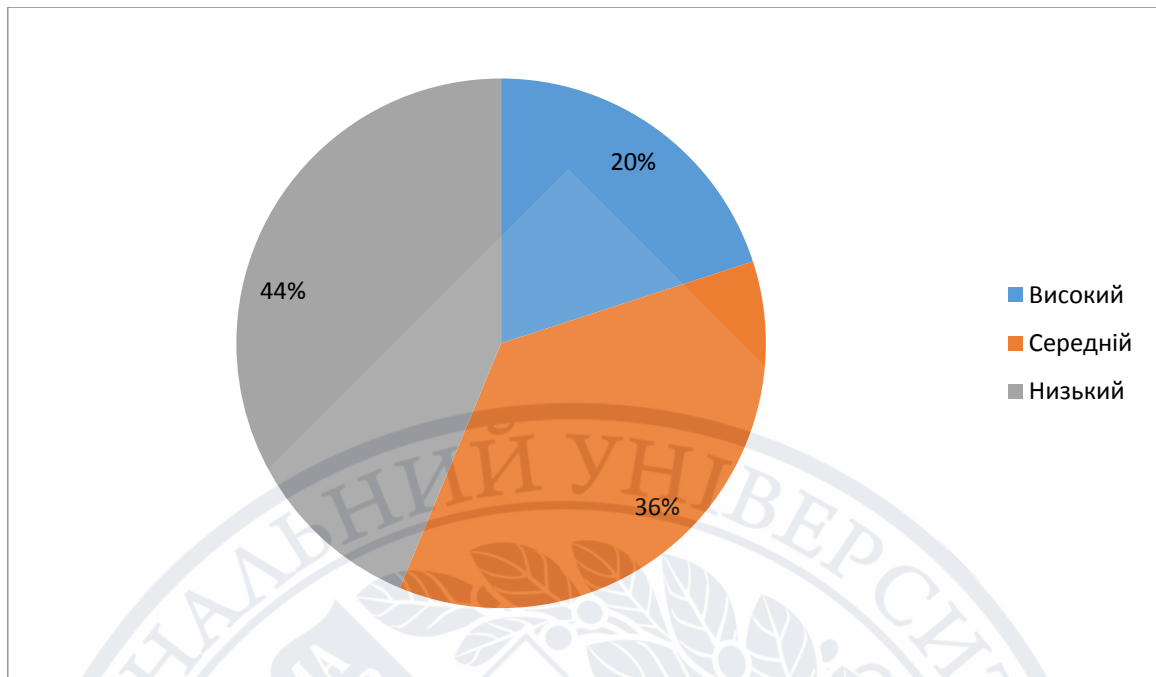


Рис. 2.5. Загальний результат рівня інноваційної компетентності педагогів

Ми помітили що дана методика розкриває в більшій мірі інноваційну компетентність педагогів до впровадження, але мало дає результатів про мотиваційну складову педагогів. Це дало підставу провести додаткове педагогічне анонімне опитування, яке б дозволило визначити й причини, які впливають на мотивацію вчителів (додаток В).

Результати опитування показали, що думки вчителів розділилися на 3 групи, які ми так класифікували:

*Ініціативні.* Вчителі, які прагнуть впроваджувати інновації, адже вважають що це покращить їх діяльність та мотивацію дітей до навчання. Таким вчителям не потрібна додаткова стимуляція з боку керівництва, але їм важливо щоб були створені додаткові умови для цього впровадження, в основному це матеріальні затрати, яких вимагають інновації. Також вчителі назвали причину малої обізнаності в сфері інноваційної діяльності та хотіли б дізнаватися більше про сучасні методи та прийоми навчання.

*Змотивовані* педагоги, які хотіли б впроваджувати інновації та мають страх перед поразкою. Вважають, що у них не достатньо знань та вмінь у інноваційній



сфері, але за умови додаткової підтримки керівництва їм буде легше щось реалізовувати, адже саме тоді вони будуть впевнені, що все роблять правильно. Також ця група педагогів зазначає, що важливим для них було б і додаткове фінансове стимулювання з боку держави чи керівництва або кар'єрне зростання.

*Стабільні.* Сюди ми віднесли педагогів, які не бажають змінювати свої методи та прийоми адже їм здається, що сталі форми навчання точно ефективніші за нові, адже перевірені часом. Вони не мають бажання опановувати щось нове, вважаючи що це марна трата часу. Зазвичай всі справи пов'язані з інформаційно-комунікаційними технологіями вони намагаються доручити молодшим вчителям або учням, які б погодились виконати це замість них.

Розглянемо загальні результати (рис. 2.6):

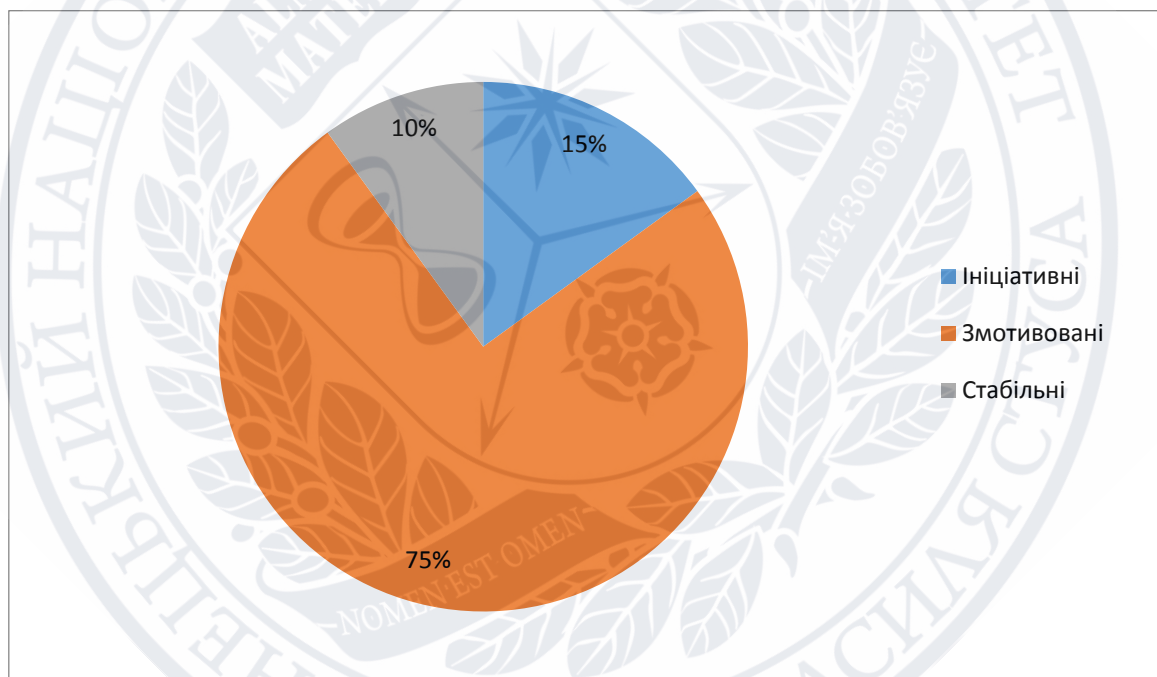


Рис.2.6. Мотиваційна складова інноваційної діяльності педагогів

Дане дослідження показало нам низку факторів, які мають реальний вплив на організаційно-педагогічні умови, що, на нашу думку, забезпечують успішне управління інноваційними процесами у загальноосвітньому закладі.

## **2.2 Теоретичне обґрунтування організаційно-педагогічних умов управління інноваційними процесами у закладі загальної середньої освіти**

На успішність стану управління інноваційними процесами у загальноосвітніх закладах впливає забезпечення організаційно-педагогічних умов.

Керівник закладу середньої освіти та інші адміністративні особи повинні забезпечити належні умови, які б сприяли розвитку інноваційної діяльності у освітній системі. Особливість цих умов полягає в тому, що саме їх організація буде слугувати базою для впровадження інновацій у загальноосвітньому закладі.

Оскільки ми вивчаємо стан управління інноваційними процесами у закладі загальної середньої освіти, то вважаємо за необхідне визначити умови, які забезпечать якісний менеджмент цими процесами.

Результатом управлінського впливу на інноваційний процес є створення умов, необхідних для успішної творчої діяльності в навчальному закладі [27]:

- усвідомлення членами колективу розвитку творчих здібностей учнів та своїх власних, як необхідності та загальної цінності;
- усвідомлення колективом потреб і можливостей розвитку школи;
- існування та узгодженість базових цінностей діяльності по розвитку навчального закладу;
- інтеграція цінностей творчої діяльності в існуючу організаційну культуру закладу освіти;
- присутність загальних та узгоджених напрямків і цілей інноваційного розвитку школи;
- узгодженість загальних цілей розвитку закладу з особистісними та груповими цілями;
- існування джерел творчих ідей всередині системи роботи школи та за її межами;
- мотивація учасників до впровадження інновацій, розвитку творчого потенціалу;

- наявність в учасників інноваційної діяльності необхідних знань, умінь та компетентності;

- наявність та достатність ресурсів, необхідних для успішного засвоєння нововведень, розвитку творчості педагогів тощо.

Опираючись на твердження О. Мармази [28] і проведене опитування педагогічних працівників, заступників директора та директора Селищанського НВК, ми визначили такі організаційно-педагогічні умови, які мають суттєвий вплив на якість управління інноваціями у загальноосвітньому закладі, а саме:

1. Мотивація керівника та педагогічних працівників до впровадження інноваційної діяльності у закладі.
2. Інноваційна компетентність управлінця та колективу.

Організаційно-педагогічні умови для впровадження педагогічних інновацій у загальноосвітній заклад реалізують за допомогою принципів демократизації та гуманізації процесу навчання та також повинно сприяти і розвитку творчого потенціалу педагогів.

Принцип демократизації полягає вільному розкритті власних висловлювань, ідей та думок щодо організації умов для впровадження інновацій у навчальний процес. Принцип гуманізації полягає у ціннісному ставленні до особистості людини. Тобто організація інноваційної діяльності закладу загальної середньої освіти не повинна порушувати ці принципи по відношенню до вчителів, педагогів і адміністрації.

Важливою умовою управління інноваційними процесами у закладі освіти є *мотивація керівника та педагогічних працівників до впровадження інноваційної діяльності у закладі.*

Мотивація колективу є важливою складовою управлінських обов'язків, яка забезпечує якісне виконання педагогів своїх професійних обов'язків. Вона полягає в стимулюванні колективу до ефективної, добросовісної діяльності для досягнення цілей загальноосвітнього закладу. Мотивування персоналу включає: визначення потреб педагогів, розроблення системи винагород за якість



результатів роботи, застосування стимулів ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності [4].

Визначають мотив як спонукальну причину дій та вчинків людини. Основу мотивів утворюють внутрішні причини – первинні (природні) і вторинні (матеріальні і духовні), які здебільшого не виявляються відкрито. Явною формою вияву причин поведінки людини є інтерес, тобто: бажання, схильність, симпатія, любов, чи, навпаки, відраза, антипатія, ненависть. Інтереси можуть виявлятися у різноманітних сферах: економічній, соціальній тощо [32].

Мотив в управлінні інноваціями можемо розглядати, як бажання до змін. Вони можуть бути внутрішні, а саме прагнення до реалізації творчого потенціалу, самореалізації чи професійного обов'язку. Зовнішніми вважають впливові матеріальні стимули, прагнення до підвищення рейтингу закладу тощо.

Таблиця 2.2 – Види мотивації керівників при об'єктивно заданих цілях [30]

<b>Тактика поведінки керівника при виборі способу рішення управлінської задачі</b>	<b>Емоції</b>
Мотив досягнення успіху	
Висока довільна активність	Бажання діяти в напрямку поставленої цілі
Прояв самостійності	Упевненість у своїх можливостях
Прояв ризику	Упевненість в успіху
Прагнення прийняти потрібне рішення	Упевненість у слушності своїх дій
Прийняття високого ступеня відповідальності	Упевненість у своїх вчинках
Прагнення знайти адекватні засоби реалізації цілей	Упевненість у правоті своїх спонукувань

## Продовження таблиці 2.2

Мотив запобігання неуспіху	
Менший прояв активності	Острах діяти у напрямі поставленої цілі
Відхід від самостійного рішення	Страх діяти без указівок «зверху»
Прагнення не ризикувати	Острах невдачі
Зайва обережність при прийнятті рішень	Острах відповідальності за прийняте рішення
Відхід від відповідальності	Страх перед відповідальністю
Прагнення «обминути» поставлену ціль	Острах помилки і покарання

У теорії менеджменту інноваціями розглядають мотивацію керівника та працівників. Ми детальніше розглянемо зовнішнє стимулювання колективу, адже нас цікавить покращення мотиваційної спрямованість педагогів щодо впровадження інновацій, як організаційно-педагогічна умова якісного управління.

Потреби педагогічного колективу можна задовольнити за допомогою системи винагород, яку в теорії і практиці мотивації визначають як першочерговий засіб стимулювання працівників.

*Винагорода* – всі можливі цінності, що надаються людині в процесі або ж після закінчення певної діяльності. Розрізняють зовнішню і внутрішню винагороду. До зовнішньої винагороди відносять будь-які цінності для співробітників організації, які можна запропонувати як стимул до праці. Типовими прикладами такої винагороди є заробітна плата, премії, соціальні блага, престижне робоче приміщення, просування по службі, моральне заохочення у вигляді подяки, почесних звань, премій тощо. Внутрішня винагорода – цінності, пов'язані безпосередньо з самим процесом трудової діяльності досягнення поставлених завдань, використання власних творчих можливостей, винаходи і

відкриття, розвиток власних здібностей, набуття досвіду тощо. Внутрішня винагорода задовольняє потреби вищого порядку [23].

Фахівець із управління персоналом Т. Ю. Базаров виокремлює 6 стадій мотивації з позиції впливу факторів-мотиваторів на поведінку людини [7]:

*Перша стадія.* На цій стадії у людини з'являється потреба проявляючись як нестача чогось, що потрібно задовільнити.

*Друга стадія* характеризується пошуком засобів задовільнити нестачу.

*На третій стадії* людина визначає, що їй треба конкретно отримати та зробити для задоволення потреби. Тут відбувається погодження чотирьох моментів: ( що я матиму...; що я мушу зробити...; чи досягне бажане; наскільки реальне бажане).

*Четверта стадія* проявляється через виконання дій, які спрямовані на досягнення бажаної цілі.

*П'ята стадія* характеризує отримання винагороди за виконані дії.

*Шоста стадія* визначає відчуття задоволення потреби.

Успішність інноваційної діяльності передбачає, що педагог усвідомлює практичну значущість інновацій не лише на професійному, а й на особистісному рівні. Для залучення вчителів до творчо-пошукової та інноваційної діяльності необхідно визначитись із домінуючими мотивами такої діяльності.

До домінуючих мотивів інноваційної діяльності вчителів відносять: а) матеріальну винагороду; б) самоствердження через оцінку оточуючих; в) підвищення компетентності; г) прагнення до самореалізації та особистісного росту; г) задоволення творчого потенціалу та креативних прагнень [31].

Проблематика мотивації персоналу розкриває сутність залежності між мотивами та результативністю праці. Тому варто з'ясувати, що потрібно зробити керівнику, щоб змотивувати педагогічних працівників до впровадження інновацій.

Розглянемо один із домінуючих мотивів, а саме винагороду. Зазвичай винагородження відбувається тільки за умов успішних результатів



впроваджуваної інновації. Але такий підхід може де мотивуючи впливати на працівників, які не досягли результативності, але цілком віддано намагалися здобути успіху. Це може призвести до пониження загального рівня мотивації колективу. Натомість і не слід винагороджувати тільки за старанність, адже це може знецінювати успішність результатів інших працівників.

Важливо у впровадженні інновації відразу розробити систему винагород та ознайомити її з колективом. Адже очікувані результати будуть легше та ясніше сприйматися працівниками, що заздалегідь підготує їх.

Винагорода може бути матеріальною або не матеріальною. До першої віднесемо всі види фінансових виплат, заохочувальних премій або путівки. До не матеріальної можна віднести грамоти та подяки, підняття рівня рейтингу серед колег тощо.

Особливої уваги потребує і процес визначення зобов'язань кожного педагога. Тому обов'язки потрібно роз приділяти відповідно до особистісних якостей та професійних напрямків учасників. Відповідно це вимагає додаткових зусиль та знань у системі психології та соціальних відносин, але тим не менш саме такий підхід дасть результативність кожного працівника і як результат якісно виконану роботу. Таким чином це може і сприяти підняттю внутрішньої мотивації педагогів, оскільки наявність знань та професійних навичок допоможе вчителям успішно подолати труднощі які можуть виникати та якісніше виконувати за поручену діяльність. Відповідно це вплине позитивно як на мотиваційну складову так і на загальні результати.

Старанність та результативність діяльності колективу повинна завжди супроводжуватися похвалою та підкріпленням значущості виконаної справи з боку менеджера. Характерні ознаки такої оцінки базується на наступних принципах.

Перший принцип полягає в тому, що керівник намагається завжди орієнтуватися на позитивну оцінку особистого внеску працівника, тобто тільки на заохочення. Сильною стороною цього принципу є те, що він породжує в

підлеглого почуття впевненості у своїх силах і можливостях. Така оцінка сприяє задоволенню окремих соціальних потреб людини — визнання, самоствердження тощо. Орієнтація тільки на позитивну оцінку знижує вимогливість до підлеглих, розвиває байдужість до результатів оцінки. У кінцевому підсумку така оцінка перетворюється на засіб «задобрювання» і не виконує орієнтувальної і стимулювальної функцій [42].

Другий принцип протилежний першому й характеризується тим, що керівник орієнтується в основному на осуд і негативну оцінку. Ця настанова реалізується в кількох формах поведінки керівника. Перша форма-керівник віддає перевагу нейтральному ставленні до позитивних результатів своїх підлеглих.

Друга проявляється в замовчуванні позитивних і підкреслюванні негативних моментів діяльності, а третя це активне ставлення до будь-якого наслідку діяльності [42].

Третій принцип характеризується збалансованим підходом і виявляється у двох варіантах:

- а) переважно позитивна оцінка з елементами осуду;
- б) переважно негативна оцінка з елементами позитивного підкріплення.

Який б з принципів мотивування педагогів щодо впровадження інновації не обрав управлінець важливим є його ситуативність прояву. Тобто керівник повинен чітко розуміти з ким із працівників і в якій конкретній ситуації можна застосувати той чи інший принцип. Звісно хочеться заперечити, що управлінець не повинен підлаштовуватися під своїх підлеглих, але тут мова йде про налагодження соціальних зв'язків задля покращення результативності, а не про підлаштування.

Знання принципів мотивації педагогів менеджер може застосовувати і в управлінні впровадженням інноваційної діяльності у загальноосвітніх навчальних закладах, що дає йому перевагу у покращенні загального стану управління.

Ще однією важливою організаційно-педагогічною умовою успішного управління інноваціями є *інноваційна компетентність керівника та колективу закладу*.

Компетентність ми визначаємо як комбінацію знань, вмінь та навичок з конкретного професійного напрямку.

Інноваційна компетентність включає базу знань, умінь та навичок щодо інновацій. Керівник освітнього закладу XXI ст. повинен володіти інноваційною компетентністю як важливою навичкою успішного менеджменту.

О. Мармаза визначає наступні компоненти готовності керівника до впровадження інноваційної діяльності у закладах освіти [31]:

1. *Особистісний* включає мотиваційно-творчу спрямованість керівника, творчий компонент, світогляд, морально-правовий компонент, комунікативність та самоорганізацію. Саме цей фактор визначає чи здатний керівник до творчих дій, чи володіє інноваційним світоглядом та як здатен організовувати власну діяльність.

2. *Когнітивний* характеризується системністю знань з педагогіки, психології, менеджменту та освітньої інноватики.

3. *Діяльнісний* визначається вмінням мотивувати персонал, аналітико-прогностична функція, організаційно-кординаційна та контрольно-оцінна діяльність.

Усі ці компоненти разом утворюють інноваційну компетентність керівника та виявляють його здатність до управління інноваційними процесами у загальноосвітньому закладі.

Описане вище дає підставу стверджувати, що інноваційна компетентність включає не тільки знання та вміння щодо освітніх інновацій, а й низку управлінських та особистісних якостей, якими повинен володіти менеджер для ефективної управлінської діяльності.

Окрім того, забезпечення організаційно-педагогічних умов включає і *готовність педагогів до впровадження інновацій*.



Структуру готовності вчителя до інноваційної діяльності розглядає І. Дичківська [21]. Авторка трактує готовність до інноваційної педагогічної діяльності як єдність взаємообумовлених та пов'язаних між собою мотиваційного, когнітивного, креативного, рефлексивного компонентів:

1. Мотиваційний компонент готовності до інноваційної діяльності – це розуміння вчителем ролі інновацій у розвитку школи та усвідомлене ставлення вчителя до інноваційних технологій.

Вчитель повинен бути не просто усвідомленим про необхідність впровадження інновацій він безумовно повинен хотіти це робити. Адже саме мотиваційний компонент сприяє тому, що педагог буде вивчати обрану інновацію, намагатися її якісно впроваджувати, вдосконалювати та в результаті зможе прослідкувати успіхи до яких вона призвела. А якщо такого бажання не буде у вчителя то він просто виконуватиме своє доручення та не зможе об'єктивно оцінити результативність впроваджуваної інновації та те як вона вплинула на власну педагогічну діяльність.

2. Когнітивний компонент об'єднує сукупність знань вчителя про особливості та зміст інноваційних педагогічних технологій, основні ознаки та різновиди. Сюди входить комплекс умінь щодо застосування новацій у власній педагогічній діяльності.

Впровадженню інновацій передують її теоретичний аналіз, вивчення технології застосування та засвоєння практичних навичок використання.

3. Ознаками креативності вчителя автор вважає здатність до створення нового, вміння творчо вирішувати професійні проблеми, імпровізувати, розвивати креативність дітей.

Креативність, як умова інноваційної компетентності, дозволяє педагогу у своїй діяльності реалізовувати внутрішні таланти та саме впровадження інновації забезпечує умови для розвитку творчого потенціалу вчителя.

4. Рефлексивний компонент готовності вчителя до інноваційної діяльності реалізується через такі рефлексивні процеси, як само розуміння й розуміння

іншого, самооцінювання й оцінювання іншого, само інтерпретація й інтерпретація іншого.

Рефлексивність визначається як компонент інноваційної педагогічної готовності тому, що саме самоаналіз дозволяє побачити всі проблеми, які виникали та визначати способи їх вирішення, що в результаті дозволяє вдосконалювати власну педагогічну успішність, яка, у свою чергу, несе і загальний вплив на стан загальноосвітнього закладу.

Ми вважаємо, що визначення готовності вчителів здійснювати інноваційну діяльність потрібно вивчати цілісно, враховуючи при цьому особисті якості та професійні компетентності вчителя, вміння легко вчитися новому та не боятися змін, проводити експериментальну роботу навіть якщо вона не дасть результатів, адже саме спроби та поразки в результаті дають освіті інновації найвищого рівня

Такі підходи стають передумовою готовності вчителя не лише до впровадження інноваційної діяльності а й створення власних якісних новацій, що врешті позитивно впливає у на стан управління інноваціями у загальноосвітніх закладах.

Щоб визначити інноваційну компетентність керівника та колективу, а також їх мотиваційну складову, нами було проведено анкетування серед учасників освітнього процесу, а саме керівників та педагогів загальноосвітнього закладу. (див. Додаток А, Б, В ).

Теоретичний аналіз засвідчив, що інноваційна компетентність та мотиваційна складова є важливими організаційно-педагогічними умовами управління інноваційною діяльністю у закладах середньої освіти. Прикладне ж дослідження за допомогою анкетування керівників та колективу Селищанського навчально-виховного комплексу показало, що саме цим організаційно-педагогічним умовам не достатньо приділяють уваги.

Ми рекомендуємо керівникам загальноосвітніх закладів звернути увагу на підняття рівня інноваційної компетентності та мотиваційної складової колективу,

а також звернути увагу на аналітичну діяльність в управлінні інноваційними процесами.

Тож пропонуємо такий план дій (практичні рекомендації) для покращення управління інноваційними процесами у закладах загальної середньої освіти, а саме:

*1. Підвищити рівень інноваційної компетентності керівника.*

Для того, щоб покращити рівень інноваційної компетентності, управлінцю варто звернути увагу на аналітичну діяльність щодо впровадження інновацій. Для того, щоб вдосконалити власну технологію аналітично-прогностичної функції, можна дослідити теоретичні джерела інноваційного менеджменту вітчизняних чи зарубіжних колег. Адже саме функція аналізу є початковим етапом впровадження інновації і вона допомагає створити всі необхідні умови для управління нею.

*2. Підвищити рівень інноваційної компетентності вчителів.*

Для підвищення рівня інноваційної компетентності колективу Селищанського НВК рекомендуємо скористатися наступними ідеями :

А) оскільки низьких показників набув критерій креативності як складової інноваційної компетентності, то рекомендуємо застосовувати вправи для розвитку цієї складової готовності вчителів до впровадження інновацій. Наприклад, у кінці педагогічної ради застосувати вправу «Генератор маячні», у якій потрібно перерахувати спільні риси, наприклад, між «вебінаром» та «ведмедем», такий тренажер не забере багато часу, але з систематичним виконанням дасть хороші результати;

На перший погляд, може здатися, що немає прямого зв'язку між творчим потенціалом і креативністю педагогів та якісним управлінням інноваційними процесами. Тим не менше, можна стверджувати, що логіка тут, безумовно, присутня, адже інновація – це створення нового, а творча креативність – це створення незвичного або нестандартного. Саме у цих підходах і зароджується інновація, як бажаний результат відданої праці, а не зовнішні її зміни. Тоді вона й



сприймається позитивно, і реалізовується якісно, що і впливає, на нашу думку, на успішність управління.

Б) оскільки багато педагогів зазначили, що не достатньо обізнані у сфері інноваційних технологій навчання, можна запропонувати курси з інноваційними методами навчання для самоосвіти педагогів та проведення майстер-класів щодо педагогічних інновацій.

Ми розробили проєкт, впровадження якого зможе удосконалити рівень інноваційної компетентності вчителів. Розглянемо нашу розробку:

*Ідея проєкту:* Навчальний онлайн-курс з інноваційної майстерності для педагогів та керівників.

*Мета проєкту:* Створити відео-курс для педагогів та керівників загальноосвітніх закладів з докладним поясненням та практичними інструкціями щодо використання інноваційних технологій, методів та прийомів навчання у закладах освіти.

*Цілі проєкту:*

- Створити та завантажити на інтернет-платформу ряд відео-уроків з застосування інновацій у навчальній діяльності.
- Залучити педагогів та керівників з різних куточків України до проєкту з метою передачі та розповсюдження досвіду впровадження та застосування інновацій у педагогічній практиці.

Для реалізації цілей визначаємо *завдання*:

1. Зняти 5 відео-уроків зі створення наочних матеріалів, інтерактивних презентацій, електронних тестів тощо за допомогою комп'ютерних технологій.
2. Зняти 5 відео-інструкції застосування інноваційних технологій навчання на різних етапах уроків.
3. Зняти відео-рекламу для запрошення до участі у проєкті педагогів та керівників з різних загальноосвітніх закладів

4. Обрати та завантажити на інтернет-платформу ряд створених відео-уроків та запустити рекламний ролик для їх розповсюдження та залучення до проєкту нових учасників.
5. Розмістити ідеї проєкту на крауфандингову платформу для фінансування інноваційних ідей.

*Очікувані результати:*

1. Підвищення рівня інноваційної компетентності педагогів та керівників у загальноосвітніх закладах України.
2. Наявна база досвіду впровадження інновацій у шкільну освіту українських педагогів (та закордонних колег за умови можливого масштабування проєкту).
3. Можливість облаштування інноваційними засобами деяких закладів загальної середньої освіти.

На нашу думку, описаний вище проєкт допоможе актуалізувати проблематику педагогічних інновацій у сучасних школах. Дасть змогу поділитися власним інноваційним досвідом педагогів у різних кутках України, а при його розширенні і за межами держави. А відтак – допоможе підвищити рівень інноваційної компетентності українських вчителів та керівників загальноосвітніх закладів. В результаті буде створена перша база педагогічних інноваційних ідей в Україні, яка буде слугувати для педагогів ідеями, а для керівників можливостями вивчення досвіду запровадження інновацій у загальноосвітніх закладах.

*3. Підвищити рівень мотиваційної складової щодо впровадження інновацій у освітній процес загальноосвітньої школи.*

При проходженні анкет вчителі засвідчували, що на їх мотивацію впливає недостатня обізнаність щодо інновацій та страх перед невдачею. Оскільки вчителям важко приймати рішення щодо змін, керівникові потрібно ввести їх у обов'язком до виконання. Тобто вказати, що їх обов'язок кожного місяця пропонувати, практикувати та демонструвати якусь інноваційну ідею. Щомісяця такі ідеї має запропонувати кожен педагог по черзі. Це призведе до активного

руху інновацій серед педагогічної діяльності, а у майбутньому педагоги втратять страх перед новизною та набудуть інноваційних знань і навичок їх обговорення і впровадження у освітній процес школи.

Багато педагогів стверджували, що на їх мотивацію щодо впровадження інновацій впливає матеріальний показник. Тому можна запропонувати одноразову річну премію вчителям, які розроблятимуть ефективні новації, а вчителів, які практикують інновації колег, можна відзначити також премією або похвальною відзнакою.

Таким чином, можемо стверджувати, що для реалізації ефективного управління інноваційними процесами у загальноосвітніх закладах варто забезпечувати якісні організаційно-педагогічні умови.

## **Висновки до розділу 2**

Наведені вище ідеї щодо управління інноваційними процесами на рівні загальноосвітньої школи дозволяють зробити висновки, що на стан управління інноваційними процесами у загальноосвітньому закладі впливають організаційно-педагогічні умови. Серед найвпливовіших умов ми визначили інноваційну компетентність педагогів та керівника та мотивацію керівника та педагогічних працівників до впровадження інноваційної діяльності у закладі.

Оскільки результати дослідження показали достатньо низький рівень інноваційної компетентності педагогів, а найменших показників набули креативні навички то це свідчить про те, що керівники загальноосвітніх закладів не надають належної уваги таким факторам як креативність педагогів, розвиток їх творчого потенціалу та самостійності у виборі навчальних методів, як складових інноваційної компетентності.

Результати дослідження мотиваційної складової щодо впровадження інновацій вказують, що педагоги розділилися думками на три групи: *ініціативні* – ті які мають бажання впроваджувати інновації, *змотивовані* – такі педагоги самі



бажання не проявляють, але якщо б цього вимагав керівник або створив додаткові умови та винагороджував, тоді вони б вони впроваджували інновації, та *стабільні* – сюди відносяться ті педагоги, які не прагнуть вносити ніяких інноваційних змін у власну навчальну діяльність.

Важливим є й те що рівень інноваційної компетентності керівника показав, що аналітично-прогностична функція та мотивація колективу потребує покращення та розвитку.



## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Здійснений теоретичний аналіз та результати дослідження дозволяють зробити такі узагальнення:

1. На підставі огляду літературних джерел щодо проблеми управління інноваційними процесами у загальноосвітніх закладах встановлено, що впровадження інновацій у загальноосвітньому закладі є обов'язковою складовою розвитку закладу. Педагогічна інноватика визначається, як кінцевий результат процесу створення, реалізації та застосування у педагогічній та управлінській діяльності нових або модифікованих ідей щодо підходів, принципів, структури, змісту, технологій та форм організації навчальної діяльності.

Педагогічна інновація є актуальною проблемою інноваційного менеджменту у загальноосвітніх закладах і вимагає нових підходів та напрямів до її управління та впровадження. Сфера інноваційного менеджменту включає у своє поняття не тільки освітню управлінську діяльність з системою правил та принципів роботи закладу, а й професійні якості керівника його вміння приймати управлінське рішення, якісно проводити контрольно-аналітичну функцію та забезпечувати організаційно-педагогічні умови задля успішного впровадження інновацій. Налагоджену роботу управління інноваціями у загальноосвітніх закладах регулюють функції менеджера, а саме аналітично-прогностична, планування, контролювання, регулювання та результативності. Функція результативності базується на визначенні впливу результатів інновацій після її впровадження на довгострокових спостереженнях.

2. Системний підхід до управління інноваційними процесами дозволив описати та обґрунтувати структуру управління інноваційними процесами у закладах загальної середньої освіти. Було визначено такі підсистеми: методологія, структура, процес та технологія управління, які включають у себе оснвні елементи системи. До них ми віднесли мету, цілі та завдання, закони принципи та стратегії, функції та засоби, організаційні та функціональні структури, навчання

колективу та стиль управління, прийняття управлінських рішень, алгоритм етапів впровадження інновацій, організація документообігу та матеріальне забезпечення. Вивчення системних складових дозволяє глибоко зрозуміти сутність менеджменту інноваційними процесами, що дозволяє визначити всі умови та фактори, які впливають на стан управління та його результативність.

3. Аналіз стану процесу управління інноваційними процесами вказує на те, що задля якісного управління інноваційними процесами важливо забезпечити організаційно-педагогічні умови. Ми визначили найвпливовіші, а саме: інноваційна компетентність керівника та педагогів та їх мотиваційна складова. Дослідження показало, що рівень інноваційної компетентності керівника високий, але деякі критерії набули низьких показників такі як аналітично-прогностична функція та мотивація колективу. Це свідчить про те що керівник повинен звернути увагу на аналіз при управлінні інноваціями. Адже саме він дає змогу передбачити всі умови, наслідки та забезпечити якісну організацію впровадження інноватики, що відповідно впливає й на стан управління інноваційної діяльності у загальноосвітньому закладі. Наступний критерій, який набув низького показника, це мотивація колективу. Керівник запевняє, що змотивувати колектив до впровадження інновацій часто буває досить складно, а інколи і зовсім безрезультативно. Тому проблематика мотивації колективу вимагає особливої уваги у визначенні мотивів педагогів, які б стали для них стимулами до оновлення інновацій.

Дослідження мотивації та інноваційної компетентності педагогічних працівників показало, що майже половина (44%) має низький рівень здібностей до інноваційної діяльності. Середній рівень мають 36%, та високий тільки 20% педагогів. Багато педагогів запевняють, що справді не знають, де здобувати інформацію про інновації. Звідси випливає проблема більш ширшого рівня про те, що інформування та навчання педагогів інноваційним методам та прийомам варто розглядати не просто на рівні закладу, а й з боку відділу освіти.

Важливим критерієм інноваційної компетентності педагогів є креативність,



яка у опитуваних вчителів отримала низькі результати. Тому не можна недооцінювати у інноваційній діяльності креативний підхід та якомога більше працювати над його розвитком. Ми вважаємо, що саме креативність є базою для створення авторських новацій.

Визначення мотиваційної складової тісно пов'язана з інноваційною компетентністю, адже при визначенні рівня мотивації педагоги стверджували, що не впроваджують інновацій, тому що не вміють цього робити.

Загалом при дослідженні мотивації педагоги розділилися на три групи: *ініціативні*, *змотивовані* та *стабільні*. Група ініціативних вчителів складалась з 15% (вони запевняли, що прагнуть впроваджувати інновації та впроваджують їх коли є можливість та виникає потреба). Змотивовані (75%) також можуть впроваджувати інновації, але за додаткових умов та вказівок з боку керівництва, власної ініціативи вони не проявляють. Стабільні (10%), сюди ми віднесли педагогів, які не впроваджують інновацій та й не прагнуть цього робити, роботу пов'язану з інформаційно-комп'ютерними технологіями вони намагаються зовсім не виконувати, а попросити допомоги у колег чи учнів. У них відсутнє прагнення до змін та бажання навчатися новому.

Такі результати дають підставу розглянути проблематику навчання інновацій педагогів ширше та конкретніше як важливу умову управління інноваційними процесами у закладі загальної середньої освіти.

4. Доведено, що визначені нами організаційно-педагогічні умови (мотивація керівника та педагогічних працівників до впровадження інноваційної діяльності у закладі та інноваційна компетентність управлінця та колективу) мають суттєвий вплив на якість управління інноваціями у загальноосвітньому закладі.

Аналіз літературних джерел щодо організаційно-педагогічних умов управління інноваціями дає підставу стверджувати, що вже забезпечення цих умов є важливою управлінською дією щодо управління інноваціями. Варто зазначити, що інноваційна компетентність керівника та педагогів повинна

постійно зростати та вдосконалюватися, адже вона не може залишатися сталою при змінах, які відбуваються у освіті.

Важливим аспектом управлінської діяльності є мотивація педагогів. У роботі описано методи мотивування а також з'ясовано «технологію» процесу мотивації колективу, фактори готовності та критерії інноваційної компетентності педагогів та керівника закладу загальної середньої освіти. Розглянуто стадії мотивації педагогічним персоналом з позиції впливу факторів-мотиваторів на поведінку людини. Проаналізовано домінуючі мотиви інноваційної діяльності вчителів. Це дає змогу керівнику краще розуміти способи мотивації педагогічного колективу до впровадження інновацій. Адже саме керівник може запевнити свій колектив, що вони працюють задля досягнення спільної мети та дії кожного є значущими. Така позиція управлінця може значно підвищити мотивацію педагогів щодо впровадження інновацій. Особливим мотиваційним елементом є й винагорода вчителів. Оскільки в результаті опитування педагоги запевняли, що їм було б важливо почути похвалу з боку керівництва або отримати винагороду за якісно виконану інноваційну діяльність то це вказує, що такий вид мотивації буде дієвим при мотивуванні колективу.

Перспективним, на наш погляд, буде впровадження розроблених практичних рекомендацій щодо покращення управління інноваційними процесами у закладах загальної середньої освіти.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева Л. Содержание и результативность инновационной деятельности. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2007. № 3. С. 42-47.
2. Алексеева М., Ветренко П. Анализ инновационной деятельности: [учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры]. М.: Издательство Юрайт, 2016. 303 с.
3. Аніщенко О.В., Яковець Н.І. Сучасні педагогічні технології: курс лекцій: навч. посіб. / за заг. ред. Н.І. Яковець. Ніжин: Видавництво НДУ ім. М. Гоголя, 2007. 199 с.
4. Андрушків М.Б., Бойко. О.Б. Управління інноваційною діяльністю. Магістерський курс: підручник /за заг. ред. С.М. Ілляшенка. Суми: Університетська книга, 2015. 1148 с.
5. Бабиш Д. В., Проскуріна Т.В., Маковій Д.Д. Удосконалення організаційної структури управління як важливий механізм управління сучасним підприємством. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 24. С. 91-94. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24\\_2018\\_ukr/17.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/17.pdf).
6. Бажал Ю. Інноваційна теорія економічної політики. *Економіка Радянської України*. 1991. № 3. С. 11-21.
7. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учеб. пособ. Москва :Изд. центр Академия, 2010. 224 с.
8. Блауг М. Управління інноваціями: Україна та зарубіжний досвід: монографія / за ред. М. В. Гаман. Київ: Вікторія, 2011. 312 с.
9. Бойко-Бойчук Л. В. Поняття «соціальна інновація»: типи визначень, приклади застосування. *Наука та інновації*. 2009. Т. 5. № 3. С. 94–99.
10. Бондар С.П, Момонт Л.Л., Ліпова Л.А.. Головка М. І. Перспективні освітні технології в шкільній освіті: навч. посіб. / за ред. С.П. Бондар: Інститут



педагогіки АПН України. Рівне: Ред.- видавництво "Тетіс" Міжнар. ун-ту "РЕГІ" ім акад. С.Дем'янчука, 2003. 197 с.

11. Вакарчук І. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів: Тези доповіді Міністра освіти і науки України Івана Вакарчука. *Освіта*. 2009. С. 3.

12. Василенко В. О., Шматько В. Г. Інноваційний менеджмент. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 440 с.

13. Ващенко Л. Пріоритетні напрями реалізації завдань інноваційної політики столичної освіти. *Початкова школа*. 2002. № 11. С.4-8.

14. Ващенко Л. Управління інноваційними процесами. *Директор школи*. 2007. № 23-24 (455–456). С. 3-61.

15. Ващенко Л. М. Управління інноваційними процесами в загальноосвітній середній освіті регіону : [монографія]. Київ. : ВО «Тираж», 2005. 380 с.

16. Ведерникова В. И. Деловая репутация: личность, культура, этика, имидж делового человека. М.: Ин-т новой экономики, 1996. 200 с.

17. Вірт-Кушнір, Л.І. Інноваційна складова реструктуризації промислових підприємств. Наук. пр. ДонНТУ. Сер. Економічна. Вип. 80. Донецьк, 2004. С.118-125.

18. Волков О. І., Денисенко М.П. Економіка й організація інноваційної діяльності: підручник. Київ: Професіонал, 2011. 960 с.

19. Гаман Н.В. Державне управління інноваціями: Україна та зарубіжний досвід: монографія. Київ: Вікторія, 2004. 312 с.

20. Ганущак-Єфіменко Л. М. Моделювання організації взаємодії учасників процесу управління інноваційним розвитком підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. Суми, 2011. № 1. С. 90-100.

21. Дичківська Л. М. Інноваційні педагогічні технології: навч. посіб. Київ.: Академ. видав, 2004. 352 с.

22. Дяченко М. І. Управлінські інновації як основа інноваційного розвитку організації. *Стратегія економічного розвитку України* : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана", Укр. Союз промисловців і підприємців, Ін-т світової екон. і міжнар. відносин НАНУ ; [голов. ред. А. П. Наливайко]. Київ : КНЕУ, 2009. Вип. 24–25. С. 37–41.
23. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ: Видавничий центр «Академія», 2000. 864 с.
24. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія. Київ. :ДАККО, 1999. 303 с.
25. Загірняк М.В., П. Г. Перерва та ін. Економіка підприємства: магістерський курс : підручник. Ч. 1. Кременчук, 2015. 736 с.
26. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. посіб. Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. 278 с.
27. Мармаза О. І. Інноваційний менеджмент в освіті: сутність, функції, засоби. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*: зб.наук. пр./ [редкол.: Т. І. Сущенко (голов. ред.) та ін.]. Запоріжжя: КПУ, 2014. Вип.36 (89). С. 309-316.
28. Мармаза О. І. Інноваційний менеджмент. Харків: ТОВ «Планета-принт», 2016. 197 с.
29. Мармаза О. І. Концептуальний підхід до змісту поняття «цілепокладання» в стратегічному управлінні. *Імідж сучасного педагога*. 2013. № 8-9 (137-138). С.79-81.
30. Мармаза О. І. Конструктивно-деструктивна роль бар'єрів у інноваційній діяльності. *Розвиток інноваційного середовища 172 навчального закладу*: матеріали науково-практичної конференції. Харків: ХНПУ. 2009. С. 12 – 19.
31. Мармаза О. І. Проспект-карта студента з «Інноваційного менеджменту»: навчально-методичний посібник. Харків.: Видав група «Основа», 2009. 69 с.

32. Маккензи Р. А. Ловушка времени. Как сделать больше за меньшее время. М.: Новое дело, 2004. 365 с.
33. Наджафов З. Деякі аспекти державної інноваційної політики у промислово розвинутих країнах Економіст. Чернівці. 2016. № 6. С. 45–49.
34. Ніколаєнко С. Управління якістю і доступністю освіти-запорука інноваційного розвитку України. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2007. № 6. С.27
35. Павленко І.А., Гончарова Н.П., Швиданенко Г.О. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч.- метод. посіб. К.: КНЕУ, 2002. 150 с.
36. Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності: Наказ Міністерства освіти і науки України від 7.11.2000 № 522 із змінами від 30.11.2012 року.
37. Петруня. Ю, Говоруха В, Літовченко Б, Мормуль М, Осадча Н, Ткачова О, Петруня В. Прийняття управлінських рішень. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 2016 с.
38. Погрібна Н.Управляти школою по-новому...Київ: Шкільний світ, 2009. 111с.
39. Порох Л. Шляхи інноваційних перетворень у закладах освіти. *Рідна школа*. Випуск Тернопіль : Астон, 2001. № 7. С. 10-13.
40. Савченко О. Я. Дидактика початкової школи : підручник для студентів педагогічних факультетів. Київ: Абрис, 1997. 416 с.
41. Ричи П. І., Мартин П. Управление мотивацией: учеб. пособ. для ВУЗов / пер. с англ. под ред. проф. А.Е.Климова. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 399 с.
42. Спасенко Ю. Ринок праці кваліфікованої робочої сили: стан та умови ефективного розвитку. *Україна: аспекти праці*. 2007. № 4. С. 15–21.
43. Стадник В. В., Йохна М. А. Інноваційний менеджмент. Київ.: Академвидав, 2006. 464с.
44. Тереньтьев В.К. Истины управления: взгляд на основе менеджмента. – М.:Сентябрь, 2002. 160 с.



45. Тихоход Л. О. Управління інноваційними процесами в закладі загальної середньої освіти. *Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами*: зб. наук. пр. / Електр. вид.; за заг. ред. В. Ф. Русакова, І. М. Зарішняк. Вип. 4. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса. С. 153-159. <https://japuoinz.donnu.edu.ua/issue/view/399>.

46. Тихоход Л. О. Фактори впливу на управління і впровадження інноваційних технологій у навчальному середовищі. *Розвиток освіти і науки: проблеми, теорія, досвід і перспективи* : матер. II заоч. Всеукр. наук.-практ. конф. (20 травня 2021 р.). Електронне видання / за ред. В. Ф. Русакова, І. М. Зарішняк. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. С. 48-49. URL: <https://jron.donnu.edu.ua/index>.

47. Тихоход Л. О. Педагогічний аналіз як основний метод планування у закладі середньої освіти. Наука та освіта в дослідженнях молодих учених: матер. II Всеукраїнської науково-практичної конференції для студ., аспірантів, докторантів, молод. учених (Харків, 13 травня 2021 р.) / Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди. Харків, 2021. С. 55-56. URL: <http://dspace.hnpu.edu.ua/bitstream/123456789/5180/1/%d0%9d%d0%b0%d1%83%d0%ba%d0%b0%20%d1%82%d0%b0%20%d0%be%d1%81%d0%b2%d1%96%d1%82%d0%b0%20%d0%b2%20%d0%b4%d0%be%d1%81%d0%bb%d1%96%d0%b4%d0%b6%d0%b5%d0%bd%d0%bd%d1%8f%d1%85%20%d0%bc%d0%be%d0%bb%d0%be%d0%b4%d0%b8%d1%85%20%d1%83%d1%87%d0%b5%d0%bd%d0%b8%d1%85.%202021.pdf>.

48. Федоренко В. Г. Основи менеджменту: підручник. Київ: Алерта, 2008, 485 с.

49. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Кондор, 2009. 434 с.

50. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент: ученик. Питер: Юрайт, 2006. 240 с.

51. Шпалинский В. В. Психология менеджмента. Харьков: ХГПУ, 2001. 315 с.
52. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала и цикла конъюнктуры) / [пер. з нем. В. С. Автономова и тд.]. Москва : Прогресс, 1982. 303 с.



## ДОДАТОК А

**Кваліметрична модель оцінки  
інноваційної компетентності керівника  
(Мармаза О.І.)**

№ з/п	Фактори готовності керівника до управлінської діяльності (Ф)	Вагомість (м)	Критерії факторів готовності (К)	Вагомість (V)	Показники реалізації критеріїв (П)	Ступінь прояву показників				
						0	0,25	0,5	0,75	1
1.	Особистісний	0,3	1. Мотиваційно-творча спрямованість	0,18	1.1. Бажання працювати з педагогами-інноваторами; 1.2. Бажання застосовувати освітні інновації; 1.3. Бажання брати участь в освітніх проектах та програмах різного рівня; 1.4. Бути готовим відстоювати правлінське рішення щодо застосування освітніх інновацій					
			2. Творчий компонент	0,14	2.1. Вміння моделювати, проектувати соціальні системи; 2.2. Здатність висловувати оригінальні ідеї, (нестандартні рішення); 2.3. Вміння генерувати					



					ідеї, розвивати висунуті думки; 2.4. Вміння брати участь та здійснювати експериментальну роботу					
			3. Світогляд	0,20	3.1. Поінформованість про досягнення розвитку різних наукових галузей; 3.2. Користування послугами бібліотек; 3.3. Відвідування театрів, музеїв, виставок; 3.4. Відсутність релігійних забобонів, наукове сприйняття					
			4. Морально-правовий компонент	0,14	4.1. Моральні норми поведінки; 4.2. Чесність, порядність; 4.3. Схильність до ризику; 4.4. Дотримання законодавчих норм про освіту; 4.5. Працелюбність; 4.6. Знання законодавчих норм бази інноваційної діяльності					
			5. Комунікативність	0,16	5.1. Уміння тактовно поводитись в будь-яких ситуаціях; 5.2. Поважне ставлення до оточуючих та їхніх думок; 5.3. Уміння швидко знаходити спільну розмову, інтереси;					

					5.4. Використання комп'ютерної техніки в управлінській діяльності					
			6. Самоорганізація	0,18	6.1. Діловитість; 6.2. Оперативність; 6.2. Рефлексивність; 6.3. Постійне самовдосконалення; 6.4. Впевненість в своїх діях; 6.5. Цілеспрямованість; 6.6. Презентабельність					
2.	Когнітивний	0,3	1. Системність знань з педагогіки	0,22	1.1. Усвідомлення цілісності педагогічного процесу, законів та закономірностей розвитку; 1.2. Свідомлення ключової ролі педагога; 1.3. Застосування у педагогічній роботі індивідуального підходу, гуманістичних технологій;					
			2. Системність знань з психології	0,18	- Всебічні знання про особистість та її розвиток; - застосування психологічних знань для організації навчально-виховного процесу; - усвідомлення ролі психології в управлінні; - систематичне проведення психолого-педагогічних досліджень					
			3.	0,28	- Усвідомлення					

			Системність знань з менеджменту		еволюції законів розвитку менеджменту; - організація управління на наукових засадах, концептуальність в управлінні; - запровадження сучасних технологій організації управлінської діяльності; - актуальна позиція у підвищенні рівня управлінської компетентності					
			4. Системність знань з освітньої інноватики;	0,32	- Знання та вільне оперування поняттями педагогічної інноватики; - дотримання наукових засад управління інноваційними процесами; - відстеження розвитку освітніх інновацій та формування оновлення банку даних; - створення умов для формування інноваційного середовища в НЗ					
3 .	Діяльнісний	0,4	1. Мотивація персоналу	0,24	- Бажання ініціювати і підтримувати освітні інновації; - здатність визначити провідні мотиви діяльності людини; - здатність розробити дієву систему стимулювання					



			2. Аналітико-прогностична функція управління	0,20	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вміння глибоко аналізувати стан системи та визначити проблеми;</li> <li>- здатність відстежувати тенденції та закономірності розвитку системи;</li> <li>- вміння розробити цільовий проект, програму розвитку</li> </ul>					
			3. Організаційно-координаційна діяльність	0.18	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вміння упорядковувати та узгодити діяльність людей;</li> <li>- здатність розподілити обов'язки, визначити відповідальність та права;</li> <li>- вміння забезпечити ресурсами будь-які плани та програми діяльності;</li> <li>- вміння моделювати в системі методів управління та застосовувати різні стилі керівництва</li> </ul>					
			4. Контрольно-оцінна діяльність	0,20	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вміння провести моніторинг;</li> <li>- вміння провести експертну процедуру;</li> <li>- вміння визначати критерії та показники оцінки діяльності;</li> <li>- вміння своєчасно запобігати відхиленню стандартів</li> </ul>					

## ДОДАТОК Б

### Карта педагогічної оцінки здібностей вчителя до інноваційної діяльності

(В. Сластьонін та Л. Подимова)

Оцініть, будь ласка, свою готовність до інноваційної діяльності за п'ятибальною шкалою за кожним показником.

	<b><i>I. Мотиваційно-творча спрямованість особистості</i></b>	Бали	Середній бал
1.	Допитливість, творчий інтерес		
2.	Прагнення до творчих досягнень		
3.	Прагнення до лідерства		
4.	Прагнення до отримання високої оцінки творчої діяльності з боку адміністрації		
5.	Особиста значимість творчої діяльності		
6.	Прагнення до самовдосконалення		
	<b><i>II. Креативність вчителя</i></b>		
7.	Продуктування більшого числа рішень: варіативність педагогічної діяльності		
8.	Незалежність суджень (не соромиться висловлювати свою думку)		
9.	Фантазія, уява (інтелектуальна легкість у поводженні з ідеями)		
10.	Здатність відмовитись від стереотипів у педагогічній		

	діяльності, подолати інерцію мислення		
11.	Прагнення до ризику		
12.	Чутливість до проблем у педагогічній діяльності		
13.	Критичність мислення, здатність до оціночних суджень		
14.	Здатність до самоаналізу, рефлексії		
	<b><i>III. Оцінка професійних здібностей вчителя до здійснення інноваційної діяльності</i></b>		
15.	Здатність особистості до оволодіння методологією творчої діяльності		
16.	Володіння методами педагогічного дослідження		
17.	Здатність до створення авторської концепції, технології діяльності		
18.	Здатність до планування експериментальної роботи		
19.	Здатність до організації педагогічного експерименту в школі		
20.	Здатність до корекції, перебудову діяльності		
21.	Здатність акумулювати та використовувати досвід творчої діяльності інших вчителів		
22.	Здатність до співпраці та взаємодопомоги у творчій діяльності		



23.	Здатність творчо вирішувати конфлікти		
	<b><i>IV. Індивідуальні особливості особистості вчителя</i></b>		
24.	Темп творчої діяльності		
25.	Працездатність особистості у творчій діяльності		
26.	Рішучість, впевненість в собі		
27.	Відповідальність		
28.	Переконання вчителя в соціальній значимості творчої діяльності		
29.	Чесність, правдивість		
30.	Здатність до самоорганізації		

## ДОДАТОК В

### Анкета для визначення рівня мотиваційної складової педагогів

1. Для Вашого бажання працювати за новітніми освітніми технологіями необхідно:
  - a) збільшити кількість інформації про новітнє;
  - b) упорядкувати графіки роботи вихователів;
  - c) розмежувати обов'язки працівників;
  - d) внести зміни у навчальну та виховну діяльність;
  - e) внести зміни у дошкільні методики;
  - f) змінити стиль спілкування адміністрації закладу та вихователів;
  - g) розробити систему матеріального і морального стимулювання;
  - h) створити мотиваційне середовище співробітників закладу
2. Чи вважаєте Ви себе здатними до:
  - a) рефлексії (здібності до самопізнання);
  - b) саморозвитку (активний вплив на зовнішній і внутрішній світ з метою її перетворення);
  - c) самоактуалізації (виявлення та розвитку своїх особистісних можливостей);
  - d) професійного самовдосконалення (формування та розвитку в собі позитивних і усунення негативних якостей особистості);
  - e) розвитку (досягнення бажаного рівня професійної компетентності)
3. Чи використовуєте ви мережу інтернет у власній діяльності:
  - a) Так, дуже часто;
  - b) Ні, мені це не потрібно;
  - c) Тільки за потреби;
4. Чи цікаві вам інноваційні види роботи на уроках:

- a) Так, дуже;
- b) Мені це не потрібно;
- c) Якщо потрібно буде, то буду цікавитися;

5. Чи застосовуєте у зображувальній діяльності:

- a) нові матеріали;
- b) нові техніки виконання;
- c) музичний супровід

6. За яких умов Ви можете впроваджувати інновації?

- a) За власних мотивів;
- b) За матеріальним підкріпленням з боку керівництва;
- c) За жодних умов не хочу цього робити.

7. Ви вважаєте:

- a) здатними себе використовувати досвід інших педагогів;
- b) що новітні технології можуть бути застосовані лише їх авторами;
- c) треба іти на експеримент, обирати адекватні запозичені методи, прийоми, способи роботи;
- d) володієте новітніми технологіями і створюєте власні

8. Як ви відносите до інноваційних змін у навчальній діяльності?

- a) Позитивно;
- b) Негативно;
- c) Байдуже.

9. Чи вважаєте ви за потрібне змінювати свої методи?

- a) Так;
- b) Ні;



с) Якщо цього вимагає керівництво.

