

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ  
СТУСА

ДРУЖИНІНА ТЕТЯНА ОЛЕКСІЇВНА

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

**ІННОВАЦІЙНІ ФОРМИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ У  
ЗАКЛАДАХ 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

**Дружиніна Т. О.** Інноваційні форми управління освітнім процесом у закладах 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.

У роботі розкрито теоретичні аспекти управління інноваційною діяльністю у закладі освіти: з'ясовано сутність проблеми керованості інноваційними процесами у школі, проаналізовано системний підхід до управління інноваційною діяльністю закладу загальної середньої освіти.

Показано стан керованості інноваційними процесами на прикладі комунального закладу «Оленівський ліцей з дошкільним підрозділом» Вороновицької селищної ради Вінницької області. Удосконалено теоретичну характеристику особливостей інноваційних форм управління освітнім процесом у закладі загальної середньої освіти.

**Ключові слова:** інновація, інноваційний менеджмент, управління інноваційними процесами, інноваційні форми управління освітнім процесом, компетентнісний підхід.

**Druzhinina TO.** Innovative forms of educational management in general secondary education institutions. 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 work has revealed the theoretical aspects of the management of innovation activity in educational institutions: the essence of the problem of innovation processes leadership in schools is explained, the systematic approach to the management of innovation activity of the general secondary education institution is analyzed.

It shows the state of management of innovation processes on the application of communal institution "Olenivsky lyceum with pre-school division" of Voronovitsy village council of Vinnitsky region. Theoretical characteristics of features of innovative forms of education process management in secondary educational institutions have been improved.

**Key words:** innovation, innovation management, innovation process management, innovation forms of educational process management, competence-based approach.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ.....	7
1.1 Сутність проблеми керованості інноваційними процесами у школі.....	7
1.2 Системний підхід до управління інноваційною діяльністю закладу загальної середньої освіти.....	18
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПРИКЛАДІ КОМУНАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «ОЛЕНІВСЬКИЙ ЛІЦЕЙ З ДОШКІЛЬНИМ ПІДРОЗДІЛОМ» ВОРОНОВИЦЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ.....	24
2.1 Стан керованості інноваційними процесами у закладі загальної середньої освіти.....	24
2.2 Інноваційні форми управління освітнім процесом у закладі загальної середньої освіти.....	54
Висновки до розділу 2.....	59
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	74

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Роль керівника в управлінні освітнім процесом закладів загальної середньої освіти є дуже важлива. Зростають вимоги до професіоналізму сучасного керівника закладу освіти, основою якого є управлінська компетентність. Управлінський вид діяльності обумовлює необхідність досконалого знання теорії та практики управління. Уміння планувати діяльність освітнього закладу і координувати зусилля всіх учасників освітнього процесу є найважливішим умінням управлінця. Оскільки об'єктом професійної діяльності, наприклад, директора школи, є освітній заклад, то він обумовлює специфіку управлінської діяльності, яку потрібно розглядати в контексті теорії управління освітнім закладом. Разом з тим іншим важливим фактором, зумовленим специфікою об'єкта управлінської діяльності, є необхідність оволодіння психолого-педагогічними знаннями та уміннями. Не останнє місце в теорії управління освітнім закладом належить управлінню інноваційною діяльністю, зокрема інноваційним формам управління освітнім процесом у закладах загальної середньої освіти.

Інноваційні форми управління освітнім процесом – це сукупність принципів, методів та форм управління інноваційними процесами, інноваційною діяльністю, зайнятими цією діяльністю організаційними структурами та педагогічним колективом. Відсутність системного підходу до управління інноваційними процесами приводять до висновку про доцільність створення цільової програми, яка забезпечує максимально сприятливі умови запровадження інноваційних процесів у освіті.

Теоретичною основою дослідження є праці В. В. Григораша, Л.Д. Губенко, Н.П. Волкової, Т. В. Єльнікової, Л. М. Карамушки, Ю. А. Конаржевського, О. М. Касьянової, О. І. Мармази, О.М. Моїсеєва, Н.М. Никітіної, М. М. Поташник, О.І. Пометун, С.В. Сигиди, О.Я. Савченко, Н.І. Сніжко, Н. І. Стяглик та ін.



Методологічною основою для дослідження є теоретична база педагогічної інноватики, критеріально-орієнтований підхід до оцінки якості інноваційної діяльності та системно-цільовий підхід до її вдосконалення.

**Об'єкт** дослідження – освітній процес у закладах загальної середньої освіти.

**Предмет** дослідження – інноваційні форми управління освітнім процесом у закладі загальної середньої освіти.

**Мета** дослідження – теоретичне обґрунтування інноваційних форм управління освітнім процесом у закладі загальної середньої освіти.

На основі мети ми сформулювали наступні **завдання**:

- дослідити сутність проблеми керованості інноваційними процесами у школі;
- проаналізувати системний підхід до управління інноваційною діяльністю закладу загальної середньої освіти;
- визначити стан керованості інноваційними процесами у закладі загальної середньої освіти;
- окреслити інноваційні форми управління освітнім процесом у закладі загальної середньої освіти.

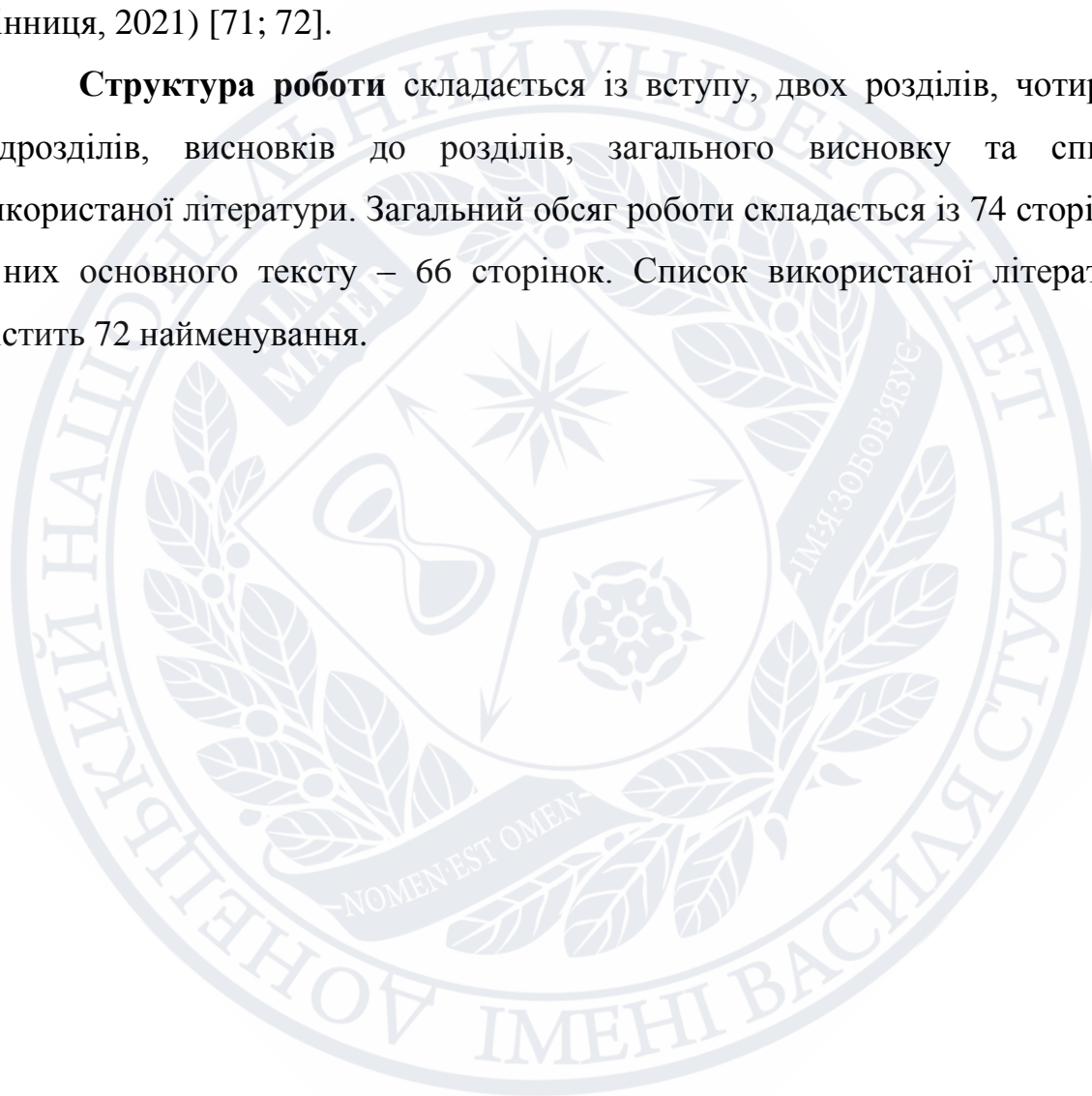
**Методи дослідження.** У роботі використано такі методи: *теоретичні*: аналіз та синтез, за допомогою яких вивчались узагальнювались теоретичні та літературні здобутки науковців, включаючи метод узагальнення теоретичних знань, класифікація управлінських інновацій; для формування практичної частини роботи було використано *емпіричні* методи – анкетування, спостереження, опитування (психодіагностична методика "Шкала самооцінки" (Спілбергер Ч.Д., Ханін Ю.Л.), есе, узагальнення даних.

**Новизна** одержаних результатів полягає у тому, що удосконалено теоретичну характеристику особливостей інноваційних форм управління освітнім процесом у закладі загальної середньої освіти.

**Практичне значення** результатів роботи можна використати у вигляді рекомендацій у реальній практиці управління керівниками закладів загальної середньої освіти.

**Апробацію результатів дослідження** здійснено шляхом публікації у двох одноосібних статтях основних положень роботи у збірнику наукових праць «Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами» (Вінниця, 2021) [71; 72].

**Структура роботи** складається із вступу, двох розділів, чотирьох підрозділів, висновків до розділів, загального висновку та списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи складається із 74 сторінок, з них основного тексту – 66 сторінок. Список використаної літератури містить 72 найменування.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ

#### 1.1 Сутність проблеми керованості інноваційними процесами у школі

В результаті наукових пошуків, передового наукового та практичного досвіду окремих осіб та цілих колективів виникають інновації. Інноваційна діяльність – це один з напрямків науково-технічного процесу, який включає в себе розробку та впровадження інноваційних розробок в практику. Однак сенс і зміст цього поняття значно ширший. Сфера інновацій також включає в себе моніторинг змін у викладанні, управлінні освітнім процесом та інших процесах організації. В якості головного чинника цих змін є інновації, які займаються пошуком кращих шляхів задоволення соціальних потреб [1]. У контексті інноваційної стратегії цілісного інноваційного процесу істотно зростає роль адміністрації, персоналу як безпосередніх носіїв новаторських процесів. Інновації як економічний розвиток на рівні світової та національних економік, що просуває інновації в ході динамічного процесу, в якому нові продукти, технології та ринкові стратегії замінюють старі. При всьому різноманітті технологій – реалізація провідних педагогічних функцій залишається за закладом освіти.

Якщо розглянути інновації з економічної точки зору, ми побачимо наступне. Інноваційний процес – це технічне, виробниче та управлінське вдосконалення, що знижує витрати на виробництво продукту. Процес доведення ідеї або винаходу до кінцевої їх реалізації в послугу або продукт, за який будуть платити споживачі досить трудомісткий [2]. Щоб носити назву інновації ідея повинна виражатися в економічній вартості і бути респектабельною в її реалізації. В інноваційному процесі реалізується ідея одержання іншого або більшого результату від використання ресурсів. Автор повинен представляти, як задумка буде виглядати на практиці.

Інновація починається з первинної ідеї, повної інформації про неї, і повинна включати інформацію про всі процеси її реалізації в використовуваний продукт [3, с.73-74].

Інновація – кінцевий результат впровадження нововведення з метою отримання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного або іншого виду ефекту, затребуваного суспільством. Інноваційна активність проявляється через інноваційні процеси – цілеспрямовану діяльність по створенню, освоєнню у виробництві і просуванню на ринок продуктових, технологічних та організаційно-управлінських нововведень [4, с.24].

У зв'язку із наведеним, пропонуємо розглянути концепцію Нової української школи, оскільки саме вона продукує внесення інновацій в освіту. Розглянемо концептуальні засади Нової української школи [5, с. 101-102]. А саме, це:

1. Педагогіка партнерства, тобто між учнями, батьками та вчителями має зберігатись певний баланс у відносинах один з одним. Ця засада відповідає за те, щоб учасники освітнього процесу у співпраці не порушувати права та інтереси один одного. На нашу думку, це є дуже важливою засадою, яка розкриває необхідність впровадження Нової української школи, а також проблематику цього питання. Дуже часто, на жаль, відносини між вчителями та учнями у школі є дуже напруженими, оскільки відсутній баланс та врівноваження прав між ними, що призводить до дисбалансу у всьому освітньому процесі. Ця проблема є актуальною в контексті порівняння із розвитком та функціонуванням основної школи до моменту запровадження реформи;

2. Готовність до інновацій. К.А. Гляденко вказує, що «готовність викладачів до інноваційної діяльності визначається за такими показниками: 1) усвідомлення потреби впровадження педагогічних інновацій у педагогічній практиці; 2) створення власної моделі підготовки фахівців (студентів), методів, творчих завдань, налаштованість на



експериментальну діяльність; 3) готовність до подолання труднощів, що виникають у процесі застосування інноваційних технологій; 4) володіння практичними навичками опанування педагогічних інновацій, розроблення нових, доречного застосування під час проведення занять» [6, с.16].

На нашу думку, педагоги – це люди, які мають бути новаторами, які готові сприймати сучасні проблеми в освіті і готові їх вирішувати. Світ щодня змінюється, виникають нові інформаційні технології, до яких суспільство пристосовується та намагається їм відповідати. У школі старого дореформаційного формату, в основному, вчителі не були зацікавлені покращити процес викладання так, аби учням було цікаво пізнавати цей світ. Це призвело до недосягнення педагогічних цілей педагогами. Саме через це навчальний процес погіршився, учні були не зацікавлені та негативно сприймали навчання. Із впровадженням стратегії Нової української школи, владою було усвідомлено наявність проблем. Та розробивши цілісну державну програму влада знайшла вихід із цих проблем. Перешкодою до успішної роботи в такому форматі є не готовність вчителів та батьків до інновацій. На нашу думку, причинами цього є консервативне ставлення до школи та системи освіти, яка сприймається всіма однаково, оскільки батьки нинішніх дітей та, зокрема, самі вчителі, згадують як навчалися вони та інтерпретують це у сучасному форматі, вважаючи що жодних змін вносити не потрібно. Але це викликано в першу чергу не розумінням того, що світ за ці роки дуже змінився, не можна порівнювати та ставити питання про відповідність шкіл нинішнього формату, школам 20-30-річної давності. Із цього, можна побачити що концептуальна засада готовності до інновацій є елементом, що призупиняє розвиток концепції, при його не дотриманні. Оскільки людям, що не можуть сприймати новаторські та інноваційні рішення, дуже важко переформуватися та звикнути до правил, які несе собою реформа Нової української школи.

3. Нові стандарти та результати навчання. У зв'язку зі змінами, педагоги, батьки, учні та держава, мають чітко розуміти та визначати – яка мета діяльності кожного з них, тобто що вони мають робити та для чого.

4. Автономія школи і вчителя. Із цього приводу Олена Ковальчук вказує, що «Автономія навчальних закладів потрібна не сама по собі, а як необхідна умова реалізації відкритості, диверсифікації та здатності до змін національної системи освіти» [7, с.30-31]. Якщо говорити про автономію у сфері освіти, це визначається, як «право академічних інституцій на самостійний вибір засобів реалізації завдань, поставлених перед ними або ними ж визначених» [2].

На зміну старої системи освіти в Україні має стати пріоритетною нова стратегія розвитку, яка укріпить шкільну автономію. Автономія школи має багато переваг, саме розглянемо педагогічний аспект, який є найбільш важливим у співпраці вчителя, учнів та батьків. Насамперед, це:

1. Ефективна співпраця сім'ї, у якій виховується учень, та школи, що надає освітні послуги. У школах старої системи це було складно побачити, та це є важливо, для того щоб досягти взаєморозуміння між сторонами.

2. Для всебічного розвитку молоді створені гарні умови.

В країні, з моменту введення в дію реформи Нової української школи, багато освітніх установ в процесі роботи пройшли певні етапи впровадження інноваційних змін. Був перебудований навчальний простір, закуплені меблі, дидактичні ігри тощо. Але після початку таких змін, дія реформи не зупиняється, тому що більшість українських шкіл, ще чекає пройти цей шлях.

Нова українська школа включає в себе такі основні складові:

- Формування компетентностей.
- Умотивований учитель, що має можливість розвиватися і свободу впроваджувати нові напрацювання.
- Ціннісне виховання.
- Автономія для шкіл.

- Трикутник партнерства учень-вчитель-батьки.
- Дитиноцентризм.
- Нова структура школи.
- Справедливий розподіл публічних коштів.
- Сучасне освітнє середовище [8].

Разом з впровадженням НУШ в освітню діяльність, формуються такі компетентності:

- спілкування державною (і рідною, у разі відмінності) мовами;
- спілкування іноземними мовами;
- математична компетентність;
- основні компетентності у природничих науках і технологіях;
- інформаційно-цифрова компетентність;
- уміння вчитися впродовж життя;
- ініціативність і підприємливість;
- соціальна та громадянська компетентності;
- обізнаність та самовираження у сфері культури;
- екологічна грамотність і здорове життя [9, с.523].

Розглянемо більш детально класифікацію інновацій. Класифікацію інновацій можна розглядати і як результат дослідницької діяльності, що свідчить про рівень розвитку знання в сфері інновацій, прийомів і способів пізнавальної діяльності, а також про існуючі «прогалини» в осмисленні інноваційної практики [10, с.33]. Класифікацію інновацій науковці бачать виділивши п'ять основних випадків змін, які ідентифікуються з нововведеннями. Авторами було запропоновано п'ять основних видів нововведень [11, с.32]:

- 1) використанням нової техніки, нових технологічних процесів або нового ринкового забезпечення виробництва;
- 2) впровадженням продукції з новими властивостями;
- 3) вихід на нові ринки збуту;
- 4) використанням нової сировини;



5) змінами в організації виробництва і його матеріально-технічного забезпечення.

Серед інновацій прийнято виділяти наступну їх різновидність [12]:

- технологічні інновації,
- екологічні інновації,
- організаційно-виробничі інновації,
- управлінські інновації,
- військові (військово-стратегічні) інновації,
- економічні інновації,
- соціально-політичні інновації.

Підсумувавши, можна сказати, що розвиток системи середньої освіти характеризується підвищенням її якості відповідно до планованих цілей. При цьому основна функція сучасної школи будь-якого виду – це цілеспрямована соціалізація особистості дитини. Як показує практика, якість освіти неоднозначно розуміється різними аудиторіями. Батьки, наприклад, співвідносять якість середньої освіти з розвитком індивідуальності дітей і ступенем їх підготовленості до реальних життєвих ситуацій [13, с.51]. Якість для педагогів, як правило, означає повне методичне забезпечення посібниками та розробками педагогічного процесу. За останні кілька років система української освіти зазнала кардинальних змін. У життя всього освітнього процесу міцно увійшов державний освітній стандарт нового покоління. Він чітко визначив, якою держава хоче бачити випускника освітнього закладу, і яка роль педагога в цьому.

Відповідно до Державного стандарту середньої освіти, інноваційність розуміється як відкритість до нових ідей, ініціювання змін у школі чи, безпосередньо, у класі, а також формування тих умінь та навичок, які складають компетентнісний підхід до навчання. За даним визначенням, навчання у школі має спрямовуватись на формування комунікативної компетентності [8]. Державний стандарт визначає



вищезазначене, як основу органічного і комфортного розвитку людини, як майбутнього члена великої спільноти.

Розглядаючи дане питання в першу черг слід зазначити, що інновації – це внесення нових методологій і стандартів в освітній процес [14, с.8]. Так, на зміну наслідування, слухняності та повторення приходять навички бачити проблему, спокійно та самостійно їх вирішувати. Варто зазначити, що дане стосується усіх без винятку сфер життєдіяльності. Інноваційна освіта передбачає навчання в процесі створення нових знань – за рахунок інтеграції фундаментальної науки, безпосередньо навчального процесу і виробництва.

Щодо педагогічного процесу, тут інновація характеризується новими цілями, змістом, методами, формами навчання та виховання, організацією тандему учителя та учня. Так, метою такої інноваційної зміни є якісний вплив на зміну особистості учня, що прослідковується у порівнянні із традиційною системою [15, с.63]. Варто відзначити що вказане вище стає реальним наслідком впровадження у професійну діяльність невідомих для практиків дидактичних та виховних програм. Інноваційна діяльність в освіті, спрямована на моральне самовдосконалення людини та важлива тим, що здатна забезпечувати перетворення всіх існуючих типів практик в суспільстві.

У сфері управління освітнім процесом інновації направлені на організацію уроку таким чином, щоб урізноманітнити його так, щоб мотивувати учнів до активного опрацювання предмету. Одним з таких способів є організація уроків з орієнтацією на компетентнісний підхід. Сутність компетентнісного підходу, перш за все, розкриває його поняття та ознаки. Більшість науковців вважають, що це здатність використовувати отримані знання, вміння і навички на самій практиці. Необхідність використання компетентнісного підходу у навчанні зумовлюється швидкою зміною умов життя та розвитком інформаційного суспільства [16, с. 25-26]. Компетентна людина – це та людина, яка швидко адаптує

набуті знання до сучасного життя, та вміє їх правильно застосувати. У конкретних ситуаціях з'являється досвід використання знань, які збільшуються в процесі формування компетентності. У вітчизняному та зарубіжному науково-педагогічному просторі активно досліджується компетентнісний підхід. У роботах В.Ф. Заболотного, Ю.О. Жук, П. Атаманчук, С. Величко, М.І. Шута, О.М. Соколюк, А. Хуторського розглядаються загальні теоретичні положення щодо реалізації компетентнісного підходу в освіті.

А. М. Щукін, досліджуючи питання компетенції у іншомовному середовищі, писав, що це здібність виконувати актуальні для учнів завдання спілкування в побутовому, навчальному, виробничому і культурному житті засобами іноземної мови. Також, він зазначав, що це вміння користуватися мовою з метою реалізації цілей спілкування [17, с. 218]. І.О. Зимня зазначає, що «компетенції» – це «певні внутрішні, потенційні, приховані психологічні новоутворення (знання, уявлення, програми (алгоритми) дій, системи цінностей і відношень), котрі потім виявляються в компетентностях людини» [18, с. 68].

Дослідник В. Химинець тлумачить «компетентнісний підхід», як спрямованість освітнього процесу на формування та розвиток ключових (базових, основних) і предметних компетентностей особистості [19, с. 12]. А О. Пометун описує компетентність, як коло повноважень якої-небудь організації, установи або особи [20, с.33]. Опираючись на думку більшості науковців, компетентнісний підхід – це сукупність загальних принципів визначення цілей освіти, відбору змісту освіти, організації освітнього процесу та оцінки освітніх результатів. Завдяки компетентнісному підходу досягнуто більшої якості освіти. Він визначає напрямки зміни освітнього процесу, пріоритети, змістовний ресурс розвитку. Відмінність Компетентний фахівець і кваліфікований відрізняються тим, що перший здатний реалізувати свої певні знання, вміння та навички у роботі, а не тільки володіє ними. Компетенції не пов'язані з конкретною професією,

вони також можуть бути використані в ряді професій. У компетентнісній моделі навчання, мета освіти зв'язується як з об'єктами і предметами праці та з виконанням конкретних функцій, так і з міждисциплінарними інтегрованими вимогами до результату освітнього процесу.

Перехід на компетентнісний підхід полягає у формуванні вміння застосовувати досвід успішних дій, а також у забезпеченні здатності учнів відповідати реальним вимогам, що швидко змінюються, і має швидкий потенціал [21, с.30]. Даний підхід зумовлює той факт, що більшість предметів у шкільній програмі є практико-орієнтованими навчальними предметами. Тому сучасні методики навчання направлені на формування грамотності особистості, її світогляду та стилю мислення, усвідомлення сучасного світу.

Зміни в суспільстві швидкі, вони впливають на всі сфери його діяльності та існування, особливо освітня сфера як основний компонент формування світогляду особистості. В рамках НУШ, завданням педагога є формування компетенцій, які необхідні для реального життя [22, с.19].

Компетентнісний підхід до вивчення предметів супроводжується такими психологічними компонентами, як:

1. інтерес до діяльності, потребу в досягненні результату (мотиваційні характеристики особистості);
2. розуміння функціональних обов'язків, завдання професійної діяльності, оцінку її значущості для досягнення мети діяльності (пізнавальні характеристики особистості);
3. почуття професійної та соціальної відповідальності, впевненість в успіху, самоконтроль, зосередженість на виконанні завдання (емоційно-вольові характеристики) [23, с.145].

Нетрадиційні форми навчання урізноманітнюють роботу з учнями, сприяють вихованню творчих особистостей; дозволяють повніше враховувати особливості навчального матеріалу, «вимагають розробки технології застосування нових освітніх форм» [26, с.54].



На сьогоднішній день єдиного поняття «альтернативний урок» не існує. В деяких енциклопедіях є визначення «альтернативної школи» (від лат. Alter – інший), яка діє замість звичайних шкіл або паралельно і забезпечує освіту, альтернативну за змістом або ж за формами і методами роботи з учнями.

Кожен урок має свою індивідуальну, тільки йому притаманну педагогічну форму. Урок має структуру, яку створює набір конкретних елементів. Це організаційна частина, мотивація навчальної діяльності, перевірка знань учнів, стимулювання навчальної діяльності, актуалізація упорних знань, пояснення нової теми, діагностика правильності засвоєння учнями знань, закріплення нової теми, підбиття підсумків уроку та надання домашнього завдання.

Все більшого значення набувають такі функції як стимулювання та самоосвіта. Самоосвітня функція уроку пов'язана з тим, що учні володіють методами вивчення основ науки, вчаться ставити найпростіші досліди, формують уміння спостерігати, працювати з підручниками, довідковою літературою. Стимулююча функція пов'язана з постійним розвитком своїх знань, формує стійкий інтерес до досліджуваного, спонукає школярів до пізнання чогось нового та вироблення потреби постійно поповнювати ці знання.

Таким чином, для впровадження інновацій в діяльність загально-освітнього закладу повинен бути організований і керований. Впровадження інновацій в управлінську діяльність організація пов'язана із невідповідністю процесу управління потребам, зумовлена середовищем її функціонування. При впровадженні інновацій у освітній заклад допоможе уникнути негативних ефектів, таких як зниження продуктивності, виключення працівників із трудового процесу, конфлікти в колективі, професійне вигорання, звільнення працівників за власним бажанням тощо.

Отже, для розвитку, загально-освітньому закладу потрібно змінюватися. Зміна – це неминуча властивість розвитку. Організація



інноваційної діяльності директора школи повинна бути спрямована на формування педагогічного колективу, тобто колективу однодумців. Особистісні якості керівника відіграють особливу роль у такій роботі. Керівник повинен мати такі характеристики, як професіоналізм, загальна і педагогічна культура, зацікавленість у справах школи, вчителів та учнів, вміння ставити завдання і досягати їх вирішення. Ефективний керівник – це людина, яка має не тільки повноваження, але і має статус лідера в педагогічному колективі, орієнтований не тільки на діяльність освітнього закладу, а й на підтримку і розвиток, як всього педагогічного колективу, так і окремих педагогів.

Побудувати організаційну структуру освітнього закладу – це замало, ще необхідно забезпечити ефективність спільної діяльності людей. А для цього потрібно:

в першу чергу, щоб виконавці зрозуміли, що від них хочуть та яких результатів очікують;

по - друге, щоб вони були зацікавлені в їх отриманні;

по - третє, щоб вони відчували задоволення від того що виконують свою роботу;

по - четверте, щоб соціально психологічний клімат в колективі був налагоджений та сприятливий для продуктивної роботи.

Для того, щоб організувати інноваційну роботу в школі, потрібно створити інноваційні структурні підрозділи та управління їх діяльністю. До таких інноваційних структурних підрозділів відносяться творчі групи педагогів з проблем, методичні об'єднання педагогів, школи молодих вихователів, школи професійної майстерності, тимчасові творчі та науково - дослідні колективи.

Нами було запропоновані такі рекомендації для Комунального закладу «Оленівський ліцей з дошкільним підрозділом» Вороновицької селищної ради :

- стимулювати викладачів до розвитку педагогічної майстерності.

- Для організації діяльності з підвищення професійної компетентності вчителів, доцільно використовувати найбільш адекватні нові, відмінні від традиційних, інтерактивні методи роботи з педагогічним колективом закладу середньої освіти: репродуктивний, частково-пошуковий, пошуковий, дослідницький, евристичний, проблемний, модельний.
- Залучення викладачів до активної участі у педагогічних конкурсах та фестивалях.
- Методична робота із впровадження інноваційних форм управління освітнім процесом має бути побудована на ефективному впровадженні інноваційних форм і методів з метою гармонізації взаємин на рівнях: адміністрація-вчитель, вчитель-вчитель, вчитель-учень.

## **1.2 Системний підхід до управління інноваційною діяльністю закладу загальної середньої освіти**

Інноваційні процеси, будучи основним механізмом розвитку системи освіти, передбачають управління цілеспрямованою діяльністю зацікавлених у розвитку освіти осіб та організацій, що потребує визначення основних точок зростання системи освіти та шляхів підготовки фахівців освіти до запровадження інновацій. У свою чергу, це обумовлює необхідність уточнення загальних законів, принципів, функцій, етапів та умов управління інноваціями в контексті завдань розвитку конкретної школи. У цьому випадку можлива побудова системи освіти, як основного елемента освітнього життя та розвитку освіти країни, що сприяє досягненню єдності в багатому просторовому різноманітті української освіти, гармонії освітніх інтересів.

Сутність управління інноваційними процесами теоретично узагальнена, з достатньою повнотою може бути представлена

закономірностями, принципами, характеристиками функцій і етапів управління. Закономірностями, що конкретизують загальні закони протікання інноваційних процесів та відображають специфіку управління інноваційними процесами в, є [46, с.73]:

- закономірність узгодженої взаємодії керуючої та керованої систем у забезпеченні інноваційного розвитку, облік якої дозволяє зменшити дестабілізаційний ефект нововведень та тим самим оптимізувати внутрішні та зовнішні зв'язки системи освіти при введенні нововведень;
- закономірність гармонійного поєднання централізації та децентралізації в управлінні інноваційними процесами в системі освіти, що дозволяє конкретизувати загальні закони фінальної реалізації та стереотипізації на рівні дисемінації інновацій.

Основними принципами управління інноваційними процесами є [47, с.59]:

- принцип розвитку інноваційного професійно-особистісного потенціалу суб'єктів освітньої системи, спрямований на осмислення, проектування та реалізацію освітніх нововведень;
- принцип прогностичності, що передбачає прогнозування сценаріїв змін системи освіти внаслідок впровадження інновацій, їх ризиків та соціальних ефектів;
- принцип демократизації управління, що передбачає активізацію державно-громадського управління всіх рівнях системи освіти;
- принцип оптимальності, орієнтований на відбір інновацій з урахуванням оптимального використання ресурсів та попередження навантаження.

Сукупність даних принципів відбиває специфіку управління інноваціями у школі [48, с.96]:

- спрямованість управління інноваційними процесами в розвитку інноваційного професійно-особистісного потенціалу педагогів;



- вибір інновацій з урахуванням оптимального використання ресурсів та навчального часу;
- збереження здоров'я суб'єктів та організації здорового способу їхнього життя;
- облік наслідків прийнятих рішень та прогнозування сценаріїв інноваційного розвитку освіти.

Управління інноваційними процесами реалізує такі функції [49, с.243]:

- стимулююча – сприяння розкриттю потенційних можливостей розвитку людини, мотивація педагогів на професійно-особистісні досягнення в освоєнні, створенні та реалізації інновацій;
- експертна, яка передбачає експертизу, відбір та фіксацію такого змісту, засобів та методів управлінської діяльності, які є ефективними для досягнення запланованих результатів;
- стабілізуюча – упорядкування та стабілізація всіх процесів, що відбуваються в закладі середньої освіти, та забезпечення загальної спрямованості на підвищення якості освіти в руслі реалізації педагогічних нововведень;
- прогностична, що забезпечує поєднання перспективного прогнозування та поточного планування, узгодженість прогнозів та планів на всіх рівнях управління;
- прагматична – вибір та прийняття управлінських рішень, які забезпечать досягнення гарантованого результату за допомогою раціонального використання ресурсів інноваційного потенціалу школи.

Сукупність зазначених функцій забезпечує цілісність ціннісної спрямованості процесу управління інноваційними процесами у школі. Процес управління інноваційними процесами відображає послідовність етапів управлінської діяльності, що передбачає аналітико-прогностичний, проектувальний, організаційний, впроваджувальний, рефлексивний, аспекти, що дозволяє [50, с.114-115]:



- визначати цілі на основі аналізу результатів соціально-економічної, психолого-педагогічної та освітньої експертизи;
- розробляти програми розвитку освіти у взаємозв'язку із програмами розвитку інших сфер регіону;
- розробляти регіональні нормативні документи, що визначають шляхи створення необхідних реалізації інновацій ресурсів;
- створювати умови для реалізації стратегічних і тактичних завдань розвитку регіональної системи освіти, виділяючи як самостійне завдання етапу підготовку педагогічних та управлінських кадрів до інновацій;
- здійснювати рефлексію шляхів досягнення отриманих результатів та оцінку отриманих соціальних ефектів та ризиків.

Удосконалення освіти потребує впровадження інновацій в управлінську діяльність керівника, для успішного здійснення яких потрібні об'єктивні та суб'єктивні умови [51, с.274]:

*Об'єктивними умовами є:*

- наявність нормативно-правової бази для здійснення інноваційної діяльності;
- сприяння органів управління розвитку інноваційних процесів у середній освіті.

*Суб'єктивними умовами є:*

- професійна підготовленість керівника освітнього закладу;
- використання моделі інноваційної управлінської діяльності;
- реалізація комплексу нововведень одночасно у кількох управлінських функціях.

Інновації в управлінні освітнім процесом можна поділити на три категорії [52, с.157]:

- інновації, пов'язані із зміною змісту освіти. До першого типу належать усі спроби визначити, чому необхідно вивчати сучасних

школярів, у якому віці, якої складності потрібно давати навчальний матеріал, який понятійний апарат відповідної наукової галузі вводити на різних етапах навчання.

- інновації, пов'язані з розробкою та реалізацією нових освітніх технологій. До другого типу слід зарахувати всі інновації, пов'язані з пошуком відповідей на такі питання: як необхідно вибудовувати навчання, в якій послідовності, які форми, прийоми та методи задіяти і в якому порядку? Такі інновації забезпечують технологію навчання, стимулюють в учнів різні способи пізнання.

- інновації, пов'язані із зміною моделі школи. До третього типу можна віднести будь-які спроби змінити модель управління школою, що склалася, а також створити принципово нову модель школи.

Послідовність підготовки вчителя до інноваційної діяльності складається з певних етапів:

Перший етап – розвиток творчої індивідуальності вчителя, формування в учнів здатності виявляти, формулювати, аналізувати та вирішувати творчі педагогічні завдання, а також розвиток загальної технології творчого пошуку: самостійне перенесення раніше засвоєних знань та умінь у нову ситуацію, бачення проблеми у знайомій ситуації, нової функції об'єкта, визначення структури об'єкта, бачення альтернативи рішення або його способу, комбінування раніше засвоєних способів діяльності стосовно проблеми, що виникла, розвиток критичності мислення.

Другий етап – опанування основ методології наукового пізнання, педагогічного дослідження, введення в інноваційну педагогіку. Учні знайомляться із соціальними та науковими передумовами виникнення інноваційної педагогіки, її основними поняттями, які творчо інтерпретують альтернативні підходи до організації школи, вивчають основні джерела розвитку альтернативної школи, знайомляться з різними типами інноваційних навчальних закладів.

Третій етап – освоєння технології інноваційної діяльності. Вчителі знайомляться з методикою складання авторської програми, етапами експериментальної роботи у школі, беруть участь у створенні авторської програми, аналізують та прогнозують подальший розвиток нововведень, проблеми застосування.

Четвертий етап – практична робота на експериментальній базі щодо введення інновацій в педагогічний процес, здійснення корекції, відстеження результатів експерименту, самоаналіз професійної діяльності. На цьому етапі формується інноваційна позиція вчителя як система його поглядів та установок щодо нововведення.

### **Висновки до розділу 1**

У даному розділі ми розглянули теоретичні аспекти дослідження теми роботи. Дослідження, що проведені у першому розділі, дозволили створити підґрунтя для подальшого практично-орієнтованого розділу.

Розкрито сутність проблеми керованості інноваційними процесами у школі. Визначено, що залежно від ступеня інновацій формується рівень складності керованості ними. Інновації в освітньому середовищі носять різноплановий характер та можуть стосуватися методики викладання, організації освітнього середовища та впровадження інформаційно-технологічних здобутків.

Проаналізовано системний підхід до управління інноваційною діяльністю закладу загальної середньої освіти. Було визначено основні етапи управління інноваціями. А також зосередили увагу на важливості керівника закладу середньої освіти в процесі управління інноваціями.



## **РОЗДІЛ 2**

### **ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПРИКЛАДІ КОМУНАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «ОЛЕНІВСЬКИЙ ЛІЦЕЙ З ДОШКІЛЬНИМ ПІДРОЗДІЛОМ» ВОРОНОВИЦЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ**

#### **2.1 Стан керованості інноваційними процесами у закладі загальної середньої освіти**

У Комунальному закладі «Оленівський ліцей з дошкільним підрозділом» Вороновицької селищної ради Вінницької області у режимі інноваційного розвитку перебуває на стадії впровадження. Заклад середньої освіти зробив висновки про те, що інноваційна діяльність, в аспекті керованості цією діяльністю, має формальний характер. Цілі управління інноваційними процесами можуть формулюватися, виходячи з досвіду інших шкіл, не діагностично, без експериментальної бази, тому неможливо визначити ступінь їх досягнення на кожному етапі інноваційної роботи. Більшість інновацій у Комунальному закладі «Оленівський ліцей з дошкільним підрозділом» Вороновицької селищної ради мають обмежене застосування, оскільки пов'язані з локальними змінами. Також понятійний апарат та підходи до вирішення проблеми управління інноваціями та їх впровадження недостатньо відпрацьовані саме у цьому закладі середньої освіти, що у свою чергу, створює неоднозначний ефект сприйняття інновацій, їх розуміння та оцінки. На даний час у Комунальному закладі «Оленівський ліцей з дошкільним підрозділом» Вороновицької селищної ради існує низка протиріч між різними цінностями педагогів, учнів та батьків та відсутністю умов для їх продуктивного узгодження з гуманістичною парадигмою освіти, а також між здійсненням демократичної та гуманістичної стратегій освіти та станом напруженості та соціальної незахищеності учасників навчально-виховного процесу та



батьків від різних наслідків інновацій. У цих умовах все більше усвідомлюється потреба Комунального закладу «Оленівський ліцей з дошкільним підрозділом» Вороновицької селищної ради у оновленні професійного забезпечення, який ви впроваджує педагогічну інноваційну діяльність, що забезпечує пошук та знаходження нових підходів, концепцій та нетрадиційних освітніх технологій. При цьому, інноваційні процеси у Комунальному закладі «Оленівський ліцей з дошкільним підрозділом» Вороновицької селищної ради спираються на зв'язки з новаторським досвідом інших шкіл регіону, інтеграцію з прогресивною світовою педагогічною думкою. Їх всебічний облік та творче використання дозволяють об'єктивно оцінювати порівняльну ефективність інноваційних перетворень у педагогічній теорії та практиці, визначати та коригувати шляхи реформування школи.

Умови розвитку інноваційних процесів та їх управління в Комунальному закладі «Оленівський ліцей з дошкільним підрозділом» Вороновицької селищної ради забезпечуються активною участю керівництва у створенні та підтримці інноваційної діяльності, у формі узгодженого керівництва всіх рівнів управління, враховуючи районні відділи освіти.

Зазначимо, що у цьому закладі середньої освіти прослідковується бажання педагогічного колективу, а також батьків до участі в інноваційній діяльності. Оскільки Комунальний заклад «Оленівський ліцей з дошкільним підрозділом» Вороновицької селищної ради, а саме, керівництво, працює над створення умов, що мотивують педагогів на розробку та освоєння педагогічних нововведень, подолання кризи в мотиваційному забезпеченні, тобто наданні можливості проявити себе з певної сторони. Дотримання цієї умови має особливе значення через неоднозначне ставлення співробітників колективу навчального закладу до інновацій та наявності в колективі певних лідерів. Керівництво закладу середньої освіти створює такі умови для введення інновацій:

- об'єднання фахівців;
- ефективний та логічний поділ праці;
- забезпеченість ресурсами: науковими, професійними, фінансовими, матеріально-технічними, інформаційними;
- розробка порядку та способів використання інновацій;
- налагодженість системи дій з управління системою інноваційних змін;
- налагодженість системи прийняття рішень усередині системи.
- визначення мети інноваційних перетворень, цілей закладу середньої освіти;
- ведення обліку специфічних особливостей при реалізації інновацій (місцевих особливостей та специфіки культури).

Доволі важливою, на нашу думку, є те, що Комунальний заклад «Оленівський ліцей з дошкільним підрозділом» впроваджує ефективну систему моніторингу. Моніторинг як засіб управління якістю освіти дозволяє використовувати результати для прийняття управлінських рішень, переважно після аналізу результатів. Моніторингові дослідження дозволяють простежити динаміку освітньої діяльності та управління інноваціями. Тож для забезпечення високої якості освіти необхідно мати об'єктивну та своєчасну інформацію про її стан на рівні навчального закладу. Таке інформаційне забезпечення може бути реалізоване шляхом використання освітнього моніторингу. Педагогічний моніторинг дає можливість накопичувати інформацію про кожного педагога, відстежувати, прогнозувати та моделювати стан і розвиток їхнього професійного рівня, передбачає дослідження педагогічної, інноваційної, самоосвітньої, науково-методичної діяльності, виховної роботи. Педагогічна діагностика забезпечує науковий підхід до організації роботи з педагогічними кадрами. Завдяки їй формується уявлення про педагогічну компетентність працівника. Для комплексної експертної педагогічної діагностики використовуються різні форми й методи: самоаналіз роботи

вчителем, проведення анкетування учнів, батьків і педагогів, тестування, спостереження, опитування, відвідування системи уроків, аналіз статистичної звітності, ведення ділової документації, тематичні перевірки, виявлення рівня психологічної та загальнокультурної підготовки, аналіз участі в методичній роботі, проведення моніторингу якості знань [72].

Освітній моніторинг дозволяє школі «Оленівський ліцей з дошкільним підрозділом» виявити проблеми, які на попередньому етапі дослідження навчальний заклад визначив наступним чином:

Таблиця 2.1 – Результати попереднього етапу моніторингу

<i><b>Проблема</b></i>	<i><b>Зміст проблеми</b></i>	<i><b>Рекомендації автора для навчального закладу</b></i>
Проблеми у навчанні школярів	-учням важко виконувати ланцюжок дій по узагальненню та перетворенню інформації, отриману з різних джерел; -недостатньо сформовані вміння у самостійному формулюванні головної думки тексту в незнайомій ситуації;	-провести коригувальні дії, спрямовані на підвищення якості освіти (рекомендовано педагогам початкової школи використовувати завдання як узагальнення вивченого та на формулювання власного ставлення до прочитаного; -при плануванні уроків використовувати завдання, що мають багатокomпонентні частини).



Також важлива роль моніторингу системи інноваційних змін як систематичного стандартизованого спостереження за станом освіти та динамікою змін його результатів, умовами здійснення освітньої діяльності, контингентом учнів, навчальними досягненнями учнів, професійними досягненнями випускників, які здійснюють освітню діяльність. В оцінку управління якістю впровадження інновацій входить оцінка умов, оцінка процесів та оцінка результатів. А саме [52, с.94]:

- показники оптимальності наявних умов;
- показники оптимальності проекту управління;
- показники оптимальності процесу керування;
- показники оптимальності поточних результатів управління;
- показники оптимальності кінцевих результатів управління;
- показники оптимальності віддалених результатів управління.

Протягом процесу управління інноваційними процесами використовувалися такі види моніторингу:

Таблиця 2.2 – Почерговий план здійснення моніторингу

<i><b>Етап</b></i>	<i><b>Зміст етапу</b></i>
1 етап	<ul style="list-style-type: none"> <li>- моніторинг якості освіти;</li> <li>- опитування учнів 9 та 11 класів, їх батьків із задоволеності якістю освітніх послуг;</li> </ul>

## Продовження таблиці 2.2

2 етап	<ul style="list-style-type: none"> <li>- готовність дітей до навчання у школі;</li> <li>- рівень залишкових знань з української мови та математики учнів 5 класів;</li> <li>- рівень підготовки випускників початкової школи;</li> <li>- опитування учнів 9 та 11 класів, їх батьків, педагогів додаткової освіти дітей, вихованців дошкільного підрозділу та їх батьків із задоволеності якістю освітніх послуг;</li> </ul>
3 етап	<ul style="list-style-type: none"> <li>- готовність дітей до навчання у школі;</li> <li>- рівень залишкових знань з української мови та математики учнів 5 класів;</li> <li>- рівень підготовки випускників початкової школи;</li> <li>- опитування учнів 9 та 11 класів, їх батьків, педагогів додаткової освіти дітей, вихованців дошкільного підрозділу та їх батьків із задоволеності якістю освітніх послуг;</li> <li>- експрес-оцінка впровадження системи управління інноваціями.</li> </ul>

Дані проведених моніторингів, кореляція та факторний аналіз школи вказують на успішність використання системи управління інноваційними процесами в освітній системі. Існує певний цикл управління інноваційними процесами. Для початку, школі було важливо усвідомити необхідність тих чи інших змін у освітньому процесі, дати об'єктивну оцінку ситуації, виявити реальні причини проблем, потім важливо було приступити до збору інформації, проаналізувати її і дати загальну оцінку ситуації, що склалася [53, с.94]. Важливо переглянути старий досвід і прийняти нові точки зору на свою власну педагогічну діяльність. Далі слід розпочати пошук інноваційного способу вирішення проблеми та експериментальному освоєнню нововведення. Важливо мотивувати педагогів на прийняття інновацій та вносити зміни у освітній процес, що стимулюють розвиток інноваційної діяльності. Заключним етапом є контроль, аналіз регулювання стану інноваційних процесів. Комунальний заклад «Оленівський ліцей з дошкільним підрозділом» формував процес управління інноваціями наступним чином. По-перше керівництвом було створено мотиваційні умови вступу у інноваційну діяльність. Головним завданням керівника освітньої установи на цьому етапі є співвідношення інновації з інтересами педагогічного колективу Підготувати колектив до інноваційної діяльності означає сформувати високий рівень готовності до інноваційної діяльності. Така компетентність складається з уміння адекватно передавати інформацію, оцінювати її реалістичність, здатність налагоджувати конструктивний діалог один з одним. Готуючи колектив до інноваційної діяльності, керівник повинен ознайомити кожного педагога з цілями та завданнями інновацій, що впроваджуються в освітню установу та розповісти про їх переваги та можливі недоліки у відвертому форматі. Позитивне ставлення педагогів до інновацій можливо сформувати при наявності потреби у вчителів до креативності, при усвідомленні соціального запиту та змін, що відображаються у освітніх та інших



процесах [54, с.53]. Також, позитивне ставлення педагога до інноваційної діяльності формується через позитивну оцінку інших педагогічних працівників, наявність власних креативних ідей, практичний досвід інноваційної діяльності. Інноваційний потенціал педагога характеризується трьома показниками [55, с.41]:

- сприйнятливостю педагогів до нововведень (потреба в постійному професійному зростанні та підвищенні педагогічної компетентності);
- підготовленістю до освоєння нововведень;
- ступенем новаторства педагогів у педагогічному колективі.

Головну роль системі управління виконує керівник Оленівського ліцею з дошкільним підрозділом, який здійснює основні управлінські функції:

- педагогічний аналіз;
- планування;
- організацію;
- керівництво;
- контроль.

Функція управління – це відношення між керуючою системою та керованим об'єктом, що вимагає від керуючої системи виконання певної дії, для забезпечення цілеспрямованості та організованості керованих процесів. Цикл управління освітньою установою першочергово ґрунтується на педагогічному аналізі роботи школи. На цьому етапі ведеться робота щодо визначення діяльності керівника, безпосередньо, вчителями. Тут розглядаються такі питання [56, с.18]:

- як проведена робота сприяла підвищенню рівня вихованості та навченості учнів;
- які помилки допустили педагоги та керівники;
- чи був оптимальний контроль;
- чи своєчасно відбувалося регулювання процесу.

Навчання вчителів інноваційним процесам та їх роз'яснення може здійснюватися через різні форми [57, с.34]:

- семінари;
- «круглий стіл»;
- практикуми;
- інформальної освіти (самоосвіти) педагогів;
- організацію роботи методичних об'єднань чи творчих груп.

За правильно організованої роботи творчої групи можливе підвищення активізації діяльності педагогів, залучення їх до групової роботи, мобілізація творчого потенціалу педагогів, а також самореалізація кожного педагога, оскільки робота у творчій групі сприяє розвитку. Під творчою групою педагогів розуміється об'єднання працівників однієї або кількох установ (вчителів, керівників), які розробляють виховний або управлінський план роботи над проблемою практико-орієнтованого характеру, які згодом вирішуються. Творчі групи педагогів залучають педагогів до роботи над проектами, як ключових напрямів розвитку освітньої установи, так і конкретних практичних проблем, що відображають проблеми у змісті освіти, методиці викладання, освоєнні сучасних педагогічних технологій, у тому числі інноваційного характеру. Безумовно, створення подібних творчих груп педагогів має свої особливості, свої відмінні ознаки, але без деяких організаційних дій керівника освітнього закладу функціонування та робота творчих груп буде ускладнюватися. При створенні творчої групи, керівник навчального закладу, який відповідає за її функціонування, повинен дотримуватись певного набору дій та управлінського циклу. Першочерговим завданням керівника Оленівського ліцею з дошкільним підрозділом є аналіз стану освітнього процесу, з метою виявлення проблем усередині освітнього закладу. Також, до роботи керівника освітньої установи входить вивчення інтересів, можливостей, рівня творчості, сумісності вчителів під час роботи один з одним, які будуть залучені до роботи творчої групи. Тут

допомогу керівнику школи надає психологічна служба школи, яка використовує результати тестувань, опитувань вчителів при розподілі їх на групи. При створенні творчої групи важливо припустити її зразковий склад, а як і розподілити обов'язки педагогів у роботі. При визначенні складу учасників необхідно враховувати характер міжособистісних відносин майбутніх співробітників.

Важливо, щоб у дусі співробітництва працювали педагоги з великим досвідом роботи, які здатні до творчого мислення, які намагаються перевірити нововведення дослідним шляхом, та молоді педагоги, які висувують нетрадиційні пропозиції, які, в той час, відкриті новому. Важливо й те, які умови створює керівник освітньої установи для організації та провадження інноваційної діяльності в педагогічний колектив школи. Головні умови, які має надати та поступово надає керівник Комунального закладу «Оленівський ліцей з дошкільним підрозділом» Вороновицької селищної ради для ефективності інноваційної діяльності:

- системність у методичній роботі з педагогічним колективом з метою підвищення їх компетентності;
- наявність у педагогів школи індивідуального плану розвитку, який мобілізує його передбачувані здібності та можливості;
- постійний облік успіхів педагога у педагогічній діяльності та досягнень у роботі інших педагогів;
- створення творчого навколишнього середовища для вчителів та об'єднання зусиль всього педагогічного складу щодо побудови освітнього простору, де кожен педагог міг би усвідомити свою значимість;
- встановлення довірчих, прямих відносин, за яких у педагога пропаде страх бути незрозумілим колегами та керівництвом.

Таким чином, для розширення та впровадження інноваційної діяльності в освітній заклад важлива правильно збудована робота керівника навчального закладу. А одним із ефективних засобів



формування готовності до інноваційної діяльності, на наш погляд, є робота педагогів у творчій групі.

Також зосередимо увагу на методичній роботі. Методична робота у школі є необхідною організаційною інстанцією, що забезпечує:

- підвищення рівня готовності до інноваційної діяльності педагога;
- формування інноваційного напрямку педагогічної діяльності;
- створення в освітньому закладі певного інноваційного середовища.

Методична робота – це система, яка побудована у певній послідовності способів теоретичного пізнання та практичного застосування в будь-якій діяльності [58, с.59]. Так, методична робота постає як, цілісна, системна діяльність, в основі якої лежать досягнення науки і практики. Методична робота спрямована на всебічний розвиток потенціалу (у тому числа інноваційного) та підвищення компетентності педагога. Розглядаючи дане питання в першу черг слід зазначити, що інновації - це внесення нових методологій і стандартів в освітній процес. Так, на зміну наслідування, слухняності та повторення приходять навички бачити проблему, спокійно та самостійно їх вирішувати. Варто зазначити, що дане стосується усіх без винятку сфер життєдіяльності. Інноваційна освіта передбачає навчання в процесі створення нових знань - за рахунок інтеграції фундаментальної науки, безпосередньо навчального процесу і виробництва.

Щодо педагогічного процесу, тут інновація характеризується новими цілями, змістом, методами, формами навчання та виховання, організацією тандему учителя та учня. Так, метою такої інноваційної зміни є якісний вплив на зміну особистості учня, що прослідковується у порівнянні із традиційною системою. Варто відзначити що вказане вище стає реальним наслідком впровадження у професійну діяльність невідомих для практиків дидактичних та виховних програм. Розглядаючи цілі інноваційної

діяльності, слід зазначити, що вони мають певний взаємозв'язок із метою, а їх досягнення в сукупності дасть можливість досягти мету. Отож, такими цілями є розвиток умінь мотивації, самостійного орієнтування в отриманій інформації, формування унікального творчого мислення, розвиток кожної дитини через максимальне розкриття її здібностей [59, с.94]. Досягнення даного можливо застосовуючи новітні досягнення науки та практики.

Під час обрання стилю викладання, переконання вчителя мають значніший вплив над його знаннями, адже в процесі навчання впливають на все, що він робить у школі. Щодо сучасних вимог до вчителя, то такі знаходять своє відображення у постійній необхідності турбуватися про власну самоосвіту. Вчитель повинен самостійно займатися питанням розширення меж своїх можливостей, швидко змінювати себе, свої підходи до роботи із учнями.

Аби забезпечити можливість індивідуального розвитку кожної дитини слід застосовувати широке впровадження нових форм і методів навчання, в тому числі і інформаційних. Важливість даного пояснюється сучасним розвитком суспільства. Кожного дня, суспільство виходить на новий рівень свого розвитку. Для нас уже характерними є постійні зміни, суспільство навчилось пристосовуватися до них, проте задля спрощення даного переходу, учнів слід до цього готувати завчасно. Так, застосовуючи такі методи, проводячи постійні зміни ми розвиваємо у дитини звичку до змін, вчимо їх швидко реагувати на них, отримувати із цього необхідну інформацію. Таким чином ми домагаємося загального розвитку дитини, під яким ми розуміємо розвиток розуму, волі, емоційно-моральних уявлень - все, що лежить в основі навчальної діяльності та успішної соціалізації учня.

Слід зазначити, що загальний розвиток дитини це наслідок пошукової діяльності, яка відбувається в процесі комунікації із вчителем. Тому приходимо до висновку, що варто приділяти особливу увагу організації навчальної діяльності та соціалізації школярів. Зауважимо, що

педагогічна література містить безліч класифікацій і груп інновацій. Ми у свою чергу виділяємо інновації, спрямовані на розробку нових форм, технологій і методів навчально-виховного процесу; інновації, спрямовані на відпрацювання нового змісту освіти і нових способів його структурування.

Всі інновації у педагогічній діяльності Оленівського ліцею з дошкільним підрозділом реалізуються за чітким алгоритмом та проходять наступні етапи:

- виявлення потреби в нововведеннях, розробці понятійного апарату і визначення станів педагогічної системи, яка підлягає редагуванню;
- комплексна перевірка і оцінювання якості педагогічної системи для виявлення її необхідних змін спеціальним інструментарієм, зауважимо, що перевірці піддаються всі компоненти педагогічної системи. В результаті можна виявити, що конкретно необхідно змінити в даній системі, що є неефективним і нерациональним;
- пошук зразків педагогічних рішень, які можуть бути використані для моделювання нововведень. Потрібно скористатися всебічним глибоким аналізом сучасних технологій педагогічного процесу і наукових розробок, розробити інноваційні педагогічні конструкції;
- проектування інноваційної моделі педагогічної системи в цілому або її окремих компонентів. Важливо створити не традиційні варіанти проекту, а схему нововведень з чіткими заданими властивостями;
- інтегрування реформи, важливим є призначення конкретних завдань, визначення відповідальних за їх виконання і контроль;
- опрацювання алгоритму впровадження в практику нововведень на основі узагальнених педагогічних алгоритмів. Зазвичай в них є такі дії, як аналіз практики для виявлення застарілих розробок, які підлягають оновленню або заміні, створення програми експерименту, оцінка і прогноз його результатів, впровадження необхідних коригувань і підсумковий контроль;



- впровадження в педагогічний лексичний словник нових понять або переосмислення колишньої професійної лексики. Для впровадження нової термінології необхідно керуватися принципами діалектичної логіки, теорії відображення;

- захист педагогічних нововведень від лже-новаторів. Тут важливі принципи доцільності і виправданості інновацій. Можливі ситуації, коли такі педагогічні новаторства приносять непоправної шкоди науці.

Важливість, практичність та необхідність застосування інформаційних технологій під час навчання доведено психологами. Останні стверджують, що їх використання сприяє активізації правої півкулі мозку, яка відповідає за асоціативне мислення, породження нових ідей, інтуїцію, поліпшується психоемоційний стан дитини, активізуються його позитивні емоції [60, с.28]. Мультимедійні технології у навчальній діяльності відносяться до найбільш складних інформаційних об'єктів. Оскільки освітньо-педагогічні можливості їх застосування багато в чому вирішуються техніко-технологічними факторами, цілком закономірно, що на сьогоднішній день програмно-апаратним аспектам розробки та впровадження в освітній процес мультимедійних технологій приділяється найбільша увага.

У той же час багато зарубіжних і вітчизняних фахівців підкреслюють, що саме по собі використання мультимедійних технологій в освіті автоматично не підвищить її якості, тоді як саме це є головною метою їх застосування в навчанні. Більш того, недооцінка психолого-педагогічних аспектів інформатизації навчального процесу може привести до серйозних негативних наслідків. Оскільки мультимедійні технології, які на сьогоднішній день використовуються в освіті, характеризуються, як явними перевагами, так і цілою низкою істотних недоліків, при їх впровадженні в навчальний процес конкретного навчального закладу стає важливим вибір найбільш ефективних стратегій навчання, організаційних умов і форм їх застосування з урахуванням специфіки даного ліцею. Це

обумовлює необхідність вироблення доцільних організаційно-педагогічних принципів, що забезпечують ефективність застосування мультимедійних освітніх ресурсів у школі.

Також присутні і другорядні переваги: економія часових ресурсів, наочність, образність, швидка зміна форм представлення матеріалу, їх збереження в електронному вигляді[61, с.129]. Вчителі при розробці методичного та навчального матеріалу намагаються включати в свої розробки, коли прагнуть до підвищення рівня наочності, і малюнки, і фотографії, і звуковий супровід, і, звичайно ж, анімацію або відео. Сучасне слово «мультимедіа», яке описує відповідні джерела та технології, прийшло в освіту і застосовується вчителями, коли вони здійснюють власні розробки. Мультимедійна технологія дає можливість забезпечити при виконанні завдань, автоматизації інтелектуальної діяльності людини, об'єднання можливостей комп'ютера зі звичайними для нас способами уявлення звукової та відеоінформації, з метою синтезу звуку, тексту, графіки і живого відео. Перевагами мультимедійних засобів служать: зростання аудіовізуальної інформації, розширення інтерактивних можливостей, більша наочність запропонованого матеріалу, можливість сортування інформації, вдосконалення методів доступу до інформації.

Надання інтерактивності є одним з основних переваг цифрових мультимедіа в порівнянні з аналогічними засобами подання інформації. Інтерактивність має на увазі процес надання даних у відповідь на запити користувача. Інтерактивність дає можливість, в розумних межах, управляти представленням інформації. Вчителі також можуть змінювати швидкість подачі матеріалу і кількість повторень, які задовольнили б індивідуальні потреби школярів [62, с.43].

Особливе місце в інформатизації освітньо-виховного середовища, що супроводжується глобальним переходом інформаційних ресурсів у віртуальне середовище, займають мультимедійні технології, що сприяють подоланню існуючих тимчасових і просторових обмежень, що відкривають

нові горизонти викладання, які посилюють дослідні можливості, що дозволяють впроваджувати більш ефективні моделі освітнього середовища. Інтерактивність і обробка інформації на якісно новому рівні, використання різних способів подачі статичної візуальної та динамічної інформації дозволяють надати масиви інформації в більшому обсязі, ніж традиційні джерела інформації, і в тій послідовності, яка відповідає логіці пізнання і рівню сприйняття конкретного контингенту учнів, враховувати їх індивідуальні особливості, дозволяючи створити програмний продукт інформаційно насиченим і зручним для сприйняття, що робить мультимедійні технології перспективним і високоефективним інструментарієм вдосконалення навчання. Чисто індивідуальне навчання на комп'ютері скоує дитину, зменшує кількість проблемних ситуацій, які він виявляє, виконуючи завдання, що позбавляє його можливості обговорення тих чи інших варіантів вирішення різних ситуацій із однокласниками.

При розробці інновацій, керівник ліцею звертає найбільшу увагу на те, що вони мають спрямовуватись на підвищення пізнавального інтересу. Тому що це активізує різні психічні процеси: сприйняття, увагу, пам'ять, уяву і знання дитини стають глибшими, образнішими і яскравішими.

Сучасна школа покликана забезпечувати особистісний розвиток учня, підтримувати його індивідуальність, здатність до саморозвитку та творчості вже з першого року навчання, коли виявляються задатки і здібності дитини, його моральні переконання, закладаються основи особистості. Пізнавальний інтерес є важливим фактором вдосконалення процесу навчання і одночасно показником його ефективності і результативності, оскільки він стимулює пізнавальну активність, самостійність, творчий підхід до навчання, спонукає до самоосвіти. Істотна роль у вирішенні завдань особистісно орієнтованої освіти, пов'язаної із розвитком особистості, відводиться шкільним предметам. Вивчення пізнавального інтересу молодших школярів в рамках особистісно



орієнтованого підходу вимагає деталізації засобів, які формують інтерес до предмету. Особистісно розвиваючі ситуації допомагають перетворити процес навчання дитини, щоб він не перетворився на зубріння, а поставив учня в нові умови, які забезпечили б його особистісний ріст.

Шляхом проведення особистих бесід, було встановлено, що більшість викладачів не готові до змін, оскільки їм важко зрозуміти та опанувати принципи нової школи. На даний момент у Комунальному закладі «Оленівський ліцей з дошкільним підрозділом» Вороновицької селищної ради використовуються такі інноваційні способи управління освітнім процесом, як:

- надання учням самостійності та свободи вираження думок у формі проведення дискусій, де кожен учень має змогу самостійно знайти матеріал, проаналізувати його та захистити свою думку, наводячи відповідні аргументи, що стимулює розвиток пізнавальної діяльності та самостійності в учнів;
- поділ класи на групи для групового вирішення проблемного питання та пошуку шляхів його вирішення, проте дана форма застосовується лише на заняттях з історії та української літератури, хоча таку форму можна налаштувати для кожного з предметів;
- проведення уроків, під час яких учні розповідають те, що вони дослідили з того чи іншого питання, а інші учні можуть задавати свої питання, симулюючи роботу вчителя, таким чином учні навчаються брати на себе відповідальність за підготовку достовірної інформації, а також розвивають власне аналітичне мислення за рахунок того, що вони дають відповіді на питання учнів.

Аби забезпечити можливість індивідуального розвитку кожної дитини слід застосовувати широке впровадження нових форм і методів навчання, в тому числі і інформаційних. Важливість даного пояснюється сучасним розвитком суспільства [63-66]. Кожного дня, суспільство виходить на новий рівень свого розвитку. Для нас уже характерним є постійні зміни,

суспільство навчилось пристосовуватися до них, проте задля спрощення даного переходу, дітей слід до цього готувати завчасно. Так, застосовуючи такі методи, проводячи постійні зміни ми розвиваємо у дитини звичку до змін, учимо їх швидко реагувати на них, отримувати із цього необхідну інформацію. Таким чином ми домагаємося загального розвитку дитини, під яким ми розуміємо розвиток розуму, волі, емоційно-моральних уявлень - все, що лежить в основі навчальної діяльності та успішної соціалізації школяра.

На думку Л. Г. Кайдалової, Н. Б. Щокіна, Т. Ю. Вахрушева, «педагоги мають бути новаторами, розуміти усі проблеми та бути готовими їх вирішити та йти у ногу із світом, який щодня змінюється. Разом із виникненням нових інформаційних технологій, змінюється й суспільство, яке має вміти пристосуватися до змін та намагатись відповідати їм. У основній школі старого, до реформаційного формату, більшість вчителів не мали мотивації для роботи, зацікавлення учнів та викладання, більш цікавим для учнів, способом» [66]. Тому, на думку автора, у Комунальному закладі «Оленівський ліцей з дошкільним підрозділом» Вороновицької селищної ради є шляхи для реформації та застосування інноваційних форм управління освітнім процесом, проте робити це слід поетапно.

У процесі завершення проходження практичної підготовки, автором було проведене дослідження що спрямоване на визначення організаційно-педагогічних умов щодо інноваційного управління загальноосвітнім закладом [68]. Під організаційно-методичним забезпеченням управління інноваційною діяльністю у Комунальному закладі «Оленівський ліцей з дошкільним підрозділом» Вороновицької селищної ради ми розуміємо сукупність організаційних та науково-методичних заходів, які здійснює міське управління освітою з метою підвищення рівня професійної компетентності вчителів, керівників шкіл та методичних працівників з питань інноваційної діяльності. Організаційно-методичні умови в навчальному закладі створені, проте існує низький рівень саме інноваційних

методичних розробок, які б допомогли впровадити інновації в життя швидше. Під час особистих бесід, пріоритетними серед навчальних інновацій виявились:

- розвивальне навчання;
- особистісно-орієнтоване;
- профільне;
- інтегроване.

Проведений нами аналіз стану організаційно-методичного забезпечення управління інноваційною діяльністю Комунального закладу «Оленівський ліцей з дошкільним підрозділом» Вороновицької селищної ради з боку міського управління освітою свідчить, що більша половина вчителів визначають рівень організаційно-методичного забезпечення, як достатній для впровадження інновацій, проте такий, що потребує внесення доповнень та оновлення у найближчі часи.

Таким чином, однією з основних проблем стосовно реформування системи управління освітнім процесом у Комунальному закладі «Оленівський ліцей з дошкільним підрозділом» Вороновицької селищної ради є неготовність викладачів до цього. Дане питання було виявлене при проведенні експерименту. Тест "Шкала самооцінки" (Спілбергер Ч.Д., Ханін Ю.Л.) - у дослідно-експериментальній частині практичної підготовки ми використовували другу частину тесту, що визначає особистісну тривожність. Особистісна тривожність характеризує рівень сприйняття життєвих ситуацій як загрозливих. При інтерпретації результатів тривожність оцінювалася як низька, помірна або висока. Висока передбачає схильність до появи стану тривоги у вчителя в ситуаціях оцінки його компетентності. Отже, вчитель не може адекватно осмислити свою діяльність і відчувати впевненість у своїй професійній компетентності при впровадженні інновацій. Особистісний прояв низької тривожності, навпаки, передбачає наявність слабкої мотивації і низьке почуття відповідальності у професійній діяльності. Вчителям пропонувалося оцінити за 4-бальною



шкалою 20 суджень, в залежності від того, як людина відчуває себе зазвичай. Наступним методом був: шкала - тест оцінки потреби в досягненні. (Орлов Ю.М.) (Додаток 1). Вчителі, що володіють високим рівнем мотивації до досягнення високого рівня професійної компетентності, шукають ситуації досягнення, вони впевнені в успішному результаті своєї професійної діяльності, готові брати на себе відповідальність, рішучі у невизначених ситуаціях. За допомогою даної шкали тесту визначається низький, середній або високий рівень мотивації. Вчителям пропонувалося диференційовано оцінити 20 суджень.

Респонденти були поділені на дві групи по 25 чоловік. У першій групі респонденти за всіма критеріями показали здатність прогнозувати, планувати і досягати успіху в житті. Крім того в діагностичних бесідах з вчителями виявлено, що співвідношення аналізованих критеріїв з такими показниками як кваліфікаційна категорія педагога показує, що дана група успішна в області кар'єри та має здатності для підвищення рівня своєї професійної майстерності.

Друга група – це група вчителів, що за критеріями діагностики відповідає цільовій мотивації «уникнення невдачі». Можна зробити висновок, що за всіма критеріями респонденти цієї групи рідко виявляють ініціативу в своїх життєвих досягненнях та професійній діяльності. Висока тривожність, виявлена у вчителів, впливає на їх сумнів в своїй професійній діяльності, а в сукупності з низьким рівнем мотивації передбачає схильність до виконавчої діяльності. Висока тривожність проявляється в схильності вчителя вважати, що інші значимі учасники освітнього процесу, такі як батьки або колеги, можуть несхвально відгукуватись про його професійну діяльність. Вона зростає тоді, коли вчитель відчуває власну неефективність в повсякденних життєвих ситуаціях. Важливим показником є відповіді на анкети у цій групі, оскільки більшість – 19 людей відповіли, що вони рідко бувають успішними. Поняття успіху вони пов'язують зі станом задоволення,

а через високий рівень особистої тривожності вони можуть відчувати такий стан досить рідко [69].

Найбільш значущими суб'єктивними і об'єктивними умовами, що впливають на досягнення успіху або уникнення невдачі, є наступні: рівень самооцінки вчителя, сформоване почуття відповідальності, соціальне визнання професійної діяльності вчителя або його відсутність. Досягнення в усіх областях життєвого плану особистості вихователя безпосередньо залежать від поєднання таких професійних проявів, як відповідальність за досягнення в житті і професійній сфері, особистісна тривожність, рівень мотивації діяльності. Ці положення підтверджені об'єктивними даними діагностичного дослідження і суб'єктивними даними, отриманими в процесі проведення бесід.

В залежності від сукупності суб'єктивних і об'єктивних умов вчителі проявляють різну цільову мотивацію і тактику в професійній діяльності. Перша група вчителів орієнтуються на успіх і використовують максимально ефективно для себе співвідношення своїх особистісних, професійних майстерностей та сприятливої ситуації. Друга група вчителів не сподіваються на себе, а орієнтуються на вдалий випадок, вони найменше здатні до досягнень. Вважаємо, що така інформація найбільш важлива керівнику Комунального закладу «Оленівський ліцей з дошкільним підрозділом» Вороновицької селищної ради, методистам, чия діяльність спрямована на створення умов до якісного впровадження інновацій в освітній процес.

Додатковими методами педагогічної діагностики для учасників досліджу, ми використовували написання вчителями есе на тему «Система моєї педагогічної діяльності». Вчителю пропонувалося скласти розгорнутий опис своєї системи роботи з учнями, використовуючи наступну схему:

*Що є для Вас головним в заняттях з учнями?*

*Чим пояснюється вибір саме такої мети?*

*Пріоритетними принципами моєї педагогічної діяльності є наступні (в порядку переваги);*

*Розкрийте своєрідність Вашої освітньої програми.*

*Чи відчуваєте Ви труднощі в реалізації конкретної освітньої програми?*

*Які методи Ви використовуєте для роботи із учнями?*

*Що Ви розглядаєте, як найважливіший освітньо-виховний результат Вашої роботи?*

*Опишіть психолого-педагогічні та методичні умови успішності Вашої роботи з учнями.*

*На нашу думку, написання есе у вигляді самоаналізу є ефективним засобом організації рефлексії вчителя.*

У результаті написання есе, з вчителями була проведена спільна рефлексія, під час якої вчителі зауважили на недоліках у роботі, на основних перевагах та власній готовності до інновацій.

Поетапне дослідження дозволило зафіксувати ті типові рівні розвитку внутрішньої цільової мотивації до впровадження інновацій, які були чітко виявлені при проведенні експерименту. В цілому, висновки, які ми отримали під час експерименту дозволили оцінити рівень готовності вчителів до інновацій.

Комунальний заклад «Оленівський ліцей з дошкільним підрозділом» Вороновицької селищної ради планує запровадити інноваційні форми організації освітнього процесу в уроки англійської мови. Оскільки керівництво закладу середньої освіти вважає, що саме цей предмет викладається за найбільш старими технологіями, проте є предметом, що формує мовні компетенції та має постійно оновлюватися. Заклад середньої освіти почав розробку альтернативних уроків для молодших класів, тому пропонуємо розглянути це детальніше. Міжпредметну інтеграцію на уроках можуть використовувати педагоги. Наприклад, за допомогою уроків культури, музики учнів можна ознайомлювати з культурою різних країн,



розвивати мовну компетентність. Вдалим буде й застосовувати інтегроване навчання за межами школи. Можна заохочувати учнів до сценічних постановок, працювати над спільним проектом, брати участь у конкурсах тощо. Інтегрована форма навчання відповідає синкретизму мислення школярів, який полягає в тому, що дитина сприймає дійсність цілісно, не диференціюючи їх деталей в усій сукупності.

На нашу думку, новаторами мають бути лише ті педагоги, які крокують із світом в одну ногу, розуміють проблеми в освіті та готові їх вирішувати. Освітня традиція, що плекалася в Україні протягом десятиліть неможливо швидко змінити, тому реформу НУШ розраховано на три роки. Міністерство освіти та науки робить усе, щоб ці зміни були невідворотними. На зміну старим підходам вчителів, приходять нові, значно ефективніші. Вчителі молодших класів проходять масштабне перенавчання. Вони проходять різні дистанційні онлайн-курси та очні сесії, на яких спеціально підготовлені тренери закріплюють знання педагогів на практиці. Введення нової реформи в освіті залежить від учителя, інакше будь-які зміни будуть неможливі. Тому один із головних принципів НУШ – це умотивований учитель. Тобто головною метою є сприяти його професійному та особистому зростанню, а також підвищувати його соціальний статус. Вчитель, який буде навчати по-новому повинен отримати свободу дій (обирати навчальні матеріали, імпровізувати та експериментувати). Таку свободу дає новий закон «Про освіту».

Нові підходи до навчання та змісту освіти значна зміна для учнів. У МОН переконані, що це – головне. Тому що виховати громадянина та інноватора, який вміє відповідально приймати рішення та дотримується прав людини є метою НУШ.

Замість запам'ятовування фактів та термінів, учні набуватимуть компетентностей. Об'єднання знань, умінь, навичок, способів мислення, цінностей, поглядів, інших особистих якостей, які визначають здатність особи успішно соціалізуватися. Тобто набуті знання та навички, випускники

будуть застосовувати у житті. За законом «Про освіту» учні набуватимуть таких компетентностей:

- вільне володіння державною мовою;
- у разі відмінності від державної мови, здатність спілкуватись рідною та іноземними мовами;
- математична компетентність;
- компетентності у галузі природничих наук, техніки і технологій;
- інноваційність;
- екологічна компетентність;
- інформаційно-комунікаційна компетентність;
- навчання впродовж життя;
- громадянські та соціальні компетентності, пов'язані з ідеями демократії, справедливості, рівності, прав людини, добробуту та здорового способу життя, з усвідомленням рівних прав і можливостей;
- культурна компетентність;
- підприємливість та фінансова грамотність.

На розвиток компетентнісного підходу Т.К. Полонська, у якості вправ та завдань пропонує розглянути такі: «Послухайте і правильно розфарбуйте малюнок. Послухайте і оберіть правильну відповідь. Послухайте і напишіть правильний номер. Послухайте і намалюйте відповідний малюнок. Озвучте буквосполучення/слова. Вставте пропущені літери/слова і прочитайте слова/речення. Із поданих літер складіть імена дітей/клички тварин. Прочитайте і підберіть (слово, речення), що відповідає тексту. Прочитайте і намалюйте відповідний малюнок. Прочитайте і перекладіть речення. Прочитайте і підберіть речення, яке відповідає змісту малюнка. Прочитайте українські вирази і назвіть їх англійські/німецькі/іспанські еквіваленти. Складіть речення і прочитайте їх однокласникам. Розгляньте карту України і прочитайте назви міст/річок/гір. Напишіть повідомлення/листівку/листа за

зразком. Прочитайте запитання і напишіть відповіді. Подивіться на малюнок, знайдіть і назвіть відмінності/ подібності» [70].

Лекції в школі представляють собою усний виклад навчального матеріалу, у якого більша ємність, більша складність логічних побудов, доказів, образів, узагальнень, коли потрібно сформулювати уявлення про предмет. Урок у формі лекції проводиться тоді, коли навчальний матеріал є складним для самостійного вивчення.

Урок удвох. Даний урок проводиться з гостем-фахівцем в якійсь області. Особливість даних уроків – ретельна підготовка. На занятті йде діалог вчителя і фахівця. Важлива частина уроку, коли учням на завершення дають можливість запитувати та вільно спілкуватись із гостем.

Уроки, що спираються на фантазію. Урок-казка. Виховувати в учнях уважність, відповідальність та любов до вдумливого читання, викликати позитивні емоції від читання книги, відпрацьовувати навички виразного читання - є метою таких уроків.

Хід уроку:

1. Розповідь-бесіда про казки.
2. Конкурс назв. Кожна команда повинна придумати собі назву, пояснити свій вибір.
3. Конкурс «Казка-мудрість народна». До дошки прикріплюється ромашка з шістьма пелюстками. Учасники крутять ромашку; на який пелюстка вкаже стрілка, то завдання виконує команда.
4. Конкурс «Вгадай героя казки». Кожна команда вибирає героя, а інші, ставлячи питання, повинні його відгадати.
5. Конкурс «Поверни в казку!». Побачивши на малюнку предмет, діти повинні назвати казку, де про нього говориться.
6. Конкурс «Радіосказка». Читання в особах. Хлопці повинні озвучити сценку з казки. Учитель пропонує командам або готові, відібрані епізоди, або просто називає команді казку, а учасники самі вибирають епізод, розподіляють ролі. Перемагає та команда, яка краще за інших «каже» казку.



7. Вікторина по казках.

8. У кінці уроку-повернення до питання, заданому на початку роботи, підведення підсумків.

Уроки з ігровою змагальною основою. Такі уроки, загалом, використовуються у початковій школі. Вони з ігровою змагальною основою. В учнів переважає мимовільна увага та їм важко зосередитися на одноманітній і малопривабливій для них діяльності. В заняття потрібно включати саме елементи гри, щоб діти не перевтомлювалися.

Завдяки ігровим формам (рольові, ділові, імітаційні) процес навчання максимально наближений до практичної діяльності. Погодившись з характером і інтересами своєї ролі, учні приймають практичні рішення. В багатьох іграх такі рішення приймаються колективно, а це розвиває мислення учнів, комунікативні здібності.

Саме навчальні ігри застосовуються для розвитку умінь використовувати отримані знання на практиці. Така форма навчальної діяльності складна, тому вимагає щільної підготовки та багато часу.

«Гра займає значне місце в перші роки навчання дітей у школі. На початку учнів цікавить тільки сама форма гри, а потім вже і той матеріал, без якого не можна брати участь в грі» [21; с. 35].

«У ході гри учні непомітно для себе виконують різні вправи, де їм самим доводиться порівнювати, виконувати арифметичні дії, тренуватися в усному рахунку, вирішувати завдання» [18; с. 21]. Гра ставить учнів в умови пошуку, пробуджує інтерес до перемоги, отже, діти прагнуть бути швидкими, спритними, дотримуватися правил, виконувати завдання гри.

«В іграх, особливо колективних, формуються і моральні якості дитини. В ході гри діти вчаться надавати допомогу товаришам, зважати на думку і інтересами інших, стримувати свої бажання. У дітей розвивається почуття відповідальності, колективізму, виховується дисципліна, воля, характер» [18; с. 23]. Включення в урок ігор та ігрових моментів робить процес навчання цікавим і захоплюючим, «створює у дітей бадьорий

робочий настрій, полегшує подолання труднощів в освоєнні навчального матеріалу» [18; с. 24].

«Різноманітні ігрові дії, за допомогою яких вирішується та чи інша розумова задача, підсилює інтерес дітей до предмету, до пізнання ними навколишнього світу» [18; с. 25]. «Прийоми слухової, зорової, рухової наочності, цікаві питання, завдання-жарти, моменти несподіванки сприяють активізації розумової діяльності» [23; с. 145]. Мова нерозривно пов'язана з мисленням, вона служить формою існування думки. По мірі оволодіння мовою дитина вчиться адекватно розуміти мову оточуючих, зв'язно висловлювати свої думки [23; с. 146]. Мова дає дитині можливість вербалізувати власні почуття та переживання, допомагає здійснювати саморегуляцію та самоконтроль діяльності.

Побудова предмета «Іноземна мова» в початковій школі має забезпечити певну систему теоретичних знань, розвинути мислення учнів і базу для засвоєння орфографічних, граматичних, орфоепічних умінь і навичок. Тому доречною формою організації уроку може виявитися, наприклад, форма уроку – урок-подорож.

Використання такої форми проведення уроків іноземної мови доповнює традиційні уроки, розширює уявлення учнів про іноземну мову; сприяють формуванню мотивації навчання, виступає засобом підвищення інтересу та активності молодших школярів на уроках іноземної мови.

Альтернативний урок дозволяє вирішувати цілий ряд задач, які важко реалізувати в рамках традиційних підходів.

На альтернативних уроках підвищується мотивація навчальної діяльності за рахунок нестандартної форми уроку (це незвично, значить цікаво). Розгляд понять, які використовуються в різних предметних галузях, організація «цілеспрямованої роботи з розумовими операціями» [23; с. 147] (аналіз, класифікація, порівняння, синтез, узагальнення), міжпредметні зв'язки застосовуються для вирішення різноманітних завдань.

На альтернативних уроках діти працюють легко та з цікавістю засвоюють великий за обсягом матеріал. Отриманні знання та навички не тільки застосовуються школярами в їх практичній діяльності в стандартних ситуаціях, а й дають вихід для появи творчості, для прояву інтелектуальних здібностей.

Окреслимо особливості організації освітнього процесу інновацій, які плануються до впровадження у Комунальному закладі «Оленівський ліцей з дошкільним підрозділом» Вороновицької селищної ради. Приступаючи до проведення альтернативного уроку іноземної мови в початковій школі, вчитель повинен розуміти, що на він не транслює програмний обсяг знань, а формує в учнях вміння вирішувати творчі завдання, формує багатовимірну свідомість, розвиває здібності до самореалізації.

Це все вимагає від учителя впровадження в урок нових педагогічних прийомів, мета яких дати учням можливість думати, робити, вибирати і вчитися самостійно. Модель уроку стає варіативною. Кожен урок повинен мати свою індивідуальну, тільки йому притаманну педагогічну форму, свою композицію, свій емоційний малюнок.

Композиція будь-якого уроку включає динамічні елементи, кількість яких залежить від поставлених завдань, особливостей досліджуваного матеріалу, вибору методичної форми уроку. І статистичні, обов'язкові для класного заняття (організаційний момент, введення теми, постановка цілей на початку уроку і дозвіл її в кінці, оголошення і мотивація оцінок, домашнє завдання до наступного уроку з його коментуванням).

На альтернативному уроці переважають динамічні елементи. На такому уроці застосовується проблемна мета уроку як свідома установка до дії учнів. Особливого значення набувають дослідницькі та комунікативні завдання уроку. Дослідницькі – пошук альтернативних варіантів, вивчення різних плюсів і мінусів, особливостей процесів в умовах реально змодельованої ситуації. Комунікативні – навчання роботі в групі,



вироблення навичок культурного спілкування, аналіз способів колективного прийняття рішення тощо.

Принципи, яким повинен відповідати альтернативний урок в початковій школі:

- співпраця учнів і учителя;
- ефективність стратегії викладання, яка повинна бути доцільною;
- творчий підхід;
- наявність алгоритму (необхідно мати розроблену послідовність використання прийомів викладання на конкретному уроці. Кожен метод повинен мати чітку структуру його застосування з обґрунтуванням і ретельним опрацюванням всіх етапів);

- демократичність.

Крім загальнодидактичних принципів, важливу роль мають принципи:

- варіативність,
- конструктивність (комбінування блоків, наприклад, естетичного та науково-пізнавального),
- модулятивність (внутрішньо-предметний системний підхід),
- дитоцентризм (в центрі творчої діяльності перебуває учень, який проявляє свою активність),
- кооперація (в процесі навчальної діяльності організовується і здійснюється широка взаємодія учнів з учителем і між собою),
- вільного вибору та ін.

Методи альтернативного уроку іноземної мови в початковій школі визначають характер пізнавальної діяльності дітей: дослідний, проблемно-ігровий, проблемно-дискусійний, метод колективного рішення проблем, методи, засновані на конструктивному підході, методи завдань, засновані на обміні інформацією; методи керованого відкриття; образно-емоційні методи навчання; широко використовуються «активні» і «інтерактивні» методи. З'являються потреби в активізації діяльності школяра, розширенні форм

його соціальних і культурних практик. У його освітній діяльності проявляються нові структури та зв'язки, не пов'язані безпосередньо зі шкільним навчанням:

- самостійного конструювання особистісних знань засобами новітніх технологій самоосвіти;
- самостійно отриманого індивідуального досвіду (життєвого та експериментального);
- мотивованої організації власної освітньої практики (практичної діяльності з метою освіти)

Таким чином, незважаючи на трудомісткість процесу впровадження і застосування нестандартних форм організації уроку, він є досить результативним, про що може свідчити високий рівень оволодіння комунікативними вміннями говоріння, аудіювання, читання та письма; розвиток творчих здібностей учнів.

Вчителі Галина Семенівна та Людмила Петрівна, які викладають французьку та англійську мови у Комунальному закладі «Оленівський ліцей з дошкільним підрозділом» Вороновицької селищної ради, розробили модель уроку, а автор роботи зосередив увагу на організації освітнього процесу. В уроці використані комп'ютерні технології, а також елементи казки. Альтернативний урок побудований на основі уроку-подорожі (Додаток Б).

Запропонований урок можна проводити в будь-якому класі, де учні ще не вивчали французьку мову. Ми побачили, що дана інновація є дуже вагомим внеском у інноваційність усієї школи.

## **2.2 Інноваційні форми управління освітнім процесом у закладі загальної середньої освіти**

Існуюча система загальної освіти не задовольняє запитам суспільства та держави, їй пред'являються принципово нові вимоги, які чітко прозвучали у Концепції державних освітніх стандартів, ініціативі “Нова українська школа”.

Перш ніж управляти якістю, необхідно її визначити й навчитись оцінювати. У педагогічній діяльності оцінка якості досить часто відбувається на рівні «здорового глузду», повсякденної практичної свідомості, згідно з якою якість насамперед пов'язана, наприклад, з відсотком успішності на 7–12 балів. На визначеній стадії функціонування системи такий підхід виконував свої функції і давав певний ефект. Нині ситуація докорінно змінюється. Не достатньо, як раніше, звести якість освіти лише до фіксації рівня знань, умінь і навичок учнів, обліку випускників, що вступили до ВЗО, або тих, хто переміг на конкурсах та олімпіадах [71, с. 26].

Реалізація поставлених завдань вимагає від школи якісних змін. Зміни у системі загальної освіти, спрямовані на підвищення її якості та результативності, прийнято називати розвитком. Школи, які у режимі розвитку, предметом своїх змін розглядають освітню систему. У таких школах відбуваються зміни з метою, змістом, організацією навчально-виховного процесу, у способах оцінки, у професійній готовності педагогів. На жаль, кількість таких шкіл у системі загальної освіти незначна. Більшість шкіл працює в режимі функціонування, а якщо в них і відбуваються зміни, то вони мають фрагментарний характер, і часто педагоги не підготовлені до їхнього впровадження. Впровадження нових педагогічних розробок у освітні системи шкіл вимагає від педагогів певних знань, умінь, стосунків та можливостей.

Освоєння нововведень є однією із стадій інноваційного процесу, який слід розглядати як процес розвитку освіти за рахунок створення,



поширення та освоєння нововведень, тобто процес цілеспрямованих змін в освітній системі школи за рахунок введення до неї якихось нововведень.

Введення у школи нових педагогічних розробок потребує активної участі педагогів у інноваційній діяльності, тобто. участі педагогів в аналітичній роботі щодо виявлення проблем в освітній системі та впровадження існуючих можливостей у вигляді педагогічних розробок в освітню систему школи для підвищення її якості.

У галузі теорії інноватики в освіті співробітниками Інституту інноваційної діяльності в освіті РАВ проводилися дослідження, в ході яких виявлялися типи стратегічних орієнтацій шкіл, характер їх потреб у змінах, аналізувалися зовнішні та внутрішні умови інноваційної діяльності з точки зору їх сприятливості, оцінювався стан інноваційної діяльності.

Серед факторів, які за оцінками директорів шкіл найбільшою мірою впливають на інноваційну діяльність, були названі *недоліки у стимулюванні інноваційної діяльності, інформованості про нові розробки, можливості для вивчення передового досвіду, методичного забезпечення інноваційної діяльності та інші.*

Проведені дослідження показали, що хоча тенденції до впровадження нових педагогічних розробок у школах існують, але інтенсивність змін відповідає об'єктивно необхідній. І головним чинником, як сприятливим, і перешкоджає інноваційної діяльності, є ставлення до неї вчителів.

Сприйнятливість до нових педагогічних розробок у нашому дослідженні розуміється як здатність школи знаходити, оцінювати та вибирати розробки, впровадження яких потенційно дозволить підвищити якість освіти. Ми вважаємо, якщо вчителі будуть брати активну участь в аналізі освітньої системи, знатимуть проблеми та способи їх вирішення, оцінювати нововведення та брати участь у прийнятті рішень про їх впровадження, виявляти бажання брати участь в інноваційній діяльності, то

підвищиться їх сприйнятливість до нових ідей, розробок, а , отже, і якість інноваційної діяльності.

Ми припустили, що складовими сприйнятливості можуть бути такі компоненти: когнітивний, мотиваційний, операційний та організаційний.

Когнітивний компонент сприйнятливості розуміється як інформованість педагогів про існуючі зовні педагогічні розробки, призначені для використання в освітньому процесі.

Мотиваційний компонент сприйнятливості слід розуміти як наявність у педагогів школи актуальної потреби та позитивної установки на використання існуючих зовні нововведень для розвитку освітньої системи школи.

Операційний компонент – це володіння педагогами спеціальних технологій пошуку нововведень зовні, їх оцінки та вироблення рішень про впровадження або відмову від них.

Організаційний компонент – це наявність у школі спеціальної організаційної структури, покликаної здійснювати пошук, оцінку та вибір нововведень.

Інноваційне управління в системі освіти – специфічна діяльність відповідного управлінського рівня (всеукраїнського, регіонального, місцевого, окремого навчального закладу), яка має цілеспрямований характер та передбачає застосування, експериментальну перевірку ефективності та можливості застосування оригінальних управлінських рішень, нових управлінських принципів, функцій, технологій, організаційних структур, управлінських систем чи його компонентів. Сутністю інноваційного управління ми вважаємо здійснення новацій в управлінську діяльність (зі збереженням загальних закономірностей інноваційної діяльності та відтворенням особливостей управлінської діяльності).

Під інноваційним управлінням іноді розуміють інноваційний менеджмент, але ці поняття не тотожні. «Інноваційний менеджмент» – це

сукупність певних організаційно-економічних методів та форм управління усіма стадіями та видами інноваційних процесів підприємств та організацій з максимальною ефективністю. Тобто інноваційний менеджмент (згідно з визначенням) потрібно розуміти як управління інноваційною діяльністю підприємства чи організації. Оскільки основна діяльність навчальних закладів – навчально-виховний процес, то інноваційний менеджмент у навчальних закладах – управління інноваціями у навчально-виховному процесі (суб'єктами яких є вчителі/викладачі).

Суб'єктами інноваційного управління є керівники всіх підрозділів управління освітою (всеукраїнського, регіонального, місцевого та всіх рівнів та типів навчальних закладів) та керівники органів самоврядування (у тому числі й керівники рад будь-якого рівня та типу навчального закладу).

На наш погляд, мета інноваційного управління – здійснення руху вперед у розвитку суб'єктного, навчально-виховного, матеріально-технічного та управлінського потенціалів навчального закладу, спрямованого на забезпечення відповідності рівня освіти випереджальним потребам суб'єктів навчально-виховного процесу.

Неоднозначним є визначення завдань інноваційного управління. У своїх роботах вчені та практики відзначають складність, багатоаспектність та взаємозалежність управлінських проблем в умовах постійних змін, конкуренції, викликів та ризиків нової соціально-економічної реальності, які потребують нових ідей та підходів, та розвивають перспективи пошуку оптимальних інновацій управлінської діяльності.

Нами визначено такі завдання інноваційного управління навчальним закладом:

аналіз розвитку управлінської системи, визначення тих її складових, які потребують вдосконалення;

розробка, прийняття та реалізація інноваційних управлінських рішень;

освоєння сучасних управлінських інноваційних технологій;



реалізація заходів щодо розвитку персоналу;  
створення нових організаційних форм управління;  
просування інноваційного процесу, прогнозування можливих перешкод та визначення шляхів їх подолання;  
моніторинг використання ресурсів, виділених для виконання функцій інноваційного управління.

Об'єкти управлінських інновацій – це компоненти управлінської системи, які зазнають цілеспрямованих змін. Об'єкти інновацій відбивають предметну сторону розвитку системи управління навчальним закладом. Інновація є результатом зміни конкретного елемента системи. Вибір об'єктів інновацій не може бути довільним – він ґрунтується на оцінці фактичного стану управлінської системи.

За характером виділяються такі управлінські інновації:

за способом здійснення (планові, систематичні, періодичні, стихійні, довільні, спонтанні);

за типом зміни (ліквідація попередньої практики управління, доповнення управлінської практики недостатнім елементом, заміщення одного елемента іншим, більш досконалим, завершення управлінської інновації);

за масштабом перетворень (змінюється діяльність однієї, кількох сфер, ланок діяльності чи всього навчального закладу);

за ступенем розробленості: (коригуючі, модифікуючі, модернізуючі, радикальні, революційні);

за потенціалом нововведення (очікуваний позитивний ефект та його обґрунтування);

за джерелом інновацій (поява наукових розробок з метою їх апробації та впровадження, зміна державної політики у сфері освіти; відтворення регіональних особливостей; внутрішньоорганізаційних можливостей, потреб та завдань);

за очікуваною тривалістю застосування (короткочасні, середньої тривалості, довгострокові);

по трудомісткості застосування;

за обсягом фінансових витрат за впровадження;

за рівнем реалізації (на рівні колективу навчального закладу, його певного підрозділу та на рівні конкретного працівника).

Нами обґрунтовано такі організаційно-педагогічні умови управління інноваціями у закладі загальної середньої освіти:

- системність у методичній роботі з педагогічним колективом з метою підвищення їх компетентності;
- наявність у педагогів школи індивідуального плану розвитку, який мобілізує його передбачувані здібності та можливості;
- постійний облік успіхів педагога у педагогічній діяльності та досягнень у роботі інших педагогів;
- створення творчого навколишнього середовища для вчителів та об'єднання зусиль всього педагогічного складу щодо побудови освітнього простору, де кожен педагог міг би усвідомити свою значимість;
- встановлення довірчих, прямих відносин, за яких у педагога пропаде страх бути незрозумілим колегами та керівництвом.

## **Висновки до розділу 2**

Досліджено практичний аспект управління інноваційними процесами на прикладі Комунального закладу «Оленівський ліцей з дошкільним підрозділом» Вороновицької селищної ради Вінницької області.

Показано стан керованості інноваційними процесами у закладі загальної середньої освіти. Зокрема, визначено, які інновації використовуються у закладі, як ними керують та які умови передували впровадженню інновацій. На даний момент у Комунальному закладі «Оленівський ліцей з дошкільним підрозділом» Вороновицької селищної

ради використовуються такі інноваційні способи управління освітнім процесом, як:

- надання учням самостійності та свободи вираження думок у формі проведення дискусій, де кожен учень має змогу самостійно знайти матеріал, проаналізувати його та захистити свою думку, наводячи відповідні аргументи, що стимулює розвиток пізнавальної діяльності та самостійності в учнів;
- поділ класу на групи для групового вирішення проблемного питання та пошуку шляхів його вирішення, проте дана форма застосовується лише на заняттях з історії та української літератури, хоча таку форму можна налаштувати для кожного з предметів;
- проведення уроків, під час яких учні розповідають те, що вони дослідили з того чи іншого питання, а інші учні можуть задавати свої питання, симулюючи роботу вчителя, таким чином учні навчаються брати на себе відповідальність за підготовку достовірної інформації, а також розвивають власне аналітичне мислення за рахунок того, що вони дають відповіді на питання учнів.

Визначено, який стан готовності колективу до інновацій та чинники, що впливають на цю готовність. Характеризується він тим, що більшість вчителів не готові до інновацій, що виражається у їх професійній невпевненості у своїх силах, проте вчителі бажають змін та готові самовдосконалюватися.

Проаналізовано інноваційні форми управління освітнім процесом у закладі загальної середньої освіти. З'ясовано, які інновації перебувають у стані впровадження та окреслили інновацію, що стосується англійської і французької мов. Продемонстровано вагому роль керівника закладу та вчителів, які створили підґрунтя для комфортного та поетапного впровадження інновації в систему.



## ВИСНОВКИ

Констатовано, що під час проведення дослідження виконано усі поставлені завдання, що свідчить про виконання мети даної роботи. Проаналізувавши теоретичні та практичні аспекти даної роботи, а також здійснивши емпіричне дослідження, можемо сказати наступне.

1. Досліджено сутність проблеми керованості інноваційними процесами у школі. Інноваційний процес – це технічне, виробниче та управлінське вдосконалення, що знижує витрати на виробництво продукту. Процес доведення ідеї або винаходу до кінцевої їх реалізації в послугу або продукт, за який будуть платити споживачі досить трудомісткий. Засада готовності до інновацій є елементом, що призупиняє розвиток нововведень, при його не дотриманні. Оскільки людям, що не можуть сприймати новаторські та інноваційні рішення, дуже важко переформуватися та звикнути до інновацій. розвиток системи середньої освіти характеризується підвищенням її якості відповідно до планованих цілей. При цьому основна функція сучасної школи будь-якого виду – це цілеспрямована соціалізація особистості дитини. У сфері управління освітнім процесом інновації спрямовані на організацію уроку таким чином, щоб урізноманітнити його так, щоб мотивувати учнів до активного опрацювання предмету.

Методична робота має бути побудована на ефективному впровадженні інноваційних форм і методів з метою гармонізації взаємин на рівнях: адміністрація-вчитель, вчитель-вчитель, вчитель-учень. На основі зазначеного вище можна зробити висновок, що належно організована методична робота відповідно до нормативно-правових та законодавчих актів, а також потреб сучасних фахівців закладів дошкільної освіти сприятиме формуванню їх професійної компетентності, забезпечить умови для збереження професійного особистісного здоров'я.

2. Проаналізовано системний підхід до управління інноваційною діяльністю закладу загальної середньої освіти. Сутність управління

інноваційними процесами теоретично узагальнена, з достатньою повнотою може бути представлена закономірностями, принципами, характеристиками функцій і етапів управління. Управління інноваційними процесами реалізує такі функції:

- стимулююча - сприяння розкриттю потенційних можливостей розвитку людини, мотивація педагогів на професійно-особистісні досягнення в освоєнні, створенні та реалізації інновацій;
- експертна, яка передбачає експертизу, відбір та фіксацію такого змісту, засобів та методів управлінської діяльності, які є ефективними для досягнення запланованих результатів;
- стабілізуюча - упорядкування та стабілізація всіх процесів, що відбуваються в закладі середньої освіти, та забезпечення загальної спрямованості на підвищення якості освіти в руслі реалізації педагогічних нововведень;
- прогностична, що забезпечує поєднання перспективного прогнозування та поточного планування, узгодженість прогнозів та планів на всіх рівнях управління;
- прагматична - вибір та прийняття управлінських рішень, які забезпечать досягнення гарантованого результату за допомогою раціонального використання ресурсів інноваційного потенціалу школи.

Послідовність підготовки вчителя до інноваційної діяльності складається з певних етапів. Учні знайомляться із соціальними та науковими передумовами виникнення інноваційної педагогіки, її основними поняттями, які творчо інтерпретують альтернативні підходи до організації школи, вивчають основні джерела розвитку альтернативної школи, знайомляться з різними типами інноваційних навчальних закладів.

Досвід творчості набувається вчителем школи за умови підбору найбільш ефективних напрямів методичної роботи та форм взаємодії з педагогічними кадрами. Значна увага приділяється такому виду педагогічної діяльності, як проєктування: проєктування та реалізація

програм навчання; ситуацій і подій, які розвивають емоційно-ціннісну сферу учня; безпечного і комфортного освітнього середовища. Для організації діяльності з підвищення професійної компетентності вчителя найбільш адекватні нові, відмінні від традиційних, інтерактивні методи роботи з педагогічним колективом закладу середньої освіти: репродуктивний, частково-пошуковий, пошуковий, дослідницький, евристичний, проблемний, модельний – вони дають можливість одночасно вирішувати навчально-пізнавальні та комунікативно-орієнтаційні завдання.

Всі шляхи розвитку формування педагогічної майстерності та готовності до інновацій вчителя школи взаємопов'язані, ними потрібно користуватися регулярно, безперервно, цілеспрямовано. Не варто забувати, що не один з перерахованих способів не буде ефективним, якщо педагог сам не усвідомлює необхідності підвищення власної професійної компетентності. Звідси випливає необхідність мотивації і створення сприятливих умов для педагогічного зростання та орієнтації на інновації.

3. Показано стан керованості інноваційними процесами у закладі загальної середньої освіти. У Комунальному закладі «Оленівський ліцей з дошкільним підрозділом» Вороновицької селищної ради режим інноваційного розвитку перебуває на стадії впровадження. Головну роль системі управління виконує керівник Оленівського ліцею з дошкільним підрозділом, який здійснює основні управлінські функції:

- педагогічний аналіз;
- планування;
- організацію;
- керівництво;
- контроль.

На даний час у Комунальному закладі «Оленівський ліцей з дошкільним підрозділом» Вороновицької селищної ради існує низка протиріч між різними цінностями педагогів, учнів та батьків та відсутністю умов для їх продуктивного узгодження з гуманістичною парадигмою освіти,



а також між здійсненням демократичної та гуманістичної стратегій освіти та станом напруженості та соціальної незахищеності учасників навчально-виховного процесу та батьків від різних наслідків інновацій. Головні умови, які має надати та поступово надає керівник Комунального закладу «Оленівський ліцей з дошкільним підрозділом» Вороновицької селищної ради для ефективності інноваційної діяльності:

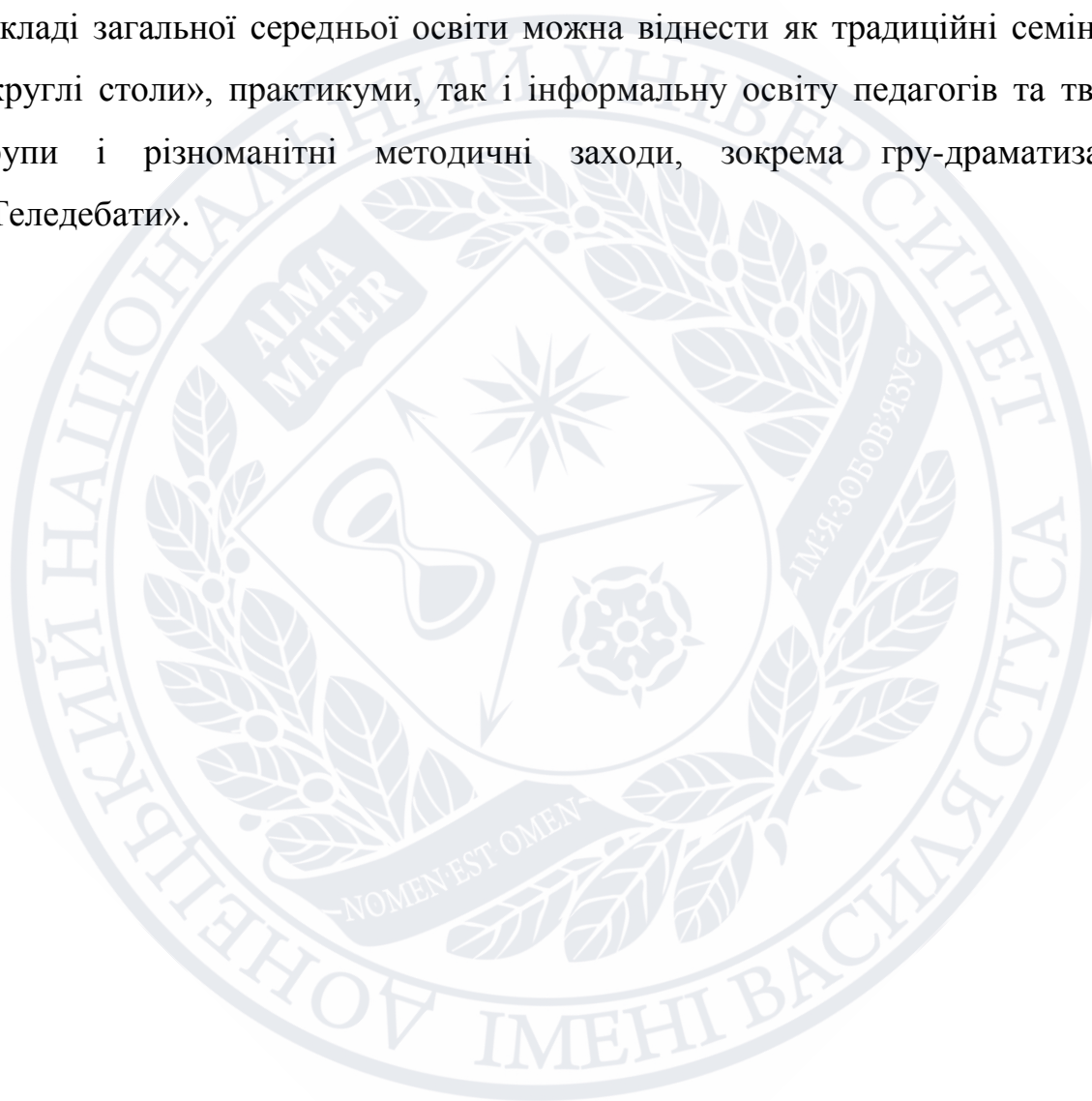
- системність у методичній роботі з педагогічним колективом з метою підвищення їх компетентності;
- наявність у педагогів школи індивідуального плану розвитку, який мобілізує його передбачувані здібності та можливості;
- постійний облік успіхів педагога у педагогічній діяльності та досягнень у роботі інших педагогів;
- створення творчого навколишнього середовища для вчителів та об'єднання зусиль всього педагогічного складу щодо побудови освітнього простору, де кожен педагог міг би усвідомити свою значимість;
- встановлення довірчих, прямих відносин, за яких у педагога пропаде страх бути незрозумілим колегами та керівництвом.

4. Проаналізовано інноваційні форми управління освітнім процесом у закладі загальної середньої освіти. Нами було з'ясовано, які інновації перебувають у стані впровадження та окреслили інновацію, що стосується англійської і французької мов. Незважаючи на трудомісткість процесу впровадження та застосування нестандартних форм організації уроку, він є досить результативним, про що може свідчити високий рівень оволодіння комунікативними вміннями говоріння, аудіювання, читання та письма; розвиток творчих здібностей учнів.

За результатами дослідження, зроблено висновки, що на сьогоднішній день реалізація інноваційних форм управління освітнім процесом спрямована на розвиток найбільш необхідних навичок, які стануть такими в майбутньому. Такими вважаються критичне мислення, прогнозування, висунення гіпотез, порівняння і зіставлення, узагальнення,

оцінка суперечностей, вибір альтернативи, прийняття обґрунтованих рішень, повага і розуміння думок інших, донесення власної думки, вміння співпрацювати; логічне конструювання висловлювань, використання засвоєної інформації в нових ситуаціях. Розроблена інновація є однією з найбільш важливих, що продукується перш за все керівництвом закладу.

До інноваційних форм і методів управління освітнім процесом у закладі загальної середньої освіти можна віднести як традиційні семінари, «круглі столи», практикуми, так і інформальну освіту педагогів та творчі групи і різноманітні методичні заходи, зокрема гру-драматизацію «Теледебати».



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Нова українська школа: порадник для вчителя: навчально-методичний посібник за ред. О. О. Кішко. URL: [http://raiosvita.mk.ua/wp-content/uploads/2018/12/HUSH\\_Poradnyk\\_vchytelia\\_MON-2018\\_Pedrada.pdf](http://raiosvita.mk.ua/wp-content/uploads/2018/12/HUSH_Poradnyk_vchytelia_MON-2018_Pedrada.pdf).
2. Савченко О. Я. Початкова освіта в контексті ідей нової української школи. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/714505/1/Початкова%20освіта%20в%20контексті%20ідей%20НУШ.pdf>.
3. Щукин А. Н. Лингводидактический энциклопедический словарь: более 2000 единиц. М. : Астрель / АСТ: Хранитель, 2007. 746 с.
4. Зимняя И.А. Ключевые компетентности как результативноцелевая основа компетентностного подхода в образовании. Труды методологического семинара «Россия в Болонском процессе: проблемы, задачи, перспективы». М. : Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. 42 с.
5. Химинець В.В. Інноваційна освітня діяльність. Тернопіль: Мандрівець, 2009. 360 с.
6. Пометун О.І. Дискусія українських педагогів навколо питань запровадження компетентнісного підходу в українській освіті. *Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи* / за ред. О.В. Овчарук. К. 2004. 111 с.
7. Меркулова Н. В. Інноваційний менеджмент у закладі освіти. *Проблеми та перспективи формування інноваційної системи освіти в XXI столітті* : міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 лют. 2012 / Львівська педагогічна спільнота. Львів : Львів. пед. спільнота, 2012. С. 30-31.
8. Наказ МОН №406 від 20.04.2018 "Про затвердження типової освітньої програми закладів загальної середньої освіти III ступеня".
9. Душков Б.А., Смирнов Б.А., Королев А.В. Психология труда, профессиональной, информационной и организационной деятельности:



Словарь / Под ред. Б.А. Душ-кова. М.: Акад.Проект: Фонд «Мир», 2005. 847 с.

- 10.Пушкарьова Т. Програма інтегрованого курсу „Навколишній світ”. *Початкова школа*. 2001. №8. С.31-36.
- 11.Вегера Н.С. Інтегровані уроки в початковій школі. Тернопіль– Харків: Ранок, 2010. 160 с. (Серія «Відкритий урок»).
- 12.Полонська Т.К. Особливості контролю навчальних досягнень учнів початкової школи з іноземних мов на засадах компетентнісного підходу. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/715930/1/Polonska\\_KamPod\\_2019.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/715930/1/Polonska_KamPod_2019.pdf).
- 13.Коваленко В. Урок-подорож. Розкажіть онуку. 2008. № 4. с. 112.
- 14.Губенко Л. Д. Нестандартні уроки в початковій школі. *Початкова школа*. 2006. № 3. С. 15
- 15.Печерська Е. Уроки різні та незвичайні. Рідна школа. 1995. №8. с. 62-65.
- 16.Нікітіна Н. М. Активізація пізнавальної активності учнів шляхом використання ігрових моментів і цікавих завдань. *Початкове навчання та виховання*. 2011. № 31. С. 21-31.
- 17.Хуторской А.В. Современная дидактика: учебник для вузов. СПб: Питер, 2001. 544 с.
- 18.Паламарчук В., Рум'янцева Д., Антипова О. У пошуках нестандартного уроку. *Радянська школа*. 1991. №1. С. 65-69.
- 19.Митник О., Шпак В. Народження нестандартного уроку. *Початкова школа*. 1997. №12. С. 11-23.
- 20.Юрович В. Поняття про нестандартні уроки. *Початкова школа*. 2006. №6. С. 31-34.
- 21.Трофимова, Н. М., Дуванова, С. П., Трофимова, Н. Б., & Пушкина, Т. Ф. (2010). *Основы специальной педагогики и психологии*. Издательский дом" Питер".
- 22.Кульневич С. В., Лакоценина Т.П. Не совсем обычный урок.Практическое пособие для учителей и классных руководителей, студентов средних и высших учебных заведений. Воронеж. 2006, 23 с.

23. Нагаєв, В. М., Портян М. О. Методика викладання у вищій школі: навч. посіб. для здобувачів вищ. освіти. 2-ге вид., перероб., допов. Харків : Стильна типографія, 2018. 284 с.
24. Авдеева І. М. Інноваційні комунікативні технології в роботі куратора академгрупи : навч. посіб. К. : Професіонал, 2007. 294 с.
25. Сікорський П. І. Теорія і методика диференційованого навчання : монографія. Львів : Сполом, 2000. 421 с.
26. Пижик, А. М., Черевичний Г. С. Методика викладання історії в школі: навчально-методичні рекомендації до вивчення дисципліни та проходження педагогічної практики студентами. Київ : Юстон, 2020. 125 с.
27. Аграрна економіка : навч.-метод. комплекс забезп. викладання навч. дисципліни / Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка ; [упоряд. М. М. Бердар]. К. : Київський університет, 2010. 79 с.
28. Остапенко Т.М. Ділова гра при викладанні дисципліни «Методика викладання облікових дисциплін». *Облік, аудит, оподаткування та звітність у системі забезпечення економічної стійкості підприємств: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*. Дніпро: ДАЕУ, 2018. С. ?
29. Бутенко Н. Ю. Комунікативна майстерність викладача: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2005. 336 с.
30. Химинець В.В. Інноваційна освітня діяльність. Тернопіль: Мандрівець, 2009. 360 с.
31. Пометун, О. І. Дискусія українських педагогів навколо питань запровадження компетентнісного підходу в українській освіті. *Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи*. 2004. С. 66-72.
32. Меркулова Н. В. Інноваційний менеджмент у закладі освіти. *Проблеми та перспективиформування інноваційної системи освіти в XXI столітті : міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 лют. 2012 / Львівська педагогічна спільнота. - Львів : Львів. пед. спільнота, 2012. С .30-31*

33. Душков Б.А., Смирнов Б.А., Королев А.В. Психология труда, профессиональной, информационной и организационной деятельности: Словарь / Под ред. Б.А. Душкова. - М.: Акад.Проект: Фонд «Мир», 2005. - 847 с.
34. Міжнародна наукова конференція "*Методика викладання та методи дослідження в математиці*", м. Берегове, 21-23 квітня 2016 р. Matematikátok és kutatók nemzetközi tudományos konferenciája, Beregszász, 2016. április 21-23 / Закарпат. угор. ін-т ім. Ференца Ракоці II. Ужгород : РІК-У, 2016. 78 с.
35. Методика викладання економічних дисциплін: тест. завдання для контролю знань та індивід. навч.-дослід. завдання для студ. спец. 8.050107 "Економіка підприємства" ден. та заоч. форм навчання / Укоопспілка, Львів. комерц. акад. - Л. : Вид-во Львів. комерц. акад., 2010. 87 с.
36. Маркіна, Л. М. Методичні вказівки з дисципліни "Методика викладання у вищій школі" / Л. М. Маркіна, Г. Г. Трохименко ; Нац. ун-т кораблебудування ім. адмірала Макарова. - Миколаїв : НУК, 2016.
37. Куцик, В. І., Кліпкова О. І. Економіка і управління підприємствами у схемах і таблицях: навч. посіб.. Львів : Вид-во Львів. торг.-екон. ун-ту, 2020. 315 с.
38. Лебедик, Леся Вікторівна Сучасні технології навчання і методики викладання дисциплін : навч.-метод. посіб. для слухачів курсів підвищ. кваліфікації пед. працівників закл. серед., проф. (проф.-техн.), фах. передвищ. та вищ. освіти / Леся Лебедик, Віктор Стрельников, Мирослав Стрельников. Полтава : АСМІ, 2020. - 302 с.
39. Євсєєва, Г., Лисенко Г. Теорія і методика викладання в сучасній вищій школі. Дніпро : ПДАБА, 2020. 152 с.
40. Нові концепції викладання у світлі інноваційних досягнень європейської дидактики вищої школи. *Innovative Lehr-Lern-Konzepte aus der Perspektive der Europäischen Hochschuldidaktik* : тези наук. доп. / [; Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова, Громад. орг. "Європ. освіта і наука в Україні", Саксон.



центр дидактики вищ. школи, Німеччина. Київ : НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2017. 515 с.

41. *Історія науки і техніки: проблеми дослідження, викладання, гуманізації освіти* : тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф., Дніпропетровськ, 25-27 трав. 1994 р. / Дніпропетр. держ. ун-т, Центр гуманітар. проблем освіти. Дніпропетровськ : Пороги, 1994. 315 с.
42. Прищак, М. Д., Залюбівська О. Б. Педагогіка, психологія та методика викладання у вищій школі : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2020. 159 с.
43. Економіка та управління підприємствами: теорія, практика, перспективи розвитку : колективна монографія. - Полтава : Астроя, 2021. 188 с.
44. Методика викладання основ підприємництва: конспекти лекцій з практикумом / В. К. Сидоренко ; Чернігів. нац. пед. ун-т ім. Т. Г. Шевченка. - Чернігів : ЧНПУ ім. Т. Г. Шевченка, 2017. 214 с
45. Мазур, Н. А., Семенець І. В. Економіка торговельного підприємства : навч. посіб.. Чернівці : Чернівецьк. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. 192 с.
46. Економіка, управління та право: освітньо-професійна траєкторія навчання : навч.-метод. посіб. - Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2020. - 123 с.
47. Швець Д.Є., Постол О. Є. Оцінка якості лекцій у контексті менеджменту якості освіти. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2010. Вип. 43. С. 57–67.
48. Швай, Роксолана Іванівна Методика викладання у загальноосвітньому навчальному закладі: навч. посіб. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2018. 110 с.
49. Гуляс, І. А. Методика викладання психології : [навч. посіб.]. Київ : Людмила, 2018. 403 с.
50. Каплінський, Василь Методика викладання у вищій школі : навч. посіб. / В. В. Каплінський. - Вінниця : Нілан, 2015. 223 с.

- 51.Зайченко, Іван Васильович Педагогіка і методика викладання у вищій школі : навч. посіб. для магістрантів спец. 8.05180101 "Технологія деревообробки". Київ : Компринт, 2015. 443 с
- 52.Вовчак, О. Д., Чікіта І. Б. Методика викладання дисциплін з економіки : навч.-метод. посіб. Львів. комерц. акад. - Львів : Вид-во Львів. комерц. акад., 2015. 255 с.
- 53.Волошин, Микола Дмитрович Методика викладання у вищій школі : навч. посіб. для студентів ВНЗ / М. Д. Волошин, Л. П. Ларичева, Я. М. Черненко ; Дніпродзержин. держ. техн. ун-т (ДДТУ). Дніпродзержинськ : ДДТУ, 2014. - 260 с.
- 54.Інноваційні методи викладання економічних дисциплін та їх використання в процесі підготовки бакалаврів і магістрів з економіки : навч.-метод. посіб. для студентів галузі знань 05 "Соціальні та поведінкові науки", спец. 051 "Економіка" (Економічна теорія) / [І. Ф. Прокопенко (керівник) та ін.] ; Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2019. 161 с.
- 55.Методика викладання дисциплін технічних спеціальностей у вищій школі : навч. посіб. / уклад.: Г. І. Ластівка, А. П. Саміла ; Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. - Чернівці : ЧНУ : Рута, 2019. 71 с.
- 56.Методичні вказівки до самостійної роботи з дисципліни "Управління персоналом" для студентів спеціальностей 051 "Економіка" та 075 "Маркетинг" денної та заочної форми навчання . Вінниця : ВНТУ, 2021. 36 с.
- 57.Робоча програма навчальної дисципліни "Методика викладання економічних дисциплін" для студентів напряму підготовки 6.030501 "Економічна теорія" денної форми навчання / Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця ; [уклад. Н. І. Бережна]. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 39 с. : табл. Бібліогр.: с. 33-36.

- 58.Sharmahd N., Peeters J., Bushati M. Towards continuous professional development: Experiencing group reflection to analyze practice. *European Journal of Education*. 2018. No 53 (1). P. 58–65.
- 59.Харченко, Н. В., Калмикова Л. Методика викладання фахових дисциплін дошкільної освіти. Держ. ВНЗ "Переяслав-Хмельниц. держ. пед. ун-т ім. Григорія Сковороди". Переяслав : Домбровська Я. М. .Ч. 2. 2020. 347 с.
- 60..Якімова, Лариса Петрівна Методика викладання фахових дисциплін у ЗВО: опорний конспект лекцій у схемах і таблицях : навч. посіб. / Л. П. Якімова ; Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. - Чернівці : Технодрук, 2019. 176 с.
- 61.Листопад О. А. Експериментальне дослідження формування професійно-творчого потенціалу майбутніх вихователів дошкільних навчальних закладів. *Наука і освіта*. 2015. № 9. С. 125–131.
- 62.Кузьмина Н. В. Профессионализм личности преподавателя и мастера производственного обучения. Москва : Высшая школа, 1990. 117 с.
- 63.Остапенко Т.М. Кейс-метод при викладанні облікових дисциплін. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (20 квітня 2018 р., м. Полтава). Полтава, 2018. С. 346–349.
- 64.Житарюк, І. В. Елементарна математика і методика викладання математики : конспект лекцій / І. В. Житарюк. Ч. 1 : Вибрані питання елементарної математики. - 2-ге вид. випр. і допов. Київ : Людмила, 2019. 448 с.
- 65.Коваленко, Микола Андрійович Методи викладання економіки у сучасній вищій школі : наук.-метод. посіб. / Коваленко М. А., Ломоносова О. Е., Швороб Г. М. - Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. - 219 с.
- 66.Кайдалова Л. Г., Щокіна Н. Б., Вахрушева Т. Ю. Педагогічна майстерність викладача : навч. посібник. Харків : Вид-во НФаУ, 2009. 140 с.
- 67.Вікова і педагогічна психологія / під ред. Гамезо М. Ст, Матюхиной М. Ст, Міхальчик Т. З. М., 1984.



- 68.Калмикова Л., Калмиков Г., Харченко Н. Феномен "компетенція" і "компетентність" у психолого-педагогічній науці і вищій педагогічній освіті. На допомогу розробникам ОПП і ОНП: погляд фахівців суміжної спорідненої спеціальності. Початкова школа. 2016. № 12. С. 37–41.
- 69.Савченко О. Методика роботи з ілюстративним матеріалом на уроках літературного читання. *Початкова школа*. 2016. № 12. С. 4–10.
- 70.Формування комунікативної компетентності молодших школярів засобами дитячої періодики: Методичні рекомендації / О. М. Марущак. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2017. 134 с.
- 71.Дружиніна Т.О. Управління якістю освітніх послуг у загальноосвітньому закладі. *Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами: зб. наук. пр. / Електронне видання; за заг. ред. В. Ф. Русакова, І. М. Зарішняк. Вип. 4. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. 176 с.*
- 72.Дружиніна Т. О. Моніторинг якості освіти як інструмент методичного та управлінського забезпечення державного стандарту 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. 18-22. URL: <https://japuoinz.donnu.edu.ua/issue/view/399>.*

## ДОДАТОК А

### Шкала оцінки потреби в досягненні (Орлов Ю.М.)

1. Думаю, що успіх в житті, скоріше, залежить від випадку, ніж від розрахунку.
2. Якщо я втрачу улюбленого заняття, життя для мене втратить будь-який сенс.
3. Для мене в будь-якій справі важливіше не його виконання, а кінцевий результат.
4. Вважаю, що люди більше страждають від невдач на роботі, ніж від поганих взаємин з близькими.
5. На мою думку, більшість людей живуть далекими цілями, а не близькими.
6. У житті у мене було більше успіхів, ніж невдач.
7. Емоційні люди мені подобаються більше, ніж діяльні.
8. Навіть у звичайній роботі я намагаюся удосконалити деякі її елементи.
9. Цілком Зайнятий думками про успіх, я можу забути про запобіжні заходи.
10. Мої близькі вважають мене ледачим.
11. Думаю, що в моїх невдачах винні, скоріше, обставини, ніж я сам.
12. Терпіння в мені більше, ніж здібностей.
13. Мої батьки занадто суворо контролювали мене.
14. Лінь, а не сумнів в успіху змушує мене часто відмовлятися від своїх намірів.
15. Думаю, що я впевнена в собі людина.
16. Заради успіху я можу ризикнути, навіть якщо шанси невеликі.
17. Я старанна людина.
18. Коли все йде гладко, моя енергія посилюється.
19. Якби я був журналістом, я писав би, скоріше, про оригінальні винаходи людей, ніж про події.
20. Мої близькі зазвичай не поділяють моїх планів.
21. Рівень моїх вимог до життя нижчий, ніж у моїх товаришів.
22. Мені здається, що наполегливості в мені більше, ніж здібностей.
23. Я міг би досягти більшого, звільнившись від поточних справ.