

Закарпатський угорський інститут ім. Ференца Ракоці II
Кафедра педагогіки, психології, початкової, дошкільної освіти та управління закладом
освіти

Реєстраційний № _____

Магістерська робота
РЕАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИ ПІДГОТОВЦІ
МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

ОСТРОВСЬКА МАРІАННА ЯРОСЛАВІВНА

Студентки II-го курсу
Освітня програма: 011 Освітні, педагогічні науки
Ступінь вищої освіти: магістр

Тема затверджена Вченою радою ЗУІ
Протокол № 103-Вн від 23.11.2022 року

Науковий керівник:

СИЛАДІЙ І.М.,
доктор педагогічних наук, професор

Завідувач кафедри:

Біда Олена Анатоліївна,
доктор пед. наук, професор

Робота захищена на оцінку _____, «___» _____ 2024 року
Протокол № _____ / 2024

Закарпатський угорський інститут ім. Ференца Ракоці II
Кафедра педагогіки, психології, початкової, дошкільної освіти та управління закладом
освіти

Магістерська робота
РЕАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИ ПІДГОТОВЦІ
МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

Ступінь вищої освіти: магістр

Виконала: студентка II-го курсу
ОСТРОВСЬКА МАРІАННА ЯРОСЛАВІВНА
Освітня програма: 011 Освітні, педагогічні науки

Науковий керівник: **СИЛАДІЙ І.М.,**
доктор педагогічних наук, професор

Рецензент: **ТЯГУР В.М.,**
кандидат педагогічних наук, доцент

Берегове
2024

II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola
Pedagógia, Pszichológia, Tanító, Óvodapedagógia, Oktatás- és Intézményvezetés Tanszék

**INNOVATÍV TECHNOLÓGIÁK ALKALMAZÁSA AZ OKTATÁSI
INTÉZMÉNYEK VEZETŐINEK KÉPZÉSÉBEN**

Magiszteri munka

Képzési szint: mesterképzés

Készítette: Osztrovszka Marianna

II. évfolyamos hallgató

Képzési program: 011 Oktatás és pedagógia tudományok

Témavezető: Sziládj Iván

Pedagógiai tudományok doktora, professzor

Recenzens: Tyahur László

Pedagógiai tudományok kandidátusa, docens

Beregszász – 2024

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ ШЛЯХОМ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	12
1.1. Теоретичний аналіз процесу застосування інноваційних технологій у підготовці майбутніх керівників закладів освіти	12
1.2. Вітчизняний та зарубіжний досвід у застосуванні інноваційних технологій у підготовці майбутніх керівників закладів освіти	38
<i>Висновки до першого розділу.....</i>	<i>45</i>
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ ШЛЯХОМ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	48
2.1. Сучасний стан підготовки майбутніх керівників закладів освіти	48
2.2. Інноваційні технології управління майбутніх керівників закладів освіти.....	55
<i>Висновки до другого розділу</i>	<i>62</i>
РОЗДІЛ 3. СИСТЕМА ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛІ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ ШЛЯХОМ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	64
3.1. Модель підготовки майбутніх керівників закладів освіти шляхом реалізації інноваційних технологій.....	64
3.2. Вдосконалення змісту моделі підготовки майбутніх керівників закладів освіти шляхом упровадження в освітній процес інноваційних технологій.....	75

3.3. Реалізація умов впровадження якісної підготовки майбутніх керівників закладів освіти шляхом застосування інноваційних технологій	86
--	----

<i>Висновки до третього розділу</i>	<i>94</i>
---	-----------

ВИСНОВКИ.....	96
----------------------	-----------

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
---	--

TARTALOM

RÖVIDÍTÉSEK JEGYZÉKE.....	
BEVEZETÉS.....	7
1. FEJEZET. ELMÉLETI ALAPOK AZ OKTATÁSI INTÉZMÉNYEK JÖVŐBENI Vezetőinek képzése során INNOVATÍV TECHNOLÓGIÁK ALKALMAZÁSÁVAL.....	12
1.1. Az innovatív technológiák alkalmazási folyamatának elméleti elemzése az oktatási intézmények jövőbeni vezetőinek képzésében.....	12
1.2. Az innovatív technológiák alkalmazásának hazai és külföldi tapasztalatai az oktatási intézmények leendő vezetőinek képzésében.....	38
<i>Következtetések az első fejezethez.....</i>	<i>45</i>
2. FEJEZET. AZ OKTATÁSI INTÉZMÉNYEK JÖVŐBENI Vezetőinek képzésének GYAKORLATI ALAPELVEI AZ INNOVATÍV TECHNOLÓGIÁK ALKALMAZÁSÁ SORÁN.....	48
2.1. Az oktatási intézmények leendő vezetőinek képzésének jelenlegi helyzete.....	48
2.2. Innovatív menedzsment technológiák a leendő oktatási intézményvezetők számára ...	55
<i>Következtetések a második fejezethez.....</i>	<i>62</i>
3. FEJEZET. AZ OKTATÁSI INTÉZMÉNYEK JÖVŐBENI Vezetőinek képzési MODELLJÉNEK MEGVALÓSÍTÁSI RENDSZERE INNOVATÍV TECHNOLÓGIÁK ALKALMAZÁSA RÉVÉN	64
3.1. Az oktatási intézmények jövőbeni vezetőinek képzési modellje az innovatív technológiák alkalmazásával.....	64
3.2. Az oktatási intézmények jövőbeni vezetőinek képzési modelljének tartalmi fejlesztése az innovatív technológiák oktatási folyamatba való bevezetése révén.....	75
3.3. Az oktatási intézmények jövőbeni vezetői minőségi képzésének bevezetéséhez szükséges feltételek megvalósítása az innovatív technológiák alkalmazásával	86
<i>Következtetések a harmadik fejezethez.....</i>	<i>94</i>
ÖSSZEFOGLALÓ.....	96
HIVATKOZÁSOK LISTÁJA	

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

НЗ – навчальний заклад

ЗВО – заклад вищої освіти;

ЗЗСО – заклад загальної середньої освіти;

ЗНЗ – загальноосвітній навчальний заклад;

ЗСО – загальна середня освіта;

ЗУІ – Закарпатський угорський інститут ім. Ференца Ракоці II;

ІК – інформаційна компетентність;

ІКТ – інформаційно-комунікаційні технології;

ІКТН – інформаційно-комунікаційні технології навчання;

ІОД – інноваційна освітня діяльність;

ІОС – інформаційне освітнє середовище;

ІПС – інформаційно-педагогічне середовище;

ІТ – інформаційні технології;

НД – Національна доктрина;

НУШ – Нова українська школа

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Якісна освіта є одним із найважливіших надбань нації. Сучасне інформаційне суспільство вимагає: висококваліфіковані професіонали, які вміють ефективно використовувати ІКТ у своїй діяльності, розвитку кожної особистості в плані створення власного якісного способу життя, впливу на своє життя та життя людей у всій державі, активні громадяни, об'єднані в спільноти.

Актуальність даної теми полягає в принципових змінах, які відбуваються в системі загальної середньої освіти в Україні. У зв'язку з цим національна доктрина розвитку освіти наголошує на необхідності створення належних умов для розвитку та самовдосконалення кожної особистості, формування покоління, що навчається впродовж життя, створює та розвиває цінності громадянського суспільства. Це зумовлює необхідність пошуку нових підходів, форм і змісту управлінських процесів загальноосвітніх навчальних закладів, що вимагає високої професійної підготовки керівників навчальних закладів.

Управління закладами освіти підпорядковане глобальному процесу змін, що відбуваються на сучасному етапі соціального та освітнього розвитку України в цілому, потребуючи нових підходів і кардинальних змін. Головним серед них є впровадження інноваційних технологій у підготовку майбутніх керівників навчальних закладів, завдання яких – забезпечення доступності та ефективності освіти, підвищення результативності освітнього процесу та підготовки молодих поколінь до життя в новому інформаційному суспільстві.

У нових умовах управління освітнім процесом у сучасних навчальних закладах саме компетентність управлінців відіграє найважливішу роль у впровадженні технологічних інновацій.

Проблемі впровадження інноваційних технологій у підготовку майбутніх керівників у навчальних закладах присвячено О. Мармази

(Мармази, 2007), С. Сисоєва (Сисоєва, 2000). Психологічні аспекти менеджменту знайшли відображення в монографії Л. Каламушки (Каламушки, 2007).

Найбільш поширена та фундаментальна праця вітчизняних дослідників, у якій аналізується та детально описується роль процесу впровадження інноваційних технологій у підготовці майбутніх керівників навчальних закладів. На основі класичного погляду на цей процес у теорії менеджменту, який розкриває роль процесу впровадження інноваційних технологій у процесі підготовки майбутніх керівників закладів освіти, виникли нові підходи, які більш повно відображають сучасні умови функціонування закладів освіти.

Реформування середньої освіти в цілому потребує не лише зміни ціннісних орієнтирів та впровадження нових технологій у навчально-виховний процес, а насамперед зміни процесу впровадження інноваційних технологій у підготовку майбутніх керівників навчальних закладів.

Саме Національна доктрина розвитку освіти в Україні XXI ст. направляє роботу кадрів на пошук нових, відкритих і демократичних моделей управління освітою, вкорінених у країні та спрямованих на узгодження освітнього процесу з безперервним подальшим розвитком. При цьому важливо забезпечити органічне поєднання державного впливу та управління, що розширює можливості контролю громадської думки.

Водночас питання управління процесом розвитку загальноосвітніх навчальних закладів досліджено недостатньо, про що свідчить аналіз літератури. З огляду на це обрано тему магістерської роботи **«Реалізація інноваційних технологій при підготовці майбутніх керівників закладів освіти»**.

Мета дослідження: розробити, теоретично обґрунтувати та експериментально перевірити роль інноваційних технологій у якісній підготовці майбутніх керівників закладів освіти.

Об'єкт дослідження – підготовка майбутніх керівників закладів освіти

Предмет дослідження – впровадження інноваційних технологій у процес підготовки майбутніх керівників закладів освіти.

Завдання дослідження:

- теоретичний аналіз процесу впровадження інноваційних технологій для майбутніх керівників закладів освіти з метою виявлення існуючих та невирішених проблем;
- з'ясувати стан розробленості проблеми в педагогічній теорії і практиці та обґрунтувати поняттєво-категорійний апарат із теми дослідження;
- вивчення сучасного стану впровадження інноваційних технологій у підготовку майбутніх керівників закладів освіти;
- розробити структурно-функціональну модель формування інноваційної технології майбутніх керівників у процесі магістерської підготовки;
- розроблення та експериментальна перевірка впровадження інноваційних технологій підготовки майбутніх керівників закладів освіти;
- розробити систему роботи з розвитку інноваційної технології майбутніх керівників в умовах інформаційно-освітнього простору вищої школи;
- розробка рекомендацій для керівників закладів освіти щодо впровадження інноваційних технологій у процес їх професійної підготовки.

Методи дослідження. Мета була досягнута кількома методами. *Теоретично:* аналіз та систематизація наукової літератури з питань впровадження інноваційних технологій підготовки майбутніх керівників у закладах освіти. Уточнення, кодифікація наукових категорій впровадження інноваційних технологій підготовки майбутніх керівників закладів освіти

Норматив щодо впровадження інноваційних технологій підготовки майбутніх керівників закладів освіти та вивчення методичних документів. *Емпірично*: спостереження, бесіди, анкетування; обробка та аналіз результатів досліджень. *Експериментально*: за допомогою експерименту, що дозволило визначити структуру, зміст і мету впровадження інноваційних технологій у підготовку майбутніх керівників закладів освіти.

Наукова новизна магістерського дослідження:

вперше розроблено, теоретично продемонстровано та експериментально доведено доцільність впровадження інноваційної технології для підготовки майбутніх керівників закладів освіти, реалізація якої базується на наукових дослідженнях, технічних аспектах адміністративних процесів в освітніх системах і адаптована до адміністрування освітніх закладів;

уточнено терміни «менеджмент», «впровадження», «інноваційна технологія» та «розвиток майбутніх керівників закладів освіти»;

подальшого розвитку дістали функції управління: планування, організація, мотивація, контроль, прогнозування, моделювання, зворотній зв'язок, інформаційна підтримка, аналіз, корекції.

Практична значущість магістерського дослідження полягає у впровадженні інноваційних технологій при підготовці майбутніх керівників закладів освіти, апробації діагностики процесу впровадження інноваційних технологій у підготовку майбутніх керівників закладів освіти та підготовці рекомендацій керівникам закладів освіти щодо необхідності використання інноваційних технологій.

Результати дослідження представлені в магістерській роботі можуть бути використані викладачами та студентами ЗВО, в адміністрації освітнього закладу, практиці заступника директора, на курсах підвищення кваліфікації, в курсовому та проміжному етапі.

Результати магістерської роботи впроваджено освітню діяльність здобувачів освіти **Закарпатського угорського інституту ім. Ф. Ракоці, II** (протокол №7 від 09.03.2023р.).

Апробація результатів. Основні положення й результати дослідження доповідалися та обговорювалися на: Міжнародній науково-практичній конференції «Виклики сучасної освіти зумовлені екстремальними умовами функціонування» (м. Берегово, Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II), 2023р.

Публікації. Основні результати дослідження відображені в 3 одноосібних наукових публікаціях у фахових виданнях.

Структура дослідження: робота складається зі вступу, ТРЬОХ розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг магістерської роботи становить 107 сторінок, основний текст викладено на 84 сторінках. Робота містить 4 таблиць, 6 рисунків. Список використаних джерел налічує 75 найменувань, з них 1 – іноземною мовою.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ ШЛЯХОМ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Політичні, соціально-економічні та соціальні відносини, науково-технічні реформи ХХІ століття постійно ставлять нові виклики та прискорюють розвиток вищої та загальної середньої освіти. Фундаментальний аналіз сучасних проблем і перспектив розвитку сучасної освіти неможливий без урахування змін, що відбулися в системі середньої та вищої освіти загалом.

Середня і вища освіта у 21 столітті покликана реалізовувати на практиці концепцію особистісно-орієнтованої педагогіки. Вона покликана забезпечити інтеграцію інтелектуального, фізичного, духовного і морального розвитку особистості з конкурентоспроможністю на ринку праці, вчить формулюванню власної життєвої стратегії, вдосконаленню особистісних характеристик, орієнтації в системі цінностей, визначенню сенсу життя та формуванню бажання вчитися впродовж життя.

Успішні керівники повинні регулярно забезпечувати нову якість закладу, знаючи, що основою інноваційного розвитку є зміна характеру діяльності та стосунків у колективі.

1.1. Теоретичний аналіз процесу застосування інноваційних технологій у підготовці майбутніх керівників закладів освіти

Теорія управління загальноосвітніми навчальними закладами почала активно розвиватися за останні 30 років, але сьогодні немає єдиного погляду на пояснення таких понять, як: «управління», «лідерство»,

«управління процесами». Це пов'язано з тим, що це питання є багатоаспектним і на нього можна дивитися з різних аспектів.

В останні роки держава визначила нові пріоритети розвитку освіти та педагогічної науки. Почалася реформа системи освіти країни. Модернізуються процеси управління промисловістю. Вивчення прогресивних ідей і реальних досягнень минулого може бути передумовою успішного вирішення проблем сьогодення.

Характерною особливістю процесу управління сучасною школою є те, що він має забезпечувати не лише успішне функціонування навчальних закладів, а й якісний розвиток в умовах суспільного оновлення та демократизації. Управління закладами освіти України здійснюється на підставі законів і постанов, затверджених Міністерством освіти і науки, Верховною Радою, наказів, указів Президента, Ради Міністрів України, досягнень психолого-педагогічної науки, досвід підвищення кваліфікації.

Оновлення системи освіти в сучасному періоді та оновлення діяльності загальноосвітніх навчальних закладів спрямовані на підвищення якості освіти. Одним із ключових факторів забезпечення якості освіти є ефективний процес управління школою, який сьогодні потребує кардинальних змін. У нормативно-правових документах (Закон «Про освіту» України (Закон України «Про освіту», 1996), Національна доктрина розвитку освіти в Україні у XXI столітті («Національна доктрина розвитку освіти», 2001) та ін.) визначено стратегічне завдання з питань – забезпечення переходу від традиційної форми управлінської діяльності до публічної форми держави (Стратегія реформування освіти в Україні, 2003).

Проблемі адміністрування навчальних закладів присвячено багато наукових досліджень. Тому загальне визначення теорії управління можна знайти у М. Альберта, В. Маслов, Ф. Тейлора, А. Fayola та ін., теоретичними дослідженнями адміністративних процесів органів освіти є В. Бондар (Бондар, 2000), Л. Даниленко (Даниленко, 1998), Г. Єльнікова (Єльнікова,

1999), В. Маслов (Маслов, 2007), Н. Островерхової (Островерхової, 2001) та ін. Теорії та методології моделювання процесу управлінської діяльності описують В. Маслов (Маслов, 1979), Т. Рожнова (Рожнова, 2012), Б. Ренькас (Ренькас, 2011) та ін. Вивчаючи теоретичні основи процесів управління державними органами освіти, їх правові рамки та практичний досвід, ми розробили зміст і методи для побудови процесів управління громадським здоров'ям та підготовки керівних органів.

У рамках дослідження важливе місце посідає обґрунтування та розкриття змісту основних понять.

«Великий тлумачний словник сучасної української мови» визначає процес так: «латинське слово «processus» означає рух уперед, послідовну зміну станів, стадій розвитку; сукупність послідовних дій з метою досягнення певного результату» (Васильченко, 2007).

Діяльність, спрямована на досягнення цілей навчального закладу в цілому за допомогою інших осіб (які беруть участь у навчально-виховному процесі), є серією безперервно взаємопов'язаних дій. Ці дії називаються функціями управління. Кожна функція управління також є процесом, оскільки включає в себе ряд взаємозалежних дій.

Поняття «менеджмент» знайшло широке застосування в багатьох галузях знань. Так, це управління біохімічними процесами в живому організмі, управління технічними пристроями, машинами та управління соціальними процесами. Його сутність визначається як «фактори і функції організмів і систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), які забезпечують збереження їх певної структури, підтримують режим функціонування, виконання їх програм» (Мармаза, 2007, с. 22).

У широкому філософському розумінні управління - це рудиментарна функція в організованих системах різної природи (біологічних, соціальних і технологічних), спрямована на збереження їхньої структури, підтримання

їхнього способу діяльності, реалізацію їхніх програм і гарантування цілей їхньої діяльності (Рожнова, 2012, с. 112).

У тлумачному словнику з управління є таке визначення: *Управління – це процес цілеспрямованого впливу керуючої підсистеми або органу управління на керовану підсистему або об'єкт управління з метою забезпечення його ефективного функціонування та розвитку* (Хриков, 2006, с. 30).

Процес управління – це діяльність єдиних суб'єктів управління, спрямована на досягнення певної мети, виконання певних функцій, використання відповідних методів і дотримання принципів управління. Анрі Файоль також запропонував представити управлінську (адміністративну) діяльність, включаючи такі спеціалізовані управлінські роботи, які називаються управлінськими (адміністративними) функціями. Анрі Файоль приписує їм: передбачення, планування, організація, порядок, координація та контроль (Сисоєва, 2000, с. 26).

Аналізуючи зміст поняття «управління», ми дійшли висновку, що в психолого-педагогічній літературі воно трактується як дія, процес, функція, система. Таке розуміння, на наш погляд, найкраще відображає специфіку досліджуваного явища.

Існують різні погляди на тлумачення терміну "управління закладом освіти". Вони залежать від підходу, який використовують різні автори. При цьому в межах одного підходу поняття "управління закладами освіти" характеризує різні процеси. Виникає необхідність порівняння підходів до трактування сутності та змісту процесів управління закладами освіти в цілому. Дані для порівняльного аналізу представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Особливості поняття "управління закладами освіти"

№ п/п	Зміст поняття	Автор
1.	Набір взаємодіючих, послідовних і цілеспрямованих управлінських функцій, комплексна реалізація яких забезпечує успішну управлінську діяльність.	Ю. Бабенко
2.	Надавати ефективну підтримку вчителям для покращення освіти та навчання студент	В. Бондар
3.	«Управління — це особливий вид людської діяльності в умовах постійної зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, який цілеспрямовано впливає на керовану систему, щоб на основі її розвитку і закономірностей поведінки визначати певні параметри. системи в рамках «механізму управління»	Г. Єльнікова
4.	Складний процес, складовими якого є правильний вибір цілей і завдань, вивчення і детальний аналіз досягнутого рівня виховної роботи, система планування ...	І. Зайченко
5.	Адміністративно-розпорядча робота, спрямована на раціональне використання часу та сил викладачів і студентів у навчально-виховному процесі, з метою поглибленого вивчення проблем виховання, морального виховання, підготовки до свідомого та всебічного вибору професії, формування характеру. розумна поведінка вчителів.	І. Зайченко
6.	Це цілеспрямований вплив керівника на діяльність колективу та освітні процеси з метою досягнення максимальних результатів у навчанні	В. Кравець

	та вихованні.	
7.	Складна і багатогранна сфера діяльності директора, що поєднує в собі організаційні, соціальні, психологічні та технічні аспекти; це процес переходу складної системи (школи) з одного якісного стану в інший.	В. Кравець
8.	Систематично і цілеспрямовано впливати на весь колектив, окремих працівників і студентів з метою системної координації їхньої діяльності, належного здійснення освітнього процесу та підвищення його ефективності.	С. Максимюк
9.	Низка взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, скоординованих дій, спрямованих на досягнення певної мети.	В. Маслов
10.	Визначити заходи щодо подолання невідповідності освітнього рівня педагогічній творчості вчителів.	О. Радзивіл
11.	Управління слід розглядати як безпосереднє керівництво тими, хто здійснює, з одного боку, розробку і визначення завдань, а з іншого боку, їх реалізацію з метою забезпечення правильного рівня навчально-виховного процесу. виробництва. і досягти оптимальних результатів бізнесу	Т. Рожнова Т.
12.	Функціонування модуля управління для створення прогностичних, педагогічних, психологічних, особистісних, матеріально-фінансових, організаційних, правових, ергономічних, медичних умов, необхідних для нормального функціонування та розвитку навчально-виховного процесу та досягнення цілей закладу.	Є. Хриков

Внутрішнє управління школою – це активна та цілеспрямована взаємодія адміністраторів, громадськості та інших учасників освітнього процесу з метою його впорядкування та переведення на вищий рівень, відповідно до законів, які визначають його розвиток та забезпечують досягнення мета. результати наведені в оптимізованій версії.

Адміністрування навчального закладу як вид діяльності. Його предметом є організація (інтеграція) спільної діяльності учнів, педагогів, батьків та обслуговуючого персоналу за допомогою планування, організації, управління та адміністрування, освітні та розвивальні цілі закладів освіти (Єльнікова, 1999; Максимюк).

Таким чином, у психолого-педагогічній літературі діяльність загальноосвітніх навчальних закладів розглядається як складний процес, науково обґрунтоване управління та поведінка працівників, цілеспрямований і системний вплив, а також низка функцій.

Після аналізу контенту ми вивели власне визначення. Ми розглядаємо управління закладом освіти як складний і динамічний процес. Його складовими є правильний вибір цілей і завдань функціонування навчального закладу, вивчення і детальний аналіз досягнутого рівня освітньої діяльності, системи. Раціональне планування, організація діяльності студентів і професорсько-викладацького складу, вибір оптимальних методів підвищення рівня освіти і підготовки, розробка РН, здійснення ефективного управління (див. рис. 1.1.).

Адміністрування школи розглядається як процес, тому що робота над досягненням однієї мети для досягнення іншої – це не одноразова дія, а серія постійних, взаємопов'язаних дій. Кожна з цих дій є процесом і має вирішальне значення для успіху РН. Їх називають адміністративними функціями. Кожна функція управління також є процесом, оскільки складається з серії взаємопов'язаних дій. Процес управління ЗВО – це сукупність усіх функцій. Тобто: планування, організація, мотивація,

контроль (див. рис. 1.2.). Це чотири основні функції процесу управління школою. Вони є основою, на якій науковці детально описують кожен етап і водночас виводять власну класифікацію. Саме тому ці чотири функції є своєрідним "скелетом" функцій процесу управління сучасною школою.

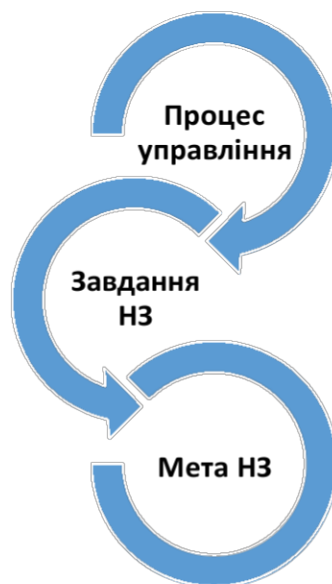
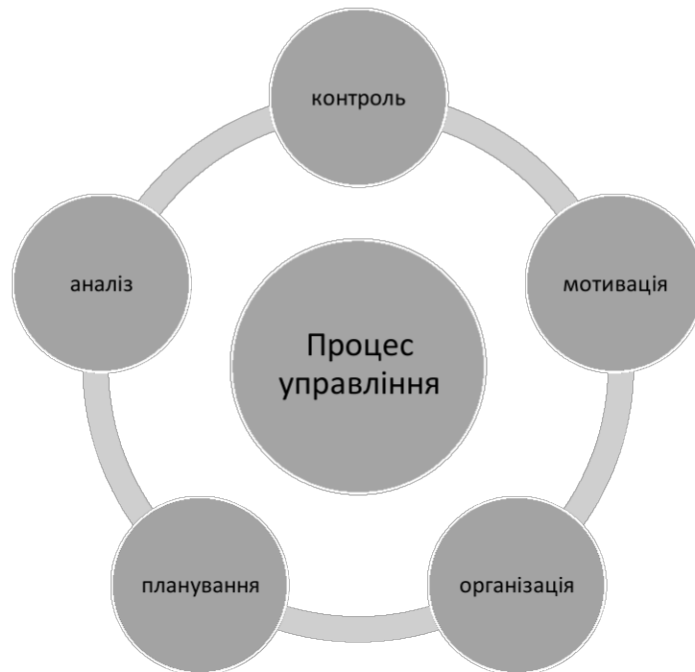


Рис. 1.1. Структура процесу управління ЗВО

Функції процесу управління ЗНЗ

Таблиця 1.2.

<i>Назва функції</i>	<i>Зміст</i>
Планування	проектувати навчальний процес та управління ним, визначаючи цілі та завдання.
Організація	виконання управлінських рішень, виконання планів полягає у виборі найбільш доцільних форм і методів відповідно до умов виконання, розстановки виконавців, їх ділової кваліфікації та досвіду, їх вказівок.
Мотивація	виконання роботи учасників процесу управління та підлеглих згідно з поставленими завданнями та згідно з планом.
Контроль	надавати достовірну та достовірну інформацію про процес управління державними закладами охорони здоров'я.

Функціональна проблема процесу управління закладами освіти не може бути віднесена до завершених у науковому розгляді. Це пояснюється тим, що на сьогодні, хоча й на сумнівному рівні, все ще відсутня систематизація функцій процесу управління загальноосвітнім навчальним закладом, що визнається більшістю науковців. Варто відзначити думку В. Маслова (Маслов, 2007) про те, що різниця в кількості та назвах функцій пояснюється значним запасом авторського суб'єктивізму, який свідчить про відсутність однозначних основ для аналізу та визначення функцій. процес управління державними закладами охорони здоров'я.

Тому необхідно з'ясувати, що таке функції процесу управління школою. *Функції процесу управління сучасною школою* - це види діяльності, які чітко розмежовані за часом здійснення та управлінськими завданнями (Бабенко, 2007).

Аналіз наукових досліджень, присвячених питанню управлінських процесів навчальних закладів у цілому, показує, що управлінські процеси

представлені по-різному залежно від цілей дослідження та ступеня узагальнення. Найбільш поширеним у науково-педагогічній літературі є підхід, при якому функції процесу управління повністю викладаються за послідовністю назв етапів, так званий універсальний цикл управління та специфічні функції. *Прогнозування, моделювання, організаційне планування, зворотній зв'язок, інформаційне забезпечення, аналіз, корекція тощо або окремі аспекти управління: соціальна психологія, економіка, право.*

Найпопулярнішими основними працями вітчизняних дослідників, у яких детально аналізуються та описуються функції процесу управління загальноосвітнім навчальним закладом, є праці Є. Березняка, Л. Даниленко, Б. Кобзаря, В. Мاستі, Б. Пекло. Якщо в монографіях Б. Кобзаря функції процесу управління закладами освіти розкриваються відповідно до класичних поглядів, які існують у цій теорії управління процесами, яка базується на плануванні, регулюванні, контролі та регулюванні, то в праці Б. Пікельної з'являються нові підходи, які повніше відображають сучасні умови діяльності навчальних закладів. Тому, враховуючи класичний та оперативний функціональні типи процесів управління, вводиться новий тип – «модернізований» (за автором), до якого відноситься: дорадчий, передчуття, політична дипломатія, адміністрація, представництво (Пікельна, 1993).

Цікавий підхід до функціонування процесів управління запропонував В. Маслов (Маслов, 2007). Автор виокремив у загальному інституційному процесі управління цільові процесно-динамічні та соціально-психологічні функціональні групи.

За даними опитування Г. Єльнікової (Єльнікова, 1999) майже 80% авторів наголошують на функціях планування: 40% - приймати рішення. Понад 93% – організаційні функції, 46% – регулювання, 36% – регулювання, 93% дослідників описують контроль, білінг та аналіз як окремі функції.

Отже, вивчаючи напрацювання вітчизняних науковців, можна зробити висновок, що всі функції управлінських процесів сучасних загальноосвітніх навчальних закладів можна умовно поділити на три групи.

Перша група – цільова функція або мета діяльності – визначає основні напрями, завдання та зміст управлінського процесу в навчальному закладі. господарська діяльність.

До другої групи належать функції процесу управління розвитком ЗВО та інноваційними процесами (охоплюють алгоритм дій у процесі управління).

Третя група розкриває основні психосоціальні аспекти процесу управління навчальним закладом: спрямованість, мотивація, злагодженість, розвиток креативності, попередження конфліктів, стимулювання тощо.

Процес управління вищим навчальним закладом по суті є виконанням взаємопов'язаних функцій, необхідних для формування та досягнення цільової мети загальноосвітнього навчального закладу. Головним у змісті процесу комплексного управління закладами освіти є побудова комплексної системи функціонування, що відповідає вимогам часу.

Характеристика процесу управління керівника загальноосвітнього навчального закладу на сучасному етапі визначається поєднанням традиційних функцій управління та появою нових функцій управління.

За процесами управління в різних сферах виробничої діяльності (Влодарка-Зола, 2003) можна виділити такі основні характеристики процесів управління промисловими підприємствами:

Безперервність – це риса управлінських процесів, яка змінюється відповідно до завдань, які стоять перед працівниками ЗВО.

Нерегулярність – час реалізації для різних етапів управління різниться. Розгляд, аналіз і підготовка варіантів прийняття рішення є довгостроковими, а сам процес прийняття рішення – короткостроковим.

Періодичність обумовлена тим, що фази процесу управління обов'язкові і повторюються.

Послідовність - означає дотримання певного набору етапів у процесі управління, цілепокладання, планування, прийняття рішень, організація, оперативний вплив, контроль і координація.

Мінливість зумовлена як зовнішньою, так і внутрішньою мінливістю середовища.

Сталість – це стабілізація, збереження традицій в організації навчального процесу, наступність в управлінських рішеннях.

Процес управління ЗВО повинен здійснюватися відповідно до таких принципів управління: національна структурованість, науковий підхід, демократизація, гуманізація, рішучість, плановість, компетентність, оптимізація, ініціативність та активність, об'єктивність, колективність та персональна відповідальність в оцінюванні виконання завдань працівниками ЗВО.

Науковий підхід до управління майбутніми керівниками навчальних закладів – це метод впливу на учасників процесу управління. Між різними підходами можна виділити такі класифікації: процедурний, логічний, інформаційний, рекурсивний, синергетичний, системний.

Важливою віхою в розвитку теорії управління став **процесуальний підхід**. Суть цього підходу полягає у визначенні процесу управління. Діяльність, спрямована на досягнення організаційних цілей, розглядається як сума взаємопов'язаних дій - функцій управління, а кожна функція - це ряд однорідних (елементарних) дій (Сучасні новітні технології управління). Основоположник процесуального методу А. Файоль виділив п'ять функцій, які виконуються в управлінні: планування, організація, управління, координація, контроль (Полторак, 1992).

Логіко-інформаційний метод широко використовується в процесі управління керівниками, у розумовій діяльності, сприйнятті (творчості),

плануванні, аналізі, дослідженні, професійному розвитку, самоосвіті, формуванні стратегії, а також у процесі підготовки рішень на технічну діяльність, пов'язану з використанням інформації. Логічний і вигідний підхід базується на наступних принципах і тому відіграє провідну роль в управлінні ЗВО.

- існування знань предмета теорії управління;
- залучення педагогів до системи управління закладом, необхідність забезпечення їх інформацією для розв'язання проблемних ситуацій, створення умов для висловлення здогадок, гіпотез, прогнозування як відповіді (знання) так і структури (послідовності) висловлення;
- формування інтелектуального потенціалу педагогічного колективу за рахунок таких функцій пізнавальної та управлінської діяльності,
- як описування та пояснення, які вимагають обґрунтування зв'язків різного роду: причинно-наслідкових та структурно-функціональних;
- залежність з'ясування завдань розвитку навчального закладу, як відкритої гуманітарної системи від використання способів наукового пізнання – аналізу, синтезу, узагальнення, дедукції, моделювання, систематизації, класифікації, розумового експерименту.

Менеджери повинні дотримуватися наступної технічної послідовності при роботі з інформацією:

- визначення обсягу, змісту, часу та форми отримання інформації;
- знати характер інформації, якою повинен володіти асистент, відповідальний за предметну комісію (методоб'єднання), батько, учитель (логічні вимоги, послідовність);

- узагальнювати інформацію, корисну для розробки стратегії школи (використовуючи переконливі докази та обґрунтовані аргументи);
- визначити форми передачі інформації, що підлягає обробці (Хриков, 2005).

Особливе місце в сучасній теорії менеджменту посідає системний підхід до свідомого та цілеспрямованого лідерства. Встановлюються зв'язки між сферами управління, встановлюються основні цілі, потім формуються підзавдання і проміжні завдання, намічаються методи і терміни їх виконання, розподіляються наявні резерви і виділяються ресурси, організовується робота і здійснюється зовнішній контроль.

Схематично системний підхід можна представити у вигляді наступного послання: цілі → ресурси → планувати → вирішувати → виконувати → контролювати.

Школа як керована система складається з двох підсистем: керівна та керована. Підсистема управління включає директорів та їх заступників. До керованої групи - викладачі, студенти, лаборанти, технічний персонал.

Успішне управління при системному підході залежить від:

- планування роботи школи, уточнення, класифікація за важливістю завдань навчально-виховного процесу;
- комплектування та встановлення зв'язків між підсистемами та управління цими зв'язками;
- впровадження оперативної інформаційної системи та ефективність зворотного зв'язку;
- глибина і всебічність педагогічного аналізу та своєчасна допомога для попередження та якнайшвидшого усунення недоліків;
- сприяти впровадженню наукової організації праці (НОП) у трудову діяльність усіх співробітників і студентів;
- наявність необхідного психологічного мікроклімату в колективі;

- кваліфікація та досвід керівників шкіл та система підвищення педагогічної майстерності та підвищення кваліфікації вчителів (Островерхова, 2001).

Підвищення ефективності управління інституційним розвитком характеризується *рефлексивним підходом*. Рефлексія — це процес самоусвідомлення об'єктом внутрішніх психічних дій і станів (Психологічний словник, 1982).

Рефлексивний підхід до інноваційної підготовки в управлінні та розвитку закладу полягає в розгляді на кожному етапі розвитку порівняння цілей управління з уже досягнутими, беручи до уваги проміжні результати та можливі впливи на наступні результати. Це досягається тим фактом, що існують етапи створення та розвитку закладу.

Використовуючи рефлексивний підхід, можна зосередитися на доцільності, узгодженості, систематичності та цілісності змін, притаманних установі, забезпечуючи перехід від одного рівня розвитку до іншого, а в довгостроковій перспективі – до рівня саморозвитку.

Сьогодні теорія управління все більше віддає перевагу синергетичному підходу. Основна її якісна ознака – «самоорганізованість» школи. Саме методологічна складова управління, заснована на класичній науці управління, і вже не відповідає сучасним та складним умовам управління школою. Основною причиною труднощів в управлінні центрами громадського здоров'я полягає в темпах соціокультурних змін у XX столітті, які почали випереджати модернізацію явних теоретичних моделей. Соціальна реальність змінюється швидше, ніж її здатність до теоретичного мислення. Реальність змінюється швидше, ніж її здатність до теоретичного мислення (Державне управління, 2003).

Самоорганізація є характерною рисою будь-якого процесу розвитку. Коли йдеться про управління школою як розвиненою освітньою системою, цей процес можна розглядати як забезпечення умов для саморозвитку

кожної підсистеми на основі діагностики, моніторингу та впровадження інноваційної діяльності. Таким чином, сутність синергетичного підходу полягає у виявленні та розумінні закономірностей, що керують процесом самоорганізації в системах різного походження.

Керівними принципами є: самоконтроль, соціальність, індивідуальність, універсальність, гуманізація та гуманізм, самоорганізація та саморозвиток (Журнал «Директор школи. Шкільний світ», 2012). Проаналізувавши різні підходи до реалізації інноваційних технологій у підготовці майбутніх керівників до роботи, ми можемо зробити висновок, що не існує чітко визначеного найкращого підходу до управління школою для всіх. Отже, для формування системи управління необхідно сформувати комплекс наукових підходів, придатних до існуючих умов і завдань.

Процес управління ЗВО складається з низки завдань, об'єктів та управлінських циклів з різними цілями, тривалістю та завданнями: "навчальний рік", "семестр" і т.д. На їх основі розробляється та затверджується річний план роботи ЗВО.

Найпоширенішими тенденціями в процесі управління закладами освіти в Україні на сучасному етапі є: примат загальнолюдських цінностей, гуманітарна спрямованість, неприйнятність національного нігілізму. активізація суспільних і національних зусиль щодо виведення освіти на рівень міжнародних стандартів, розвиток освіти на основі інноваційних психолого-педагогічних технологій; вона відходить від авторитарних та ідеологізованих педагогічних засад і вирівнює природну індивідуальність учня; фундаментальна реорганізація управління шляхом демократизації, децентралізації та створення регіональних систем управління закладами освіти; впровадження методів менеджменту та маркетингу; диференціація та індивідуалізація загальноосвітніх навчальних закладів (Стратегія реформування освіти в Україні, 2003, с. 37-42).

Методологія процесів управління в навчальних закладах базується на сукупності принципів і методів, застосування яких у конкретних ситуаціях дозволяє вирішувати конкретні проблеми. *Методи управління ЗЗСО* - це засоби управління директором, які він використовує для цілеспрямованого впливу на учасників навчально-виховного процесу (вчителів, працівників школи, учнів та батьків) (Управління загальноосвітнім закладом). Основні методичні складові управління ЗВО наведено в таблиці 1.3.

Методичні складові управління ЗВО

Таблиця 1.3.

Назва методу	Форми запровадження
словесні	індивідуальні: (консультація, бесіда);
	групові (інструктаж, зустріч, нарада, збори).
експериментальні	дослідження передового досвіду, атестація вчителів, анкетування та співбесіди, підготовка та друк матеріалів з навчально-методичних рекомендацій студентського та викладацького колективів.
наочні	моделювання організаційної структури навчального процесу, побудова схем, таблиць, матриць для вивчення знань та освітнього рівня студентів, професійна підготовка викладачів до творчої роботи.
технічні	використання технічних засобів і пристроїв (комп'ютерів, телевізорів, тощо)

Наприклад, використання в управлінській діяльності комп'ютерів із відповідними програмами дозволяє директору створити інформаційно-пошукову систему: - психолого-педагогічна література, в тому числі анотовані видання; організувати підбір методичних рекомендацій для вчителів за робочими матеріалами школи, районної (міської) акредитаційної комісії; створити каталог нормативно-технологічних та правових документів про школи; є пакети навчальних програм і контрольних робіт з кожного предмету; побудова програм уроків і виховних заходів за модулями; складати індивідуальний навчальний план учня з урахуванням обов'язкових та вибіркового предметів; готувати звітні документи з питань

управління, накази по школі; створити базу даних учнів, учителів, працівників школи, батьків тощо; автоматичний розрахунок зарплати для працівників школи (Лунячек, 2002).

Зокрема, модернізація змісту, форм і методів управлінської діяльності сформувала новий тип шкільного лідерства – відкритого, демократичного, компетентного, гуманного, творчо орієнтованого. Водночас оновлення управлінської діяльності є необхідною умовою сприяння творчості керівника, який здатний виробити власний стиль управління, періодично оновлювати зміст і форму, а також метод її діяльності.

Нині адміністративний процес вищих навчальних закладів має державно-громадський характер, заснований на тісній взаємодії державних установ та органів громадського самоврядування. Демократизація управління загальноосвітньою школою призвела до значного розширення прав учителів і педагогічних колективів, відмови від жорсткої централізації і регламентації всіх сторін шкільного життя, подальшого розвитку комуналізму в керівництві, реалізації принципу підзвітності і підзвітності. Я маю на увазі обрання керівника. Методи управління та керівництва колективом з методами і формами демократичного обговорення та прийняття рішень (Корсак, 2002).

Процес управління вищим навчальним закладом – це складний, динамічний процес і система виховних впливів, а саме:

- комплексний аналіз досягнень і недоліків у навчально-виховному процесі;
- використовувати досягнення педагогічної науки та передовий педагогічний досвід в організації навчального процесу у ЗВО;
- командні, цілеспрямовані дії кожного учня;
- надання підтримки студентським організаціям у професійній підготовці студентів;
- підвищення культури виховання батьків;

- отримати інформацію про діяльність учителя та учнів.

Саме тому, процес управління загальноосвітнім навчальним закладом у сучасних умовах є комплексним, складовими якого є правильний вибір цілей і завдань, поглиблене вивчення та аналіз рівня освіти, ступеня досягнень навчально-виховної роботи, система раціоналізації планування, організації діяльності студентів і співробітників, вибір оптимальних засобів підвищення рівня виховання і навчання, контроль ефективний контроль.

Вирішення цих проблем залежить від уміння ЗВО і викладачів творчо використовувати новітні досягнення науки і передового досвіду, від їх здатності створити необхідні умови для впровадження інноваційних технологій у закладі, взаємовідносин, що склалися в колективу, про діяльність учителів та учнів у виховній роботі.

Реформування системи освіти, зокрема системи професійно-технічної підготовки, проведене в останнє десятиліття 20 – на початку 21 століття, викликало невдоволення і невдоволення модернізацією змісту професійно-технічної освіти. Виховання керівників шкіл та адаптація освітніх програм до розвитку нових знань, сучасних наукових досліджень, теорій і концепцій менеджменту, вітчизняного та зарубіжного досвіду у сфері управлінської «освіти». На сьогочасному етапі національного розвитку вміння керувати посідає особливе місце в житті людей. Тому особливо гостро стоїть питання про рівень професіоналізму керівників навчальних закладів, їх особистісні та професійні якості, культуру мислення, моральні цінності та вміння вести за собою людей. Державні службовці формально дають менеджерам необхідну кваліфікацію для керівників команд, але вони не стають автоматично лідерами команд. А для теоретико-методичної реалізації поставленої проблеми необхідно охарактеризувати основні особистісні, ділові та професійні якості справді відповідальної людини в загальноосвітньому навчальному закладі. На засадах демократії та

гуманізму Національна доктрина визначає нові пріоритети розвитку освіти (Бондар, 2000).

Питання оновлення шкільного керівництва в теорії та практиці домашнього виховання має глибоку традицію. Савченко О.Я. наголошує, що гуманістична спрямованість є найочевиднішою рисою цілей нової освіти на філософському рівні. Сучасне розуміння гуманістичних цінностей зосереджено на цій ідеї: людина — мета, а не засіб). В. М. Мадзігон підкреслює, що ключовим показником демократизації освіти є плюралізм ідей і концепцій, думок і підходів до вирішення конкретних освітніх проблем. Демократичні цінності в системі освіти формуються на всіх рівнях — змістовому, організаційному, функціональному, комунікаційному. Саме такі підходи в період становлення України як незалежної держави стали основою для оновлення управління школою (Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності, 2000 с.104-105).

Деякі адміністратори зазначають, що управління школою забезпечується трьома факторами, а саме: чіткий та об'єктивний доступ директорів до інформації про основні показники навчального процесу, оцінювання та прийняття рішень на основі цієї інформації та професійно кваліфіковані вчителі. Тобто важливими є не лише керівні здібності керівника, а й його вплив на рівень виконання професійних обов'язків учителів (Бондисєва, 2006).

Є принципи управління школою, які й сьогодні вважаються сучасними, хоча запозичені ще минулого століття. Такими принципами вважаються: визначення бачення та найближчих цілей роботи школи; постійний аналіз проміжних, кінцевих і віддалених результатів роботи; планування; завершеність управлінських дій; участь усіх членів команди в управлінні школою; створення хорошої психологічної атмосфери в колективі. Хочеться підкреслити, що

найважливішим показником ефективного управління є здатність колективу до самоорганізації.

У багатьох підручниках описано методи управління, які можна вважати найбільш наближеними до сучасних методів управління. Вперше об'єкти, якими керує школа, розглядаються як педагогічні процеси, в яких взаємодіють учасники. Сучасна позиція щодо партнерства вчителя та учня.

За дослідженнями Р. Х. Шакурова, найбільш бажаними якостями керівника школи є об'єктивність, працьовитість, любов до дітей, вимогливість до себе, педагогічна майстерність, винахідливість. Дослідники зазначають, що умови розвитку сучасного суспільства допомагають виявляти справжніх лідерів, тобто обдарованих особистостей, здатних керувати колективом.

На новий крок у теорії шкільного менеджменту вийшли в роботах науковців, які вказували на те, що управління розвитком школи є аспектом управлінської діяльності, який забезпечує ефективний розвиток та оволодіння процесом інноваційної діяльності через планування, організацію та управління. Цілеспрямований і організований доступ до виховного потенціалу школи, підвищення рівня його використання, що дає можливість отримати якісно нові результати навчання. Автори вважають, що в міру розвитку системи шкільного навчання необхідно оновлювати та модернізувати структуру управління. Тому наголошується, що основним органом управління є директор, його заступник, педагоги та учні, а об'єктом – інноваційний освітній процес.

У сучасній ситуації в Україні відбувається розвиток науки управління закладами освіти та оновлення традиційної шкільної науки, адаптація її до сучасних вимог. Оновлює зміст освіти, методики навчання та управління, формати, методи, засоби навчання, викладання, оцінювання знань тощо.

Соціально-політична ситуація в країні, економічні зміни, загальноосвітні тенденції зумовили активний інноваційний процес. Сучасна педагогіка активно досліджує питання інноваційної діяльності закладів освіти. Висвітлення основної проблеми освітньої інноватики в сучасній теорії та практиці є роботах науковців І. Бома, Л. Буркової, Л. Ващенко, Л. Даниленко, Д. Джонсона, П. Дроб'язка, О. Дусавицького, О. Козлової, М. Крюгера, Дж. Мейерса, А. Підласого, Н. Погрібної, С. Подмазіна, О. Попової, І. Пригожина, К. Ушакова, Н. Федорової, А. Хуторського. Ці праці свідчать про те, що науково-педагогічне мислення поступово розвивається і стимулює розвиток освіти. Проте технологія управління процесом впровадження інновацій, що відповідають сучасним потребам освітнього процесу (Краснокутська, 2003, с. 104).

Традиційна система освіти створила протиріччя між спрямованістю освіти на здобуття масових знань і швидко розширюваним новим потоком інформації між традиційною та сучасною освітою для підростаючого покоління. Головним в управлінні навчально-виховним процесом є розробка цілісної системи діяльності школи, яка відповідає потребам часу та створює умови для цілеспрямованого виховання учнів. Лідерська специфіка директорів загальноосвітніх шкіл на сучасному етапі визначається поєднанням традиційних і нових керівних ролей. За допомогою таких функцій оновлюється зміст навчання і виховання (впровадження державних стандартів освіти, концепції виховання, профілізації та індивідуалізації освітнього процесу, авторських навчальних програм, підручників, посібників), відбувається впровадження нових освітніх технологій (розвиваюче, модульне, диференційоване навчання, використання методів проєктування і моделювання, життєтворчості особистості); удосконалюються форми й методи навчання і виховання (діалогові форми спілкування, лекційні, семінарські заняття, навчальні модулі тощо); трансформуються методи контролю знань і вмінь учнів

(запроваджуються індикатори розвитку учнів, рейтингові системи оцінювання); модернізуються зміст, форми й методи управління закладами і установами освіти (підвищується значущість менеджерської функції управління інноваційним процесом, створюються багатоваріантні моделі управління); з'являються авторські моделі закладів освіти (ліцеї, гімназії, коледжі тощо).

Для наступного розвитку системи освіти необхідно ретельно переглянути старі традиційні структури управління, відібрати ті, які добре зарекомендували себе в сучасних навчальних закладах і, де це можливо і необхідно, вдосконалити їх для використання. Слід докласти серйозних зусиль для створення безперервного потоку інформації на сучасній технологічній основі. Важливо поглиблено вивчати передовий управлінський досвід інших країн і наполегливо формувати та розвивати власну управлінську культуру (Даниленко, 1998, с. 50).

Управлінська інноваційна діяльність керівника вищого навчального закладу є характеристикою, що залежить від особистих якостей, професійної компетентності та креативності та має відмінні від традиційної діяльності характеристики (табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

Різниця в характеристиках	Управлінська діяльність	
	Традиційна	Інноваційна
<i>Принципи управління</i>	Застосування загальноприйнятих принципів управління, що забезпечують постійне функціонування ЗВО.	Застосування специфічних принципів управління для забезпечення конкурентоспроможності та інновацій у вищих навчальних закладах.
<i>Функції управління</i>	Використання «класичних» функцій управління.	Застосувати розширений зміст як «класичного» так і «модернізованого» у функціях управління.
<i>Технології управління</i>	Застосування організаційних структур управління, таких як лінійні, лінійно-функціональні та функціональні.	Моделювання організаційних структур управління, колективне планування розвитку ЗВО, застосування методик розробки та впровадження педагогічних інновацій.

Лідерство майбутнього керівника вимагає вміння спілкуватися з організаціями та людьми незалежно від їхньої емоційної оцінки. Керівник контролює свою поведінку, щоб негативне ставлення до когось не вплинуло на характер ділових стосунків з ним, а позитивне ставлення до співробітників служило додатковим стимулом для підвищення активності. Самоменеджмент – досить складна властивість особистості. Щоб уміло організовувати людей, керівник сам повинен бути організованим. Метою інноваційної управлінської діяльності керівника є визначення основних напрямків майбутнього розвитку закладу, акумулювання ресурсів і потенціалу для інноваційної діяльності та розвитку, впровадження нових змістів і форм навчального процесу, створення умови для розвитку нового педагогічного мислення (Павлютенков, 2011, с.112).

На жаль, у багатьох випадках діяльність школи не відповідає сучасним вимогам. Керівники навчальних закладів не позбулися традиції комплексного управління, заснованого на недовірі до

учасників освітнього процесу, успадкованої від тоталітарних систем. На практиці поодинокі випадки відчуження процесів управління та самих лідерів від інших сфер діяльності. Таким чином, управління здійснюється з метою виконання функцій. Таке «функціональне» управління спрямоване на маніпуляції з документами та вирішення адміністративно-господарських проблем, а не на творчий процес формування характеру чи виховної системи всієї школи. Тому сьогодні існує необхідність докорінно змінити характер і механізми взаємодії людей, пріоритети життєвих цінностей та ідеалів, філософію і психологію виховання, роль особистості в суспільстві. Сучасний розвиток суспільства вимагає відмови від тоталітарного лідера, який використовує тоталітарні методи управління, і переходу колективу відданих однодумців до демократичного лідера заради спільної справи.

Таким чином, застосування інноваційних технологій в управлінні освітніми закладами в цілому сприяє зміні мети всієї навчальної діяльності, тим самим роблячи основним завданням школи засвоєння учнями обсягу знань. Якщо ми хочемо створити середовище для особистісного зростання кожного учасника освітнього процесу, нам не обійтися без інноваційного середовища, створеного в школі.

Спираючись на думки науковців та практиків, можна виділити основні риси нової філософії менеджменту:

- орієнтація на особу - визнання того, що якість і прибуток походять від людей.
- соціальний менеджмент - підвищена увага до соціальних потреб персоналу та збільшення витрат на них.
- повага та довіра до персоналу.
- гуманізація управлінського мислення: система цінностей, етос і переконання організації є тими силами, які рухають технологіями, фінансами та бізнесом.

- вертикальні зв'язки послаблюються, а горизонтальні – посилюються.
 - формула ефективного управління: вести інших до успіху.
 - узгодження організаційних, управлінських і штабних цілей.
 - децентралізація управління.
 - філософія тотальної якості: управління за результатами, контроль за якістю кожної підсистеми.
- системне мислення та поведінка менеджменту.
 - інноваційні тенденції в менеджменті.
 - організаційне вдосконалення через реформу управління.
 - програмування для самостійного навчання.
 - концептуальний підхід до лідерства.

Керівник інноваційно-лідерського навчального закладу – творча особистість, якій властиво постійне творення нового на основі змін відомого.

Новий результат, або власний спосіб та спосіб його отримання. Новизна та трансформація - дві найважливіші характеристики творчості. Такі лідери є інноваційними та конкурентоспроможними освітніми адміністраторами відповідно до стратегій розвитку української системи освіти у 21 столітті (Попова, 2001, с. 360).

Інноваційний характер управління реалізує в освіті принципи демократизації, гуманізації, креативності, орієнтації на інноваційні процеси, творчого становлення особистості, принципи справедливості, лідерства та стабільності в освіті.

Інновація в педагогіці – це не просто ідея, це й елемент навчально-виховного процесу, який практикує прогресивні принципи виникнення, розвитку та впровадження ефективних інновацій. Тому саме менеджер навчального закладу повинен виявляти, аналізувати та просувати прогресивний досвід у практичну діяльність.

Керівник сучасної школи – менеджер, який керує педагогічною системою школи, її розвитком, організовує та стимулює професійну діяльність підлеглих, сприяє формуванню культури організації, досліджує попит на освітні послуги та забезпечує їх якість.

На нашу думку, інноваційний підхід до управління освітнім процесом – це визначення перспективних напрямків розвитку закладів освіти, розробка та впровадження нового змісту, форм, засобів навчально-виховного процесу, умов розвитку – це створення і забезпечення нового освітнього мислення та конкурентоспроможності закладів освіти в цілому. Отож, оволодіння кожним керівником навчального закладу принципами освітньої інновації матиме можливість підвищити ефективність власної управлінської діяльності, а також привести навчальний заклад до якісної роботи для стабільного розвитку.

1.2. Вітчизняний та зарубіжний досвід у застосуванні інноваційних технологій у підготовці майбутніх керівників закладів освіти

Період розвитку сучасної демократичної України характеризується пошуком шляхів послідовного реформування всіх сфер життєдіяльності суспільства, серед яких особливе місце посідає система освіти. Діяльність української системи освіти регулюється Основним Законом України - Законом «Про освіту», який визначає систему як таку, що складається з кількох елементів (Закон України «Про освіту», 1996).

В останні роки держава визначила нові пріоритети розвитку освіти та педагогічної науки. Почалася реформа системи освіти країни. Модернізуються процеси управління промисловістю. Вивчення прогресивних ідей і реальних досягнень минулого може стати передумовою успішного вирішення проблем сьогодення.

Саме тому вирішення різноманітних складних викликів, що постають перед системою освіти загалом і перед управлінцями зокрема, потребує не лише інновацій, а й напрацювань минулого. Зокрема, цікавим і спонукаючим до роздумів є досвід та погляди видатних міжнародних фахівців у галузі освіти на питання управління закладами освіти. Горацій Манн (Horace Mann) (1796-1859) — видатний американський педагог, організатор освіти, «батько» американських шкіл, який зробив великий внесок у розвиток теорії та практики процесу управління школою. У 1837 році він організував і очолив Департамент народної освіти Массачусетса, де присвятив 11 років свого життя своїй роботі, що принесла йому велику популярність. Між 1837 і 1848 роками Г. Манн підготував дванадцять річних звітів для Массачусетського департаменту народної освіти. Це був його найвпливовіший і найефективніший посібник із побудови загального процесу управління школою в новій країні (Boone, 1971, с. 53).

На посаді голови Шкільного комітету Горацій Манн зосередив свою увагу на вирішенні двох проблем: організації шкіл та підготовці вчителів. Важливо підкреслити, що цей американський педагог насамперед звертав увагу на облаштування шкіл, тобто на управління школами. Створенням чи організацією навчального процесу, а також розглядав питання організації шкільного життя та процесу управління закладами освіти (Тарнавська & Пушкар, 1997 с. 57).

У європейських країнах (особливо у Франції, Голландії, Шотландії, Англії, Швеції, Фінляндії, Норвегії, Данії та ін.) всі учні навчаються до 6-го року навчання. Великі загальноосвітні школи формально пропонують однакову освіту своїм учням. До сьомого року навчання школяр повинен визначитися зі своїм подальшим шляхом. Існує два варіанти продовження освіти в основній школі: «академічна», яка відкриває шлях до вищої освіти, і «професійна», яка навчається за спрощеною програмою. Вона в основному включає прикладні та спеціалізовані дисципліни. Водночас, багато

науковців та освітян європейських країн вважають ранню профілізацію (у початковій школі) недоцільною.

З організаційної точки зору процес управління освітою в більшості країн відбувається на трьох рівнях: центральний, регіональний, місцевий («Змішане навчання»).

Однак на сьогоднішній день процес децентралізації управління закладами освіти в цілому відбувається в усіх розвинених країнах. Це відображається в тому, що функції, які раніше виконувала держава, все більше передаються на рівень муніципалітетів, державних установ і приватного сектора. Характерним є те, що приватні компанії, як правило, обирають тендери на надання адміністративних послуг, навчання викладачів, організацію навчального процесу. Дедалі більшу роль у цьому питанні відіграють органи державної влади, місцевого самоврядування, асоціації батьків та навчальні заклади (Франція, Німеччина, США).

За кордоном великою популярністю користуються конференції за участю вчителів, батьків учнів, психологів, лікарів, соціальних працівників, представників органів державної влади та різноманітних фондів. Така форма дозволяє обговорювати шляхи досягнення основних цілей у процесі управління школою, створює сприятливі умови для інформування батьків про досягнення та проблеми, сприяє з'ясуванню спірних моментів. При цьому всі учасники заходу мають однакову можливість висловити свою думку та прийняти рішення (Куркчі, с. 19].

Наприклад, у Німеччині процес управління закладами освіти організований по-різному в різних федеральних землях. У більшості випадків їх структура має три рівні ієрархії:



(Куркчі; с. 95)

Основною функцією місцевого самоврядування в процесі управління освітою є нагляд за організацією, плануванням і управлінням шкільною системою. Конкретними завданнями є: остаточне затвердження змісту навчання та його організації; обговорення питань щодо виконання завдань, які стоять перед школою; план організації школи (план організації школи); затвердження методики навчання (Маслов, 1979).

В Україні сучасний стан управлінського процесу загальноосвітніх навчальних закладів характеризується процесом децентралізації не інакше, як передача багатьох функцій і повноважень від вищих органів управління до нижчих органів управління.

Другою ознакою є перехід від державних до державно-громадських процесів управління, основною метою яких є об'єднання зусиль держави і суспільства для вирішення завдань, що формують державну політику в галузі освіти. Це навчально-виховний, методичний, господарська, фінансово-господарська діяльність.

У Національній доктрині розвитку освіти на XXI століття серед основних напрямків модернізації процесів управління школою

наголошується на необхідності підготовки та перепідготовки управлінських кадрів (Маслов, 2007). На сьогодні в багатьох університетах країни крім традиційних предметів вводяться нові. Основи менеджменту, стратегічний менеджмент, інноваційний менеджмент, фінансовий менеджмент, управлінська інформаційна підтримка, контрольно-аналітична діяльність, управління навчальним/виховним процесом, психологія управління тощо. Повна реалізація цих програм є головним пріоритетом.

Зокрема, в Україні проводиться конкурс «Керівник 21 століття». Метою даного конкурсу є популяризація та стимулювання професійної творчості керівників загальноосвітніх навчальних закладів. Конкурсні завдання:

- визначення найуспішніших директорів загальноосвітніх навчальних закладів;
- поширення ефективного управлінського досвіду;
- створення бази кращих директорів навчальних закладів;
- особистий внесок керівника навчального закладу у розвиток системи освіти України та суспільне визнання.
- створення позитивного іміджу керівників;
- визнання найкращого директора.
- кращі матеріали на сторінках журналу "Директор школи. Шкільний світ" (Журнал "Директор школи. Шкільний світ", 2012).

Тому професійна компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу має велике значення в житті школи. На жаль, на сучасному етапі розвитку освітнього менеджменту постає інше питання: компетентність керівників навчальних закладів. Традиційні навчальні процеси недостатньо відповідають цим вимогам.

Р. Шаклов, досліджуючи діяльність директорів та їх стосунки з професорсько-викладацьким складом, звертає увагу дослідників на те, що низький рівень професійної підготовки директорів негативно позначається

на стосунках між викладачами. Некомпетентні керівники часто починають гуртуватися навколо таких же некомпетентних співробітників, які погано справляються зі своєю роботою. На його думку, сучасний керівник – це, перш за все, дуже компетентна людина, яка керує школою на науковій основі. Навчас, як ставити нагальні завдання перед колективом, як радитися з учителем, як їх складати, як створити творчу атмосферу та сприятливу психологічну обстановку в колективі, як організувати цікаве життя в учнівському колективі, як навчати, як налагодити творчу атмосферу та сприятливе психологічне середовище в колективі. як організувати просунутий я знаю, що ти вмієш надати гарний освітній досвід, ти вмієш довіряти. Вчителі попереджають і вирішують конфлікти. Керівники повинні поєднувати в собі управлінські та колективістські якості, діловитість і людяність (Васильченко, 2007, с. 15).

Тому директори повинні самостійно шукати ефективні способи самовдосконалення, саморозвитку, набуття досвіду передбачення та подолання проблем і труднощів.

Найбільш ефективними та доцільними широкомасштабними формами підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів є: конференції, наради, засідання, освітні виставки, кадрові підготовчі школи для загальноосвітніх навчальних закладів, інакше кажучи, школа резерву керівних кадрів ЗВО (Васильченко, 2007, с. 21).

Організаційно-педагогічна поведінка групи сприяє підвищенню професійної компетентності керівника: семінари, школи управлінської майстерності, школи молодого директора, творчі об'єднання (клуби) директорів, управлінське консультування, адвокація інноваційних проєктів, тренінги, презентації управлінського досвіду, аукціони управлінських думок.

Адміністрації шкіл слід спрямовувати всі методичні зусилля на підвищення рівня педагогічної освіти, досліджувати та впроваджувати

передовий педагогічний досвід, збагачувати досвід шкільних вчителів новими прогресивними технологіями та постійно вдосконалювати їхні навички самоосвіти.

В школах має бути продумана, орієнтована на перспективу система роботи з окремими категоріями вчителів - молодими, досвідченими та вчителями-гуру. Результатом такої роботи є професійний розвиток педагогічних кадрів, обмін педагогічним досвідом через взаємовідвідування уроків та проведення відкритих уроків як досвідченими вчителями, так і молодими фахівцями.

Інтегруючись у європейський та світовий освітній простір, Україна має враховувати досягнення та особливості процесів управління школою інших країн. Деякі з них можна розглядати не лише як приклади для вивчення, але й, звісно, для наслідування, враховуючи національні особливості української системи освіти та пріоритети, на які вона спрямована. Такий перегляд має підтримати розвиток процесів систем управління школами та забезпечити їх перехід на національний та державний рівень, а не сліпе копіювання іноземного досвіду. Важливу роль у цьому питанні мають відігравати громадські організації, місцева влада, батьківські асоціації та навчальні заклади.

Підсумовуючи вищевикладений матеріал, можна зробити наступні висновки:

1. Інтеграція досвіду управління школами має відбуватися через взаємодію методологій, методик і типологій управління школами.
2. Управління школою має базуватися на аналізі національного та світового досвіду, ґрунтуватися на сучасних вимогах та умовах розвитку школи, і це нове управління, спрямоване на розв'язання багатьох протиріч у школі, має вести до створення підходу, а саме до ери інноваційного розвитку школи.

3. Здійснювати управління школою відповідно до концепції, заснованої на міжнародних стандартах.

Тому, незважаючи на національні відмінності в системах освіти України та зарубіжних країн і шляхи реалізації реформ, загальна тенденція полягає в розвитку суспільної складової системи та розподілу системи установи.

Висновки до першого розділу

На основі теоретичного аналізу наукових джерел у першому розділі ми з'ясували зміст понять «процес», «управління», «процес управління», «управління дослідженнями». Приходимо до висновку, що в психолого-педагогічній літературі управління навчальним закладом розглядається як комплексний процес, дії адміністрації та персоналу базуються на науці, навмисному та планомірному впливі, комплексі функцій. Процес управління загальноосвітнім навчальним закладом по суті є виконанням взаємозалежних функцій, необхідних для формування та досягнення мети загальноосвітнього навчального закладу. Це сукупність усіх функцій, а саме: планування, організації, мотивації, контролю. У цьому контексті також було представлено власне визначення менеджменту. Управління навчальним закладом – складний динамічний процес, складовими якого є правильний вибір цілей і завдань функціонування навчального закладу, вивчення та детальний аналіз рівня досягнень навчальної діяльності, системне раціональне планування, студент діяльності та вчителів, вибору найбільш прийнятних методів підвищення рівня освіти та навчання, розвитку медичних закладів, здійснення ефективного управління.

Проведений теоретичний аналіз дав змогу визначити основні функції та характеристики процесу управління закладами освіти. Ключові

характеристики включають безперервність, неоднорідність, періодичність, порядок, мінливість і гомеостаз. Сьогодні вона має державно-громадський характер і базується на тісній взаємодії державних і громадських самоврядних інститутів. Головною особливістю є те, що він має забезпечувати не лише успішне функціонування закладу, а й якісний розвиток в умовах суспільного оновлення та демократизації. Основні принципи: державотворення, науковий підхід, демократизація, гуманізація, цілеспрямованість, плановість, компетентність, оптимізація, ініціатива та дія, об'єктивність в оцінці виконання завдань працівниками ЗНЗ, поєднання колегіальності та персональної відповідальності, принципи та суттєвий метод управління процесом керування аналізуються: процедурний, логічний, інформативний, рекурсивний, синергетичний, системний.

Нами були розглянуті проблеми обговорення не закрито науковим аналізом проблему функціонування управління ЗНЗ. Це пояснюється тим, що визнаної більшістю науки систематизації функцій управлінського процесу загальноосвітніх навчальних закладів наразі немає, навіть на дискусійному рівні. Функцією процесу управління сучасною школою є чітко відокремлений вид діяльності за часом виконання та завданнями управління. Дослідження першоджерел з питань процесу управління загальноосвітнім навчальним закладом показує, що назви, номери та послідовність функцій процесів управління у різних авторів не тільки відповідають між собою, але й є істотна відмінність. Однак принципової різниці між ними немає, оскільки в основі кожного аналізу лежить об'єктивна логіка послідовності кроків оптимального шляху досягнення мети.

Проаналізовано вітчизняний та зарубіжний досвід управління навчальним закладом і на цій основі можна робити такі висновки:

- 1) сучасний стан процесу управління закладами в Україні та за кордоном характеризується децентралізацією процесу;
- 2) перехід від державного до державно-громадських процесів управління.

Його основна мета – об'єднання зусиль держави і суспільства для вирішення проблем освіти, освітніх проблем та формування національної політики в освітньо-методичній сферах, економіка, фінансово-господарська діяльність.

Тому управління школою має здійснюватися на основі аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду, виходячи з сучасних вимог та умов розвитку школи, пропонуючи тим самим новий метод управління для вирішення окремих конфліктів у період оновлення та розвитку школи.

Завдяки вивченню даного питання також було виявлено, що науковці не до кінця розробили проблему контролю за розвитком наукових досліджень. Проте сучасні практики управління закладами освіти найбільше відповідають реальним потребам розвитку української системи освіти, а тому потребують наукового обґрунтування цього аспекту. Тому ми дослідили та порівняли фактори, що впливають на ефективність управління розвитком закладу освіти, з'ясовані в результаті опитування працівників освіти та керівників закладів освіти. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що керівник не створив цілісної системи управління розвитком закладів освіти. Це свідчить про необхідність теоретичного обґрунтування, розробки та експериментальної перевірки моделей управління інституційним розвитком. Ефективно контролювати розвиток навчальних закладів на високому рівні.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ ШЛЯХОМ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Модернізація змісту, форм і методів лідерської діяльності сформує новий тип шкільного лідерства – відкритого, демократичного, компетентного, гуманного та творчого. Водночас оновлення лідерської діяльності є необхідною умовою для вироблення унікального стилю керівництва та розвитку творчих здібностей керівників, здатних регулярно оновлювати зміст, форми і методи своєї діяльності.

Нині управлінські процеси навчальних закладів мають загальнодержавний характер, заснований на тісній взаємодії державних органів та органів громадського самоврядування. Демократизація управління загальноосвітньою школою передбачає значне розширення прав учителів і педагогічних колективів, відхід від жорсткої централізації та регламентації всіх сторін шкільного життя, подальший розвиток згуртованості керівництва, реалізацію принципу відповідальності, виборність керівника, заміна методів управління та керівництва колективом методами і формами демократичного обговорення та вирішення.

2.1. Сучасний стан підготовки майбутніх керівників закладів освіти

Суспільно-політичні та соціально-економічні зміни, що відбуваються в Україні, мають значний вплив на сучасну систему освіти. Змінюються ціннісні орієнтації, використовуються нові технології навчання та управління, що сприяють модернізації змісту освіти, інтенсивному розвитку

та впровадженню інноваційних процесів, що відповідають сучасним вимогам і потребам часу (Шаркунова, 1998).

У процесі розвитку національної системи освіти важливе значення має інноваційна діяльність загальноосвітніх навчальних закладів, що характеризується системною апробацією інновацій у навчально-виховному процесі.

На сучасному етапі розвитку старшої середньої освіти в Україні слід звернути особливу увагу на сумісність змін у навчальному процесі та системі управління. Поява різних типів вищих навчальних закладів, важлива робота із запровадження орієнтованої на людину освіти, подальше входження України у глобальне інформаційне суспільство зумовлює необхідність побудови ефективних систем управління з використанням технологій, що відповідають процесам, що відбуваються в освіті.

Не опанувавши теоретичні та практичні аспекти управління інституційним розвитком, лідери часто не в змозі вести всю інституцію до розвитку.

Ефективність діяльності будь-якої організації, в тому числі й навчальних закладів, залежить від професіоналізму її керівників. Робота директора навчального закладу в системі «людина-людина» перетворює спілкування з елемента дії в категорію професійно значущої. Керівник є не просто «суперінтендантом», а наділяється адміністративними функціями та повноваженнями. В ідеалі він буде водночас і лідером, і менеджером педагогічного колективу (Бондар, 2007).

Проаналізовано нормативно-правову базу підготовки майбутніх керівників навчальних закладів. Основні напрями підготовки майбутніх менеджерів у сфері освіти в Україні базуються на реалізації українського «Закону про вищу освіту», наказу Міністерства освіти України № 86 від 03.04.1998 № 86 «Положення про освітньокваліфікаційні рівні (ступеневу освіту)» (Закон України «Про вищу освіту»).

Майбутні керівники закладів освіти повинні бути обізнані з нормативно-правовою базою діяльності керівників закладів освіти. Законодавство України, що регулює діяльність керівників навчальних закладів. Функціональні завдання та адміністративні структури закладів освіти та професійні завдання адміністраторів. Діяльність керівника навчального закладу регламентується Конституцією України, Законами України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про загальну середню освіту», «Про дошкільну освіту», «Про позашкільну освіту», наказами Міністерства освіти і науки України, постановами Кабінету Міністрів, указами Президента. Освітня спеціалізована магістерська програма підготовки майбутніх керівників установ та організацій освітньої галузі відповідає педагогічним та кваліфікаційним особливостям окремої категорії магістратури та складається з двох частин освіта та дослідження. Освітня частина магістратури включає професійно-орієнтовану гуманітарну та соціально-економічну освіту, а також наукову, професійну та практичну підготовку, спрямовану на глибше розуміння професійних питань. Зміст підготовки майбутніх керівників закладів та організацій сфери освіти забезпечується науково обґрунтованою системою навчальних і системно оформлених навчально-методичних матеріалів, з нормативним і варіативним змістом підготовки, вимогами до вимог і професійні програми, які ви визначаєте. Обсяг і рівень визначають шкільну та професійну підготовку майбутніх фахівців із спеціальності «Управління навчальним закладом» (Закон України «Про вищу освіту»).

Підготовка керівників підприємств, установ та організацій (у сфері освіти та професійної підготовки) за спеціальністю «Керівництво закладами освіти» спрямована на потребу нашої країни у фахівцях, які працюють над проектуванням та оптимізацією організаційних структур. Заклади освіти управління освітньою та господарською діяльністю, контролює виконання

запланованого завдання. Розробка кадрової політики навчальних закладів та студентського контингенту (Васильченко, 2007).

Навчальний процес підготовки майбутніх керівників закладів освіти здійснюється з урахуванням дидактичних особливостей сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в освіті та спрямований на підготовку освічених і професійно розвинених фахівців, самоосвіту, самовдосконалення, певних здібностей. Оновлення знань, професійна мобільність, швидка адаптація до сучасних соціальних змін, вимог ринку праці. Не менш важливе місце у підготовці майбутніх керівників займає практика. Це дозволяє вам використовувати отримані знання для формування необхідних професійних навичок і вивчення елементів вашого лідерського досвіду.

Крім того, практична підготовка студентів є невід'ємною частиною освітньо-професійних програм цієї спеціальності. Уміння вчителя донести матеріал до своїх учнів є дуже важливим у навчальному процесі. Нарешті, структурно-композиційна побудова навчального процесу виражається в наступному. Здатність комплексно вирішувати завдання освіти, навчання та розвитку. Цільові зв'язки, взаємодія ключових компонентів навчального процесу, орієнтація студента на самостійну роботу (Закон України «Про вищу освіту»). Суть нашої роботи полягає в аналізі сучасного рівня освіти майбутніх керівників навчальних закладів, студентів магістерської програми «Управління закладами освіти». Підготовка майбутніх менеджерів здійснюється шляхом збору матеріалу з необхідних дисциплін, у формі лекцій, семінарів, виконання практичних занять для закріплення матеріалу та набуття навичок. Акцент зроблено на адаптивному управлінні навчанням, яке дозволяє успішно керувати навчальними закладами в умовах обмежених фінансових ресурсів і нестабільних систем, приймати рішення в ситуаціях невизначеності. Підготовка майбутніх керівників передбачає вирішення низки завдань: сутність та особливості управління освітніми

процесами в закладах освіти, зміст освітнього менеджменту як системи управління в ринкових умовах, характеристика, роль освітнього менеджменту та керівників базової освіти. заклади як менеджери в сучасних закладах освіти Взаємодія в умовах розвитку. Зміст підготовки спеціалістів забезпечується науково обґрунтованою системою дидактично-методичного оформлення навчальних матеріалів, визначеною освітньо-професійними програмами, що визначають нормативний та варіативний зміст освіти. Більш того, студенти також проходять асистентську (управлінську) практику, що дозволяє їм використовувати отримані знання в практичній діяльності для формування необхідних професійних знань і навичок, а також вивчати елементи управлінського досвіду.

Аналізуючи професійну підготовку іноземних фахівців з менеджменту, ми виявили деякі відмінності. В університеті імені Карла фон Осецького в Ольденбурзі підготовка здійснюється за вимогами Болонського процесу та змішаної програми – програми, яка передбачає самостійне вивчення певної частини матеріалу в класі та іншої частини. У результаті студенти отримують всебічний досвід навчання («Змішане навчання»).

Під час навчального процесу студенти використовують електронні ресурси, працюють на занятті та поглиблюють свої знання за допомогою різноманітних інтерактивних форматів. Цей метод дозволяє використовувати електронну пошту, веб-конференції, дебати, обмін досвідом тощо. Навчання таким способом пропонує багато можливостей для підтримки потенціалу цифрової доставки особистого навчання, інформації, матеріалів та онлайн-ресурсів. Крім того, навчальні модулі проводяться в університеті науковими експертами з різних галузей (організація виробництва, право, педагогіка, інформатика) з різних навчальних закладів країни. Обов'язковою умовою проходження таких модулів є розробка практично-орієнтованих проєктів, які згодом студенти зможуть використовувати у своїх подальших професійних та наукових

дослідженнях. Кожен модуль має спеціально розроблені навчальні матеріали, вивчення яких є необхідною умовою при переході до етапу проекту. У цьому їм допомагають наукові експерти, тьютори та фахівці з освіти, які є науковими співробітниками університету (Куркчі). Крім того, в навчальному процесі Ольденбурзького університету імені Карла фон Осецького задіяні провідні фахівці, які координують студентів у підготовці проектів та підтримують вибір модулів. Такі напрямки залучаються до навчального процесу, в тому числі необхідні майбутнім менеджерам для професійної діяльності матеріали, в процесі яких студенти створюють проекти з потенціалом для подальшої реалізації. У Великій Британії та США з кінця 1980-х років виникли нові тенденції розвитку освіти вищого менеджменту як частини підготовки майбутніх менеджерів, зокрема: розширення участі представників бізнесу в освіті менеджменту, запровадження сучасних методів навчання менеджменту, які обумовлено використанням у діловому світі інноваційних методів менеджменту. Теорії та методи стратегічного управління бізнесом використовуються для визначення напрямків розвитку вищої освіти з менеджменту, вдосконалення процесу підготовки студентів окремого ЗВО, підвищення здатності його організаційної структури адаптуватися до змін і вирішувати нові завдання. місія. Американська освіта фокусується не на підготовці експертів, а на науковій основі, підкреслюючи важливість наукових досліджень для формування творчих особистостей менеджерів, враховуючи потреби організацій (Ельберхт, 2010). Крім того, в університетах Великобританії, США та Канади студентам пропонуються спільні програми бакалаврату, які поєднують такі дисципліни, як мови, психологія, наука та бухгалтерський облік з бізнесом і менеджментом. У тренінгу пошукові, гнучкі, багатоваріантні, прогностичні, інтуїтивні, креативні, ціннісні, соціально орієнтовані моделі (Ельберхт, 2010). У польських вищих навчальних закладах навчальний план підготовки майбутніх менеджерів включає

математику, статистику, економетрику та інформатику як базові дисципліни на рівні програмного мінімуму. Крім того, значна увага приділяється вивченню психології (курси психології) та педагогіки. Важливу роль у професійній підготовці майбутніх менеджерів відіграють традиційні лекції, практичні та лабораторні заняття. Найпоширенішими методами активізації студентів є: моделювання, вирішення проблемних ситуацій на уроці, проведення ділових ігор, аналіз альтернатив, кейс-стаді. У системі вищої освіти Польщі також, у світлі змін у змісті освіти через оновлення та впровадження, є розробки в системі освіти для виховання експертів у сфері управління бізнесом та встановлення різноманітної міжнародної співпраці. Зміст нових освітніх програм, наближення змісту діючих Освітні програми до західних навчальних закладів, розширення використання сучасних методів навчання, викладання галузей менеджменту іноземними мовами, зменшення частки самостійної роботи студентів, збільшення, запровадження акредитації (Влодарка-Зола, 2003). Підготовка майбутніх менеджерів у сфері освіти в Україні здійснюється з урахуванням Закону України «Про вищу освіту», наказу Міністерства освіти України від 04.03.1998р. №86 «Положення про освітньо-кваліфікаційні рівні» (ступенева освіта)». Нинішній стан підготовки майбутніх керівників закладів освіти базується на педагогічних та професійних ступенях магістра і складається з двох частин: освіта та дослідження. Під час навчання студенти отримують необхідні матеріали та закріплюють свої знання на практичних заняттях. Провівши порівняльний аналіз підготовки майбутніх керівників навчальних закладів у вітчизняних та зарубіжних університетах, виявлено, що значний інтерес становлять подібні аспекти, а саме: вивчення іноземних мов, а також предметів у галузі інформатики. математичні методи обробки інформації. Однак необхідно запозичити досвід провідних країн світу у напрямку активізації навчального процесу, оскільки студенти будують практично-орієнтовані проекти, за участю провідних фахівців, у

координації зі студентами; розширити участь представників бізнесу в процесі підготовки; та забезпечити обмін іноземними студентами під час навчання. Згідно з дослідженнями, тематика управління вищими навчальними закладами є не лише на державному рівні, а й на міжурядовій та транснаціональній площинах (Ельберхт, 2010).

2.2. Інноваційні технології управління майбутніх керівників закладів освіти

З розвитком процесу глобалізації змінюється підхід до управління вищими навчальними закладами, тому адміністрація кожного вищого навчального закладу повинна більш ефективно здійснювати свою управлінську діяльність, базуючись на застосуванні інноваційних підходів до управління. На цьому тлі ця стаття має на меті представити концептуальні принципи застосування інновацій у контексті забезпечення управління університетом. Важливою основою для наукової статті є дослідження деталей застосування новацій щодо забезпечення контролю діяльності вищих навчальних закладів та положень Закону України «Про вищу освіту».

Доведено, що управління вищими навчальними закладами з точки зору застосування інновацій являє собою управлінську діяльність керівників вищих навчальних закладів, пов'язану з розвитком та ефективним функціонуванням вищих навчальних закладів, а також підвищенням якості освіти підвищення, удосконалення освітніх послуг і процесів. Встановлено, що застосування інновацій в управлінні вищими навчальними закладами потребує ретельного вивчення інноваційного потенціалу цих закладів і лише тоді можуть прийматися управлінські рішення для досягнення управлінських цілей. Визначено застосування інновацій в управлінні ЗВО: забезпечення стратегічності управління на належному рівні; покращити якість освітніх послуг; сприяти дослідно-конструкторській роботі;

підвищення рівня інноваційного потенціалу вищих навчальних закладів; забезпечити техніку та автоматизувати навчальний процес. На управління ЗВО, як на управлінську діяльність у частині застосування інновацій впливають рівень функціональної ефективності, рівень професійної діяльності персоналу та рівень кваліфікації персоналу, навчальні заклади, ступінь успішності студента в ході навчальної діяльності, рівень ресурсного розподілу вищих навчальних закладів, рівень інноваційного потенціалу університету, ступінь автоматизації та технологія навчального процесу.

Саме зміни у системі вищої освіти зумовлена запитами ринку праці та сучасного суспільства. За результатами національного опитування щодо визначення якості освіти в Україні, проведеного Фондом «Демократична ініціатива» імені Ілька Кучеріва та Українською соціальною компанією, ми виявили, що значна частка студентів (87%) вважає покращення вищої освіти важливим питанням, а 36% з них вважають це завдання пріоритетним. Студенти оцінили якість вищої освіти України як нижчу за середню, максимальний бал – 2,8 із 5-ти можливих. Існує важлива проблема, яка, на думку студентів, потребує негайної уваги. Невідповідність освіти ринковим вимогам сучасного суспільства (41%), випадки корупції викладачів (39%), порівняно з іноземними університетами освітній рівень українських вузів є низьким (32%). Порухені питання залежать від багатьох факторів, одним із яких є побудова ефективної моделі управління. Це, у свою чергу, дає змогу готувати нове покоління менеджерів.

Законом України «Про вищу освіту» визначено, що керівник вищого навчального закладу має значний вплив на здійснення освітньої, наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності в закладі Департамент вищої освіти, він же є головним представником у взаємовідносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами та діє без довіреності в межах своїх повноважень, регламентованих цим Законом та статутом вищого навчального закладу (Закон України «Про

вищу освіту»). Проте закон містить лише загальні вимоги щодо необхідності володіння керівниками навчальних закладів таким рівнем знань, щоб вони могли використовувати інноваційні методи управління у своїй професійній діяльності.

Ключовими поняттями, що визначають теоретичні основи дослідження в даній роботі, є *«готовність»*, *«інновація»*, *«технологія»*, *«технологія управління»* та *«інноваційні технології управління»*.

Поняття *«готовність»* широко вивчалось наприкінці 19 століття, а інтерес до вивчення цього визначення зріс ще в 1920-1940-х роках. Проаналізувавши визначення різних науковців, можна сказати, що готовність – це загальне явище і складна динамічна система, в основі якої лежить суб'єктивний стан дієздатної особистості, здатність використовувати знання, досвід, особистісні якості та бажання виконувати професійну роботу, місію, діяльності.

У науці терміном *«технологія»* (від грец. вміння, прийом) вважається сукупність знань про способи діяльності. Це означає, що описуються, розробляються способи, прийоми, способи роботи, послідовності дій і розпоряджень та вдосконалюється їх реалізація у професійній діяльності. Тому під *«мистецтвом управління»*, ми розуміємо сукупність методів, прийомів управлінської діяльності, виконання функцій управління, одноманітність злагодженої організації та поведінки персоналу, прийняття різноманітних рішень і обґрунтування кожної дії.

Суть поняття *«інноваційна управлінська технологія»* полягає у впровадженні керівниками нових сучасних методів у навчально-управлінський процес, зумовлених відповідним досвідом і наявністю знань, знань, умінь і пов'язаних з ними компетенцій управлінців освіти (Даниленко, 2006). Використання технологій управління інноваціями вимагає від фахівців знання системи, розвитку креативності, навченості та свідомої готовності до впровадження інновацій (Бондар, 2000).

Методи або технології управління можна класифікувати таким чином:

- технологія фасилітації або прийоми модерації;
- технології управління персоналом;
- технологія розробки нових технологій;
- технологія управління громадсько-активним навчальним закладом;
- технологія прийняття управлінських рішень;
- технологія науково-методичного супроводу;
- технологія антикризового управління;
- технології оцінювання діяльності у НЗ (Дослідження парадигматичних підходів до управління стратегічними змінами на підприємствах).

У професійній діяльності менеджера також широко використовуються такі технології управління, як інтерактивні, мультимедійні та PR-технології.

Таким чином, готовність майбутніх керівників навчальних закладів до використання інноваційних методів менеджменту можна розглядати як їхню комплексну професійно-особистісну характеристику та, можна сказати, як орієнтацію особистості на розвиток та модернізацію своєї управлінської діяльності. Наявність активності та самостійності у навчальному процесі, творче виконання професійних завдань, наявність знань для створення інноваційних методів і стратегій навчальної дії (Даниленко, 1998). Особистісні чинники, зокрема морально-мотиваційні якості, мотивація, знання, вміння, навички, особистісно-психологічна готовність людини до здійснення управлінської діяльності з використанням інноваційних технологій, мають вирішальне значення для ефективності їх реалізації.

Щоб використовувати інноваційні методи управління у своїй професійній діяльності, менеджери повинні мати знання та відповідний досвід. Науковці виділяють наступні критерії готовності керівників

навчальних закладів використовувати інноваційні методи управління у професійній діяльності:

- визнання необхідності інноваційної діяльності при підготовці до інноваційної творчої діяльності в навчальних закладах.
- впевненість, що інновації приведуть до позитивних результатів.
- поєднання особистих цілей з інноваційною діяльністю.
- готовність до подолання творчих помилок.
- органічна, професійна та особистісна культура інноваційної діяльності.
- рівень технічної готовності до впровадження інноваційної діяльності.
- позитивно оцініть свій попередній досвід у світлі вашої інноваційної діяльності.
- здатність до професійного мислення (Державне управління, 2003).

Формуючи мотивацію майбутніх керівників закладів освіти до інноваційної діяльності, вони набувають здатності вирішувати такі професійні завдання, як:

- процес впровадження інноваційних освітніх програм і технологій у педагогічний процес освітнього закладу реалізуючи психолого-педагогічне забезпечення;
- змінити стереотипну поведінку в бік готовності до змін та інновацій з педагогами навчальних закладів;
- спільно з педагогами закладів освіти можна розробити індивідуальні методики для підвищення кваліфікації, участі в інноваційній діяльності та реалізації інноваційних проєктів у сфері освіти;
- участь в освітніх проєктах та апробації інноваційних освітніх технологій на відповідність сучасним науковим підходам та вимогам до апробації якості освітніх послуг (Даниленко, 2006, с. 75).

Звісно, для країн з високим рівнем освіти характерне впровадження інновацій у професійну діяльність, стимульоване такими факторами, як

наукові відкриття та винаходи (технічний сектор). Співпраця між споживачами та творцями інноваційних технологій (інституційний сектор); наявність функціональних децентралізованих, мережових або модульних структур (структурні частини); ІКТ (інструментальний сектор) (Вісник ЖДУ, 2013).

Таким чином, аналіз наукової літератури дозволяє визначити сутність поняття «технології управління інноваціями» та охарактеризувати готову структуру майбутніх менеджерів, які використовують ці інноваційні технології у своїй професійній діяльності, обґрунтувати актуальність даного питання. Готовність та вміння майбутніх керівників навчальних закладів використовувати інноваційні методи менеджменту у своїй професійній діяльності залежить від їх психологічної підготовки, необхідних знань інноваційних методів менеджменту, уміння використовувати ці знання під час здійснення управлінської діяльності. Володіння такими професійними якостями дозволить майбутнім фахівцям відповідати потребам сучасного суспільства при підготовленості до змін зовнішнього середовища.

На основі впровадження інноваційних методів навчання, студентської дискусії та різноманітних практичних і ситуаційних завдань має бути організований навчальний процес, який включає аналіз вправ інноваційного процесу, рольові, ділові ігри тощо.

Відповідно до статті 34 «Керівник вищих навчальних закладів» Закону України «Про вищу освіту» (2014) обов'язки та повноваження щодо керівництва вищими навчальними закладами покладаються безпосередньо на керівників вищих навчальних закладів. При цьому керівники вищих навчальних закладів також зобов'язані підтримувати зв'язки з органами державної влади та місцевого самоврядування, фізичними та юридичними особами та діяти відповідно до повноважень, визначених цим Законом.

Дослідження показують, що інноваційний потенціал закладів необхідно ретельно вивчити, перш ніж інновації можна буде застосувати до

управління вищими навчальними закладами. Здатність приймати управлінські рішення з метою досягнення управлінських цілей на основі отримання відповідного інноваційного потенціалу університету.

Застосування інновацій в управлінні вищими навчальними закладами завдяки використанню сучасних методів та інформації дозволяє формувати нові, більш інноваційні освітні програми та використовувати інноваційні підходи до підготовки майбутніх фахівців, комунікаційні технології в навчальному процесі (Рожнова, 2012).

Використання інновацій в управлінні вищими навчальними закладами сприяє формуванню інноваційного механізму управління та підвищує ефективність діяльності вищих навчальних закладів. Механізм управління інноваційною діяльністю вищого навчального закладу повинен включати форми інноваційних відносин, методи визначення ефективності інновацій, що впроваджуються в навчальний процес, алгоритми їх формування та використання, інноваційні фонди, специфіку техніко-інформаційної бази (Пшенична, 2013).

Крім того, інновації відіграють роль у переході до системи управління за результатами в управлінні вищим навчальним закладом. Відповідно до положень цього методу управління передбачається проведення оцінювання діяльності вищого навчального закладу та професійної діяльності професорсько-викладацького складу.

Сьогодні в практиці управління вищими навчальними закладами використовуються сучасні автоматизовані електронні системи. Використання таких систем допомагає ефективно планувати, контролювати та аналізувати діяльність закладів вищої освіти, забезпечує доступ до даних про навчальний процес, а отже, сприяє захисту цих даних відповідно до вимог чинного законодавства (Січко & Ковальчук, 2013).

Управління вищим навчальним закладом з точки зору застосування інновацій базується на певних принципах, як і будь-яка управлінська діяльність, а саме (Сипченко & Климова, 2019; Сас, 2014):

- а) принципи організації та узгодженості процесів управління;
- б) принципи передбачення та прогнозування наслідків застосування інновацій в менеджменті;
- в) принцип зручності
- г) принцип прискорення, що передбачає раціональне та прогресивне використання інновацій;
- д) принципи фізичного, технічного та інформаційного забезпечення;
- е) принципи прогнозування;
- є) принцип гнучкості;
- ж) принципи моделювання;
- з) принцип безперервних інновацій.

У той же час управління вищими навчальними закладами здійснюється з метою застосування інновацій завдяки інноваційним інструментам, таким як інноваційні методи управління, інноваційні управлінські рішення та інноваційні форми організаційного менеджменту (Сас, 2014).

Отже, ґрунтуючись на проведеному вище дослідженні слід зазначити, що з точки зору застосування інновацій управління вищими навчальними закладами як управлінська діяльність залежить від впливу певних змінних.

Висновки до другого розділу

Таким чином, на основі дослідження теоретико-методологічних та практичних засад управління вищими навчальними закладами з точки зору застосування інновацій, встановлено, що управління вищими навчальними закладами з позицій застосування інновацій

являє собою менеджменську діяльність керівників закладів вищої освіти, яка стосується забезпеченням розвитку та функціонування закладів вищої освіти, результативністю та підвищенням якості освітніх послуг з метою покращення навчального процесу. Дослідження показали, що застосування інновацій в управлінні вищими навчальними закладами потребує ретельного вивчення інноваційного потенціалу цих закладів, і лише тоді він є операційно життєздатним з точки зору досягнення бізнес-цілей і може приймати рішення. Водночас застосування інновацій в управлінні вищою освітою виявило: забезпечити стратегічне лідерство університету на належному рівні; підвищення якості освітніх послуг; сприяти виконанню дослідно-конструкторських робіт; підвищення інноваційного потенціалу університету; забезпечуємо технологізацію та автоматизацію навчального процесу. За результатами дослідження встановлено, що управління вищими навчальними закладами як управлінська діяльність щодо застосування інновацій залежить від впливу ступеня ефективності на функціонування вищих навчальних закладів. рівень професійної діяльності співробітників університету, рівень кваліфікації персоналу вищих навчальних закладів, ступінь успішності студентів у процесі навчальної діяльності, рівень ресурсного забезпечення вищих навчальних закладів. Рівень інноваційного потенціалу університету та ступінь автоматизації та технологія навчального процесу .

РОЗДІЛ 3

СИСТЕМА ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛІ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ ШЛЯХОМ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1. Модель підготовки майбутніх керівників закладів освіти шляхом реалізації інноваційних технологій

Результати проведених досліджень засвідчили недостатню вмотивованість керівників закладів загальної середньої освіти до впровадження інноваційного менеджменту.

Сьогодні під освітою розуміють систему підвищення кваліфікації фахівців, які мають певний університетський рівень і займаються професійною діяльністю. Закон України «Про освіту» (2017) говорить: «Післядипломна освіта гарантує нове набуття та вдосконалення раніше набутих компетенцій на основі здобутої вищої професійної (професійно-технічної) або фахової передуніверситетської освіти та практичного досвіду» (Закон України, 2017). Відповідно до даного закону, включає ті складові, що зображені на рис. 3. 1.

Таким чином, аналіз цих компонентів дає зрозуміти, що підвищення мотивації директорів до інноваційного управління закладами загальної середньої освіти в умовах післядипломної освіти можна здійснити через спеціалізацію, стажування, перепідготовку (наприклад, отримання управлінської підготовки), курси спеціалізації або підвищення кваліфікації. Звертаємо увагу, що післядипломну освіту здійснюють заклади вищої освіти, післядипломної освіти та заклади, які отримали відповідні ліцензії або акредитували відповідні освітні

програми з надання різних напрямів післядипломної освіти (Закон України, 2017).



Рис. 3.1. Складові освіти в Україні

На нашу думку, що закладам, які організовують післядипломну освіту, необхідно розробити чіткі системи та змодельовати процес підготовки керівників до інноваційного менеджменту закладів загальної середньої освіти. Тому ми вважаємо за необхідне застосування методів моделювання для демонстрації систем підготовки керівників до інноваційного управління закладами загальної середньої освіти.

Саме моделювання в освітніх дослідженнях є феноменом, особливою формою візуалізації, яка забезпечує джерела, форми та методи, що дають змогу більш детально розкрити природу досліджуваного явища.

Модель - це "фіктивний або матеріально реалізований об'єкт, який відображає або відтворює існуючий або проєктований об'єкт дослідження і може замінити його, так що вивчення моделі дає нову інформацію про цей об'єкт" (Павлютенков, 2008).

Спираючись на низку досліджень (А. Савельєв, Б. Гершунський), вчені виділяють деякі основні принципи побудови моделей і послідовність операцій при їх розробці, яких необхідно дотримуватись:

- розробити конкретні цілі та завдання моделювання;
- збирати, систематизувати та обробляти інформацію, пов'язану з поставленими завданнями;
- виявлення окремих факторів, які суттєво впливають на досліджуваний об'єкт чи явище;
- будувати моделі з точки зору завдань, які вона має вирішити;
- уточнення моделі щодо конкретних і закріплених соціально-педагогічних умов з урахуванням виявлених суттєвих факторів і вибором оптимальних варіантів отриманих результатів;
- розробити комплекс рекомендацій щодо зміни педагогічного об'єкта на завершальному етапі моделювання (що передбачає передачу результатів об'єкту).
- модель навчання директорів інноваційному менеджменту в старших класах середньої школи складається з трьох блоків: цілі, суть, процедури та ефективність, проілюстровані в рис.3.2. та 3.3.

Розглянемо кожен блок моделі керівника підготовки до інноваційного управління освіти, особливо методичними центрами, методичними кабінетами чи закладами загальної середньої освіти, що здійснюються в рамках інформальної чи неформальної освіти.

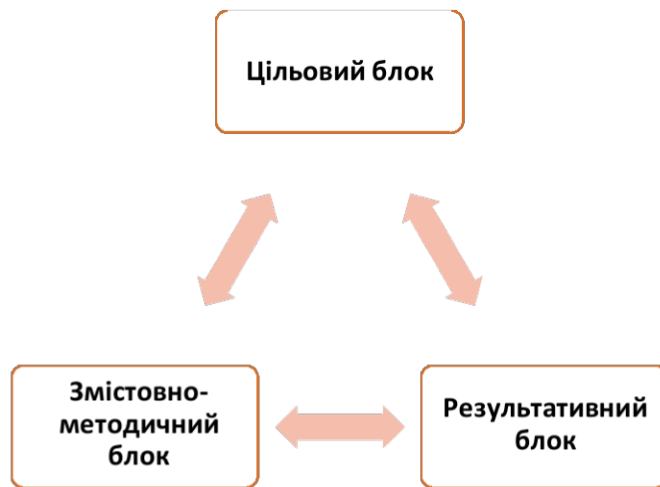


Рис. 3.1. Компоненти моделі підготовки майбутніх керівників до інноваційного управління закладами освіти

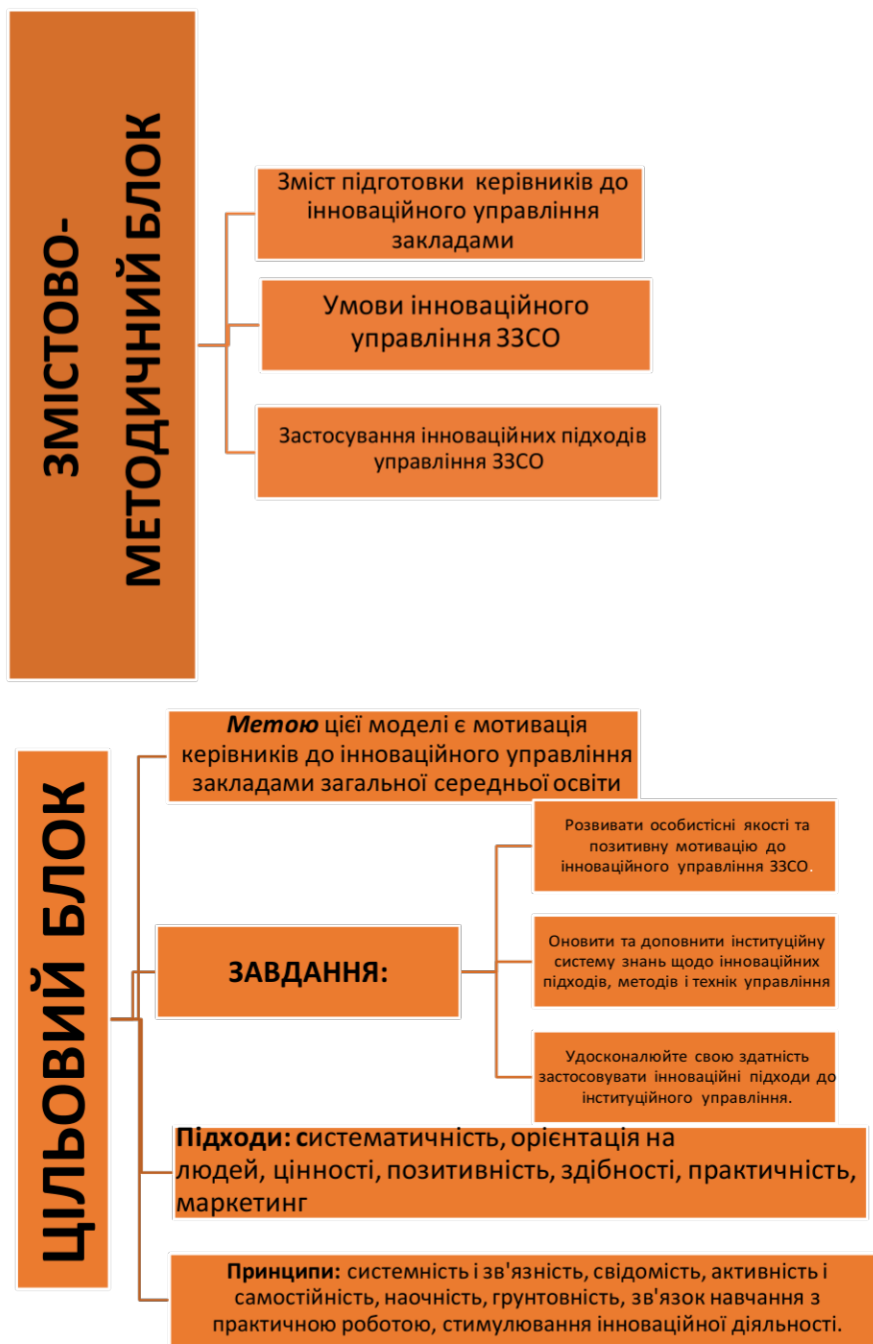
Цільовий блок запропонованої моделі відображає цілі, якими в нашому випадку є конкретні завдання, спрямовані на підготовку керівників до інноваційного менеджменту.

Метою цієї моделі є мотивація керівників до інноваційного управління закладами загальної середньої освіти.

Для досягнення сформульованих цілей пропонується кілька завдань:

1. Розвивати особистісні якості та позитивну мотивацію до інноваційного управління ЗЗСО.
2. Оновити та доповнити інституційну систему знань щодо інноваційних підходів, методів і технік управління.
3. Удосконалюйте свою здатність застосовувати інноваційні підходи до інституційного управління.

Для досягнення запропонованих цілей і завдань, відображених у цільових блоках моделі, необхідно реалізувати наступні блоки моделі:



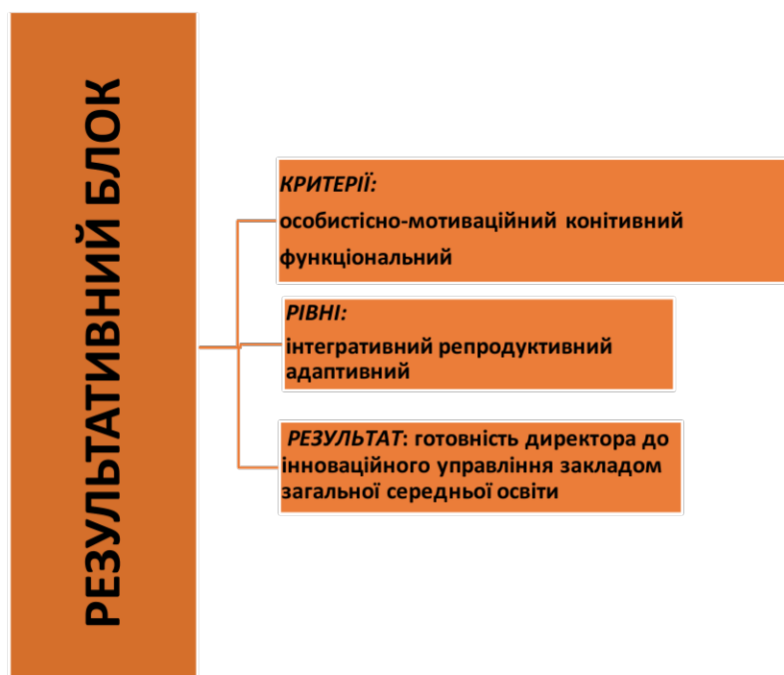


Рис. 3.2. Модель підготовки керівників до інноваційного управління закладами освіти

Важливе значення має **змістово-методичний блок**, який містить основи підготовки керівників до інноваційного менеджменту в умовах післядипломної освіти. Він охоплює основний зміст підготовки керівників до інноваційного менеджменту, рамкові умови для цього процесу та застосування інноваційних підходів, щоб надати процесу управління інноваційного забарвлення. Згадані компоненти пояснюються в наступних підрозділах, щоб аналіз змісту, процедур і принципів було детально розроблено, враховуючи, що варто побудувати організацію блоків вмісту та процедур. Варто зазначити, що зміст підготовки керівників інноваційного менеджменту закладів загальної середньої освіти в контексті освіти досліджено та проаналізовано на базі, Фахового коледжу Закарпатського угорського інституту та кафедри педагогіки, психології, початкової, дошкільної освіти та управління закладами освіти Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці II. Де 2022/2023 н.р. (Положення про освітній проєкт, 2021). Який готуватиме майбутніх директорів

навчальних закладів до сучасного управління освітою, набуває нових управлінських навичок та впроваджує інновації в управлінні закладами середньої освіти, поширені в часи викликів, сучасних змін, дистанційного управління тощо (Положення про освітній проєкт, 2021).

Розглянемо підходи та принципи підготовки директорів до інноваційного менеджменту.

Системний підхід описує взаємопов'язані, взаємозалежні та взаємообумовлені компоненти наукової та освітньої систем у підготовці до інноваційного управління директорами загальноосвітніх навчальних закладів, як змісту інновацій в управлінні закладами освіти. Посадова функція (компетентність) є результатом навчання. Інструмент оцінювання рівня професійної підготовки для інновацій в управлінні закладом. Організована та систематична доставка знань з управління інноваціями в вищій освіті.

Особистісно-орієнтований підхід вимагає визнання всіх управлінських питань, як свідомих суб'єктів свого способу життя та професійного розвитку, надання підтримки в процесі підготовки до роботи, безпеки та вдосконалення роботи, здатності до дії, позитивної інтелектуальної та соціальної поведінки, необхідних знань, до індивідуалізації, виховання та соціалізації менеджерів з точки зору реальних потреб професійної діяльності в ринкових умовах та швидко мінливих вимог до роботи, побудувати цілеспрямовану систему самоосвіти.

Аксіологічний підхід передбачає дослідження процесу підготовки під кутом зору визначення можливості процесу підготовки та її цілеспрямованого впливу на формування цінності директора ЗЗСО управління інноваційною діяльністю, як-от сприяння розвитку потенціалу суб'єкта (створення інформаційних ресурсів); умови для

індивідуального зростання); управління інноваціями суспільне значення, за умови, що їх можливі негативні наслідки є визнаними наслідками для природи, миру на землі, суспільства; понадстандартна діяльність, вони довгостроково орієнтовані та відкриті до нового; індивідуальний інноваційний потенціал (знань, умінь, особистісних якостей, досвіду тощо) - налаштовано розвивати та використовувати їх для успішної творчої (продуктивної) діяльності у професійній та соціальній сфері; змінювати зміст, форму та умови новітньої управлінської підготовки керівників закладів освіти, і в цілому має забезпечувати сталий розвиток.

Випереджувальний підхід передбачає не лише зосередження уваги на потребах розвитку освітнього сектору, а й усунення дисбалансу між рівнем готовності випускників і тим, що від них очікує суспільство, на основі передбачень прогностичних заходів, які забезпечують позитивний очікуваний вплив на зміст освітніх програм (у разі аналізу – дизайн навчання для сучасного менеджменту в контексті післядипломної освіти).

Компетентнісний підхід – системоутворення у підготовці до інноваційного менеджменту в закладах освіти. Відповідно до цього інноваційний управлінський потенціал закладів освіти є не лише невід’ємною частиною професійної діяльності керівників закладів освіти, а й результатом підготовки в процесі післядипломної освіти.

Практично-діяльнісний підхід має на меті забезпечити можливість організації діяльності суб’єктів навчання як активних суб’єктів пізнання, спілкування, праці та власного професійного розвитку в процесі диференційованого педагогічного супроводу. Навчальні заклади за допомогою формування концептуального інструментарію, проблемно-ситуаційного, засвоєння когнітивних

алгоритмів професійної діяльності, розвитку творчих завдань і рефлексивності, динаміки та самореалізації індивідуальних профільних диференційованих інтересів як вузькоспеціалізованих спеціалістів.

Маркетингові підходи передбачають підготовку керівників навчальних закладів як користувачів послуг університетської освіти, їх потреб як професіоналів на ринку освітньої праці та управління інноваціями в освітніх закладах.

Підготовка майбутніх керівників навчальних закладів до застосування інноваційного менеджменту відбувається з урахуванням принципів. Розглянемо їх.

Принцип системності та послідовності полягає в інноваційному управлінні навчальними закладами, які проявляються як конкретні системи знань (поняття, цілі, суб'єкти, процеси, засоби, принципи), компоненти яких взаємопов'язані між собою. Логіка використання змісту знань і способу дії.

Принцип свідомості ґрунтується на потребі постійного навчання, бажанні здобувати професійні навички та сучасні інструменти управління закладами освіти.

Через використання активних форм навчання в системі ступеневої освіти реалізуються *принципи активності та самостійності*. Міні-лекції, економічні, рольові та дидактичні ігри, розв'язування ситуаційних завдань тощо), розвиток рефлексивних умінь, участь студентів в оцінюванні результатів навчальної діяльності (самооцінювання та контролювання). У цьому процесі студенти магістратури обирають, як найбільш ефективно використовувати свої знання, навички, досвід та інформацію для досягнення своїх професійних цілей.

Принцип наочності характеризує створення умов для демонстрації послідовного виконання творчого завдання. Організація професійного управлінського бізнес-симуляції (моделювання сценаріїв) на практичних заняттях, студенти мають можливість приймати реальні рішення та вести інституції, навчальні заклади у віртуальному просторі для досягнення результатів (методичних, навчально-наукових, економічних), фінансових тощо); також мається на меті відвідати навчальні заклади та провести зустрічі з менеджерами, які застосовують інновації в управлінні навчальними закладами, а також ознайомитись з кращими практиками управління через інформацію «з перших рук».

Принцип ґрунтовності регламентує певні компетентності, які необхідно набути в рамках освітньої діяльності. Професійне наповнення, змістове забезпечення та відповідний інструментарій їх оцінки (чинники формування компетентності, показники та рівні комплексної та загальної оцінки готовності до інноваційного управління ЗЗСО).

Принцип зв'язку навчання з практичною діяльністю вказує на те, що підготовка керівників навчальних закладів до управлінської інноваційної діяльності відповідає вимогам практики при впровадженні інноваційної діяльності в управлінську діяльність. Навчальний процес базується на дослідженні існуючих проблем управління навчальним закладом та використанні набутих знань, умінь і компетенцій для їх вирішення.

Принцип єдності навчально-розвивальних завдань дає можливість студентам набути знань, умінь і компетенцій у сфері інноваційного управління закладами освіти. розвиток потенціалу за допомогою інноваційних рішень і технологій управління, розвиток

індивідуальної та колективної сприйнятливості до нового тощо. Стимулювати формування інноваційних цінностей.

Принципи організації проблемного навчання передбачають розробку навчальних проблем у формі запитань, кейсів, завдань, проблемних ситуацій практичного характеру. Проблемні ситуації створюються та розв'язуються за схемою. Опис проблемної ситуації (постановка проблеми управління навчальним закладом) - дослідження шляхів вирішення проблеми з використанням етапів інноваційного процесу та характеристик управлінської діяльності - вирішення проблеми - перевірка правильності рішення - формулювання висновків - використовувати знання на прикладі та в незнайомих ситуаціях.

Принцип опори на дослідницькі вміння у викладанні модуля «Основи інноваційного менеджменту закладів освіти» обумовлений тим, що дослідницькі вміння є основою аналітичної та прогностичної професійної діяльності (наприклад: пошук інформації, підготовка планів дослідницької роботи), обробка та аналіз отриманої інформації з використанням інструментів кількісної та якісної аналітики тощо).

Принципи, що стимулюють інновації, розвивають у керівників навчальних закладів якісно нове ставлення до світу, адміністрації закладів освіти, освітньої науки та себе: прагнення змінити сучасність (особливо процеси). Інституційне лідерство для розвитку здатності визначати проблеми та знаходити шляхи їх вирішення. Ви не тільки готові до конструктивного спілкування та неупередженої відповіді на будь-які контраргументи з етичної сторони.

На нашу думку, що застосування проаналізованих вище підходів і принципів в організації підготовки керівників до інноваційної діяльності забезпечить ефективність цього процесу.

Результативний блок моделі підготовки директорів до інноваційної діяльності передбачає бажаний результат загальної моделі, яку ми розробили. Це включає в себе критерії, які ми обрали для визначення ступеня мотивації директорів до інноваційної діяльності (розділ 1.3) і лягли в основу розробки нашої моделі: особистісний мотиваційний, когнітивний, функціональний. Цей блок також містить шари: адаптивні, репродуктивні та інклюзивні переходи від одного рівня до іншого можуть бути викликані змінами стандартів готовності до інновацій. Основними результатами, на які спрямована запропонована модель, є: готовність директора до інноваційного управління закладом загальної середньої освіти з метою забезпечення його розвитку та високої результативності діяльності.

3. 2. Вдосконалення змісту моделі підготовки майбутніх керівників закладів освіти шляхом упровадження в освітній процес інноваційних технологій

Для формування якісної підготовки директорів з інноваційного управління загальноосвітніми навчальними закладами важливо оновити знання директорів щодо освітнього менеджменту, інноваційної діяльності та менеджменту, які «застаріли» з часів навчання у ЗВО умов післядипломної освіти та через компенсаторні функції, відповідальні за так зване відновлення знань. Крім того, для менеджерів важливо надавати новини в освітній науці та інновації в освітньому менеджменті менеджерам, щоб вони могли застосовувати їх у своїй управлінській діяльності. Тому

проаналізуємо зміст підготовки керівників інноваційної діяльності, що здійснюється шляхом реалізації освітнього проєкту «Управління закладами освіти», зазначеного в розділі 3.1., що діє в рамках передбаченого щорічного зарахування слухачів на навчання на дану спеціальність. Метою оновлення змісту є підготовка майбутніх керівників ЗЗСО до перспективного та інноваційного управління закладами освіти з точки зору професійної діяльності. У результаті навчання майбутні директори отримають базові компетенції, які дають змогу розробляти інноваційні рішення, організаційні форми, технології, інноваційні принципи управління, індивідуальну та колективну чутливість до нового, що відповідає концепція випереджального та інноваційного менеджменту закладів освіти.

Ми визначаємо інноваційне управління закладами загальної середньої школи як суттєву компетенцію компонента для фіксування освітніх результатів інноваційного управління та оволодіння основними професійними функціями:

- розробка інноваційних управлінських рішень;
- використання інноваційних методів управління.
- застосування інноваційних адміністративних структур та інфраструктур в управлінні закладами освіти.
- управління розвитком інноваційних можливостей суб'єкта, агента інноваційного менеджменту закладів освіти.

Застосування отриманих знань дозволить сформувати критичне мислення, оволодіти понятійним апаратом, розуміння певної логіки інноваційного менеджменту, вміння пояснити структуру та логічну послідовність діяльності у сфері інноваційного менеджменту, розробити можна відобразити, вміння працювати самостійно. Також здобуття директором з елементів специфічних компетенцій у сфері інноваційного менеджменту нових знань з інноваційного менеджменту закладів освіти

стимулює формування таких навичок: відновити операційну частину досвіду та мобілізувати індивідуальний потенціал для вирішення різноманітних управлінських завдань і здійснення осмислених, морально значущих перетворень дійсності. Зміст навчання в Академії менеджменту або менеджменту освіти може включати наступні тематичні блоки залежно від зазначених компетенцій:

- Тематичний блок №1 «Інноваційні управлінські рішення»;
- Тематичний блок № 2 «Інноваційні методи управління»;
- Тематичний блок № 3 «Застосування інноваційних структур в управлінні закладами загальної середньої освіти» (Положення про освітній проєкт, 2021).

Тематичний блок №1 характеризує здатність розробляти інноваційні управлінські рішення, які реалізуються через огляд проблем, що вимагають інноваційних управлінських рішень. Визначення моделей для вивчення інноваційних управлінських рішень; застосування методів для оцінки альтернативних управлінських рішень; застосування інноваційних механізмів; і вміння застосування методів прийняття рішень.

Предметний зміст тематичного блоку № 1 Визначення поняття інноваційних управлінських рішень (Н. Сас, О. Грищенко, М. Кубра). Критерії класифікації інноваційних управлінських рішень базуються на: рівень залученості членів організації на початкових етапах процесу прийняття рішень. ступінь радикальності останнього управлінського рішення; джерело інноваційних управлінських рішень; особисті цілі суб'єктів інноваційного управління, кількість суб'єктів інноваційного управління, залучених у процес зміни систем управління, та конкретні завдання стратегій впровадження інноваційних управлінських рішень, кількість підлеглих (корисних, особистих, ефективних), які здійснюють. Виносяться на обговорення питання і теми, що відображають зовнішнє середовище закладів середньої освіти в цілому, починаючи з типів, видів і

форм власності закладів. Зокрема: внутрішні та міжнародні політичні, економічні, правові та соціокультурні умови, що впливають на діяльність навчального закладу. Методи, принципи, техніки та інструменти виявлення та оцінки можливостей і ризиків для закладів загальної середньої освіти з боку зовнішнього середовища. Методи, принципи, техніки та засоби аналізу сильних і слабких сторін типових закладів середньої освіти. Принципи, прийоми, методи та аналітичні інструменти, призначені для визначення загальних тенденцій інституційного розвитку, «больових точок» і «точок зростання» (Богданова, 2003).

Було оновлено методи планування та аналізу контролю, вивчені раніше: метод порівняння; індексний метод; балансовий метод; факторний аналіз; метод зміщення пасма; графічний метод.

Звернуто увагу на особливості застосування методик, що використовуються під час аналізу. Систематизація та групування; обчислення абсолютних і відносних величин; середні значення; продовження вибірових спостережень; динамічний ряд; уточнення та узагальнення.

Особливу увагу приділено наступним моделям управлінських рішень: методологія SWOT-аналізу, дерево рішень, створення інтелектуального відображення (алгоритм «управління розумом»), дорожня карта галузі, дорожня карта, дорожня карта підприємства, дорожня карта дослідження компетентності, дорожня карта технології виробництва (Ващенко, 2001).

Передбачається розробка методів і критеріїв оцінки альтернативних рішень управління структурованими проблемами, неструктурованими проблемами та вибором рішень в умовах невизначеності та високої невизначеності (Малихіна, 2005). Наприклад, економіко-математичні методи оцінки розв'язків структурованих задач: розрахувати період окупності, зростання доходу або прибутку; максимізувати продуктивність праці; мінімізувати поточні витрати часу.

Вибір рішень в умовах невизначеності, тобто: використання доступної інформації, особистого судження, досвіду для виявлення та вивчення суб'єктивних ймовірностей можливих зовнішніх умов; оцінка результату виграшу кожної існуючої стратегії в світлі кожної зовнішньої умови (Сас, 2013). Крім кількісних методів, рекомендується розглядати не кількісні методи – отримання додаткової інформації, гнучке інвестування, хеджування та ін.

При вивченні цього навчального розділу наводяться міркування щодо застосування інноваційних механізмів. Сукупність організаційних, фінансово-економічних, управлінських, правових, інформаційних, технологічно-технічних і морально-психологічних факторів, які у своєму взаємозв'язку та взаємодії мають сприяти успішному впровадженню інноваційних рішень та ефективності покращення результатів.

Викладено деталі застосування та характеристики кожного методу прийняття рішень. Наприклад, інструктаж, тренінги, освітні програми; розробка методів збору даних про ефективність підлеглих; мотиваційні методи; методи прийняття рішень; консультування та особисте навчання (Освітній проєкт, 2021).

Особливу увагу приділяється техніці впливу. Зокрема особисті фактори впливу керівника (уміння говорити, слухати, підвищувати рівень власної кваліфікації, керувати змінами, працювати в команді; відвертість, гнучкість і незалежність; інноваційна поведінка – перспективи, почуття, мотивація, нові ідеї, здатність до ризикувати, творча активність, воля); дотримуватися плану (свідома агресивність, цілеспрямованість, рішучість вирішити будь-яке завдання, довести справу до кінця, знати власну волю).

Теоретична частина спеціалізованого змісту реалізована в лекції «Інноваційні управлінські рішення як інструменти інноваційного менеджменту». Описуємо (у формі презентації) виконане завдання, яке є підбором алгоритму:

- інструмент моніторингу для аналізу сильних і слабких сторін даної установи, зовнішнє середовище навчального закладу;
- аналітичний інструмент для виявлення тенденцій розвитку, «проблем» і «зон росту» в навчальних закладах.
- знайдіть управлінські рішення за допомогою дерев рішень, методів SWOT-аналізу та створення інтелектуальних карт (алгоритми «Mindmanagement - управління розумом»).
- кількісні та не кількісні методи оцінки альтернативних управлінських рішень – для неструктурованих проблем, структурованих проблем, невизначених ситуацій та високого рівня невизначеності.

Тематичний блок № 2 акцентує увагу на формуванні таких компетентностей:

- складання інноваційних стратегій розвитку закладів освіти.
- застосування методів управління якістю освіти, заснованих на принципах тотального управління якістю (Total Quality Management–TQM);
- використовувати алгоритми для вдосконалення методик навчання;
- програмно-орієнтоване управління закладом освіти, як інноваційна технологія.
- застосування допоміжних процесів;
- функціонування процесного підходу до управління закладами освіти;
- використання алгоритмів перманентного інноваційного управління закладами освіти.

Зміст другого тематичного блоку включає матеріал про інноваційні технології як інструменти розвитку загальноосвітніх закладів середньої освіти.

Розглянуто інноваційні методи управління закладами загальної середньої освіти з точки зору процесу алгоритмізації діяльності в рамках

виконання визначених професійних функцій (умінь, компетентностей) – результатів навчання у сфері інноваційного менеджменту (Буркова, 1999).

Вміст включає дослідження інноваційної стратегії розвитку навчальних закладів. Ціль програми *Управління закладами освіти* навчання методам управління якістю навчання на основі тотального управління якістю (Total Quality Management –TQM). Застосування процесного підходу до управління закладами загальної середньої освіти. Застосування алгоритмів перманентного інноваційного менеджменту закладів освіти (Паламарчук, 2005).

Алгоритм інноваційних стратегій розвитку закладів освіти враховує: аналіз проблем і діяльності конкретної установи на основі її основних характеристик і порівняння з характеристиками інших установ; аналіз перспектив, виявлення загроз, тенденцій та можливостей розвитку загальноосвітньої школи.

Особливу увагу приділено аналізу засад інноваційного стратегічного планування. встановити пріоритети розвитку закладів освіти (підвищення якості освітніх послуг та якості освіти – зміцнити сильні сторони та перетворити слабкі на сильні; сприяти індивідуальній ініціативі та створювати умови для колективного прийняття рішень; формувати інноваційну групу; кожен експерт у ініціативній управління маркетингом та оновленням установ-учасників) (Малихіна, 2004).

Пропонується розглянути інноваційний стратегічний план розвитку та його складові: цілі розвитку установи потенційні ресурси установи; його реалізація сприяє успіху, як досягти поставлених цілей, як рухати організацію в обраному напрямку, як використовувати ресурси, ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей. Проведено аналіз методів і механізмів ефективної реалізації інноваційної стратегії: формування планів заходів щодо ефективної реалізації інноваційної стратегії формування програм сприяння інноваційній діяльності в навчальних закладах,

інноваційному середовищі маркетинг методів фінансування управління та моніторинг реалізації інноваційної стратегії. сприяння інноваційній діяльності в рамках освітніх і супутніх послуг досягнення узгодженості поведінки всіх учасників інноваційної діяльності; розробка систем управління закладами освіти, формування інноваційного потенціалу тощо.

Нижче наведено вступ до методів управління якістю освіти на основі тотального управління якістю (Total Quality Management – TQM). Відповідно до концепції загального управління якістю в рамках системи TQM, всі співробітники повинні бути залучені до досягнення якості. Кожна сфера та кожен співробітник надають «зовнішнім і внутрішнім клієнтам і постачальникам» конкурентоспроможний досвід і послуги. Усі співробітники та підрозділи повинні виконувати дві функції: щоденна робота відповідно до стандартного процесу та робота над його вдосконаленням (Мармаза, 2003).

У рамках формування команди для роботи TQM, яка вимагає вміння працювати в команді, ми будемо використовувати креативність кожного співробітника. Керівник очолює впровадження TQM, організовує навчання колективу та застосовує принцип «доміно» до навчання персоналу установи.

Види діяльності з адаптації TQM до сфери освітніх послуг:

1. планування якості, а саме визначення цільових груп (учні/студенти, вчителі/вчителі, батьки, підприємці, інженери, підприємства, громади, суспільство) внутрішніх і зовнішніх покупців продуктів і послуг закладу; визначення потреб користувачів; розробка характеристик товару чи послуги, подача планів виконавцям тощо;
2. проясніть якісні зв'язки – ініціюйте різні види діяльності, щоб зосередити зусилля співробітників; розвиток засобів інформаційного забезпечення навчального процесу, формування колективу студентів з позитивною мотивацією до навчальної діяльності, формування

колективу викладачів із значним рівнем професійної освітньої культури; організація навчально-виховного процесу на засадах інноваційних освітніх методик; визначення показників якості;

3. контроль якості, а саме вимірювання показників якості; аналіз показників якості; модифікація процесів відповідно до заданих критеріїв; стимулюючі імпульси для тактичного або стратегічного вдосконалення розроблених методів навчання;
4. підвищення якості, тобто створення інфраструктури для постійного вдосконалення процесу; створення команди для реалізації кожної ініціативи, пов'язаної з удосконаленням навчального процесу; з'ясування основних причин недоліків у навчальному процесі; забезпечення мотивації робочої групи; продовження навчання робоча група; контроль за досягненням цілей.

Алгоритми вдосконалення методики навчання:

- огляд питань, що потребують вдосконалення;
- збір та аналіз інформації;
- виявлення основних причин недоліків;
- планування та впровадження рішень у навчальний процес.

Це дозволяє уникнути повторного виявлення причини помилки. Надання інновації статусу стандартного підпроцесу, тобто заміна частини попереднього процесу на новий. Оцініть вплив інновацій за допомогою моніторингу показників якості. Аналіз виконаної роботи для вдосконалення, щоб уникнути зареєстрованих помилок при вирішенні таких проблем.

Організаційне планування — визначення, документування та розподіл ролей, обов'язків і звітності в організації; планування взаємодії — опис потоку інформації та методів взаємодії, необхідних учасникам проєкту; призначення — людські ресурси для виконання плану; ідентифікація ризиків — опишіть і зафіксуйте ризикові події, які можуть вплинути на

проект; оцінка ризику — вивчення ймовірності, характеристик і впливу ризикових подій на проект; прогнозування реагування — аналіз дій для запобігання ризикам і реагування на загрозові події; планування надходжень і з'ясування того, що має бути доставлено, що, як і коли; підготувати умови та розробити вимоги до постачання та визначити потенційних постачальників.

Пропонуємо до розгляду наступні алгоритми постійного впровадження інноваційних додатків в управління закладами освіти. Стандартизація процесів модернізації та впровадження нових практик в управлінні закладами освіти. Регулярно проводити моніторинг зовнішніх та внутрішніх рухів управління навчальним закладом. Обрати найбільш сприятливі політики впровадження інноваційних змін для конкретних закладів загальної середньої освіти. Знайдіть натхнення та генератор майбутніх ідей.

Основою засвоєння змісту тематичного блоку 2 є аналіз складових технік інноваційного менеджменту та їх процедур і процесів, а також оцінка труднощів, які можуть виникнути в управлінських дисциплінах під час оволодіння навчальними закладами техніками інноваційного менеджменту. Вибрані форми та методи навчальної діяльності та критерії оцінювання дозволяють керівникам набути конкретних навичок, що входять до складу компетенції «Застосування інноваційних методів менеджменту», відпрацювати їх на практиці та вміти виконувати діяльність і вирішувати конкретні завдання.

Тематичний блок № 3 спрямований на застосування інновацій в управлінні закладами середньої освіти в цілому. Це реалізується шляхом створення міжфункціональних груп, які виконують різні завдання. Розробка мережевої організаційної структури управління закладами загальної середньої освіти, організація спеціалізованих відділів управління інноваційною діяльністю (Освітній проект, 2021).

Зміст цього навчального блоку відповідає зазначеним компетенціям, його компоненти включають створення міжфункціональних (проблемних) груп для вирішення індивідуальних завдань (наприклад, розробка механізмів впровадження управлінських інновацій). Комітети (відділи, органи, департаменти) кваліфікованих кадрів, у тому числі сприяють досягненню цілей управлінської інновації в закладах загальної середньої освіти. Участь в активній участі у засіданнях міжгалузевих (проблемних) груп у складі представників органів влади та науковців для технічної оцінки проектів рішень. Угода щодо частоти зустрічей міжфункціональної (проблемної) групи (залежно від керівного органу, вищого керівництва та складності питань, які потрібно вирішити) (Пікельна, 1998).

Результатом обговорення пункту порядку денного засідання міжфункціональної (проблемної) групи є рішення: цілі та завдання управлінської інновації; обсяг і обсяг змін; бюджети та терміни інноваційного процесу. Також планується опрацювати питання створення спеціалізованих підрозділів (відділів, управлінь) інноваційної діяльності закладів загальної середньої освіти. Підготовка бізнес-планів, правил та робочих інструкцій для кожного структурного підрозділу.

У цьому дидактичному дослідженні використовуються такі методи та формати: в інтерактивній аудиторній лекції «Особливості застосування організаційних форм в інноваційному управлінні закладами освіти» обговорюються характеристики різних організаційних форм та аналізуються кейси.

Так, щодо змісту підготовки керівників інноваційного менеджменту закладів загальної середньої освіти, яка має здійснюватися в системі освіти в рамках освітнього проекту, створеного під назвою Management Academy of Educational Management. Зміст і сутність модуля «Основи інноваційного менеджменту закладів загальної середньої освіти»; відзнака інноваційного менеджменту як складової професійної діяльності керівника навчального

закладу; добір та узагальнення інформації з основ інноваційного менеджменту закладів загальної середньої освіти; огляд та опис професійних функцій (компетенцій) - результати навчання з інноваційного менеджменту ЗЗСО, аналіз положення загальної середньої освіти (Освітній проєкт, 2021).

3.3. Реалізація умов впровадження якісної підготовки майбутніх керівників закладів освіти шляхом застосування інноваційних технологій

Вирішальним для підготовки майбутніх керівників, щодо впровадження до інноваційного управління є забезпечення та дотримання умов, проаналізуємо нижче.

Розробка комплексної програми інноваційного менеджменту. Комплексні програми розробляються на науковій основі: вибір методів об'єктивної постановки проблем і визначення їх якісних і кількісних характеристик розробка еталонних систем для порівняння, класифікації та виділення можливих проблем (Онищук, 2009). Дана комплексна програма управління є найефективнішим засобом внутрішньошкільного регулювання визначених і зовнішніх процесів і, де необхідно, сприяє їх цілісності шляхом більш ефективного використання вже залучених ресурсів. Структура та процес розробки комплексної програми залежить від її змісту. Це робиться за принципом представлення основних зв'язків інтеграційного процесу при вирішенні управлінських завдань.

Залежно від обсягу завдань, що вирішуються, комплексні програми можуть мати загальнодержавне, місцеве, регіональне та внутрішньошкільне значення. За сформульованою проблематикою комплексні програми поділяються на національні, міжгалузеві, муніципальні, внутрішньошкільні та спеціальні.

Як підкреслюють Є. Павлютенков і В. Крижко, що саме комплексна програма відображає загальний процес управління і орієнтована на вирішення всіх видів завдань, які в ній є Розробка складних проблем вимагає дотримання принципів балансу та прогресивної пропорційності в школах і на рівні громади. При визначенні характеру функціональності комплексної програми варто урахувати: «соціальні чинники впливу на управління; визначити можливість розширення інвестування, посилення наукового підходу до розроблення програми та обґрунтування її змісту за допомогою всебічного аналізу об'єктивних закономірностей управління, матеріальних і культурних потреб; посилити цільову спрямованість при обґрунтуванні програмних рішень; комплексно застосовувати методи багатовимірних обчислень при вивченні інноваційних явищ і процесів; комплексно застосовувати комплексний підхід до розробки програми, визначення її структури та системи показників; посилити роль аналітичної та прогнозної розробки в розробці програм з урахуванням потенціалу наукового, технологічного та соціального прогресу; посилення ролі систем фізичних ресурсів; посилити роль показників якості, що характеризують ключові бізнес-тенденції»; комплексно застосовувати методи багатовимірних обчислень при вивченні інноваційних явищ і процесів; комплексно застосовувати комплексний підхід до розробки програми, визначення її структури та системи показників; посилити роль аналітичної та прогнозної розробки в розробці програм з урахуванням потенціалу наукового, технологічного та соціального прогресу; посилення ролі систем фізичних ресурсів; посилити роль показників якості, що характеризують ключові бізнес-тенденції» (Павлютенков, Крижко, 2006).

Л.Онищук стверджує, що науковою основою розробки комплексних програм є:

- результати досліджень з питань управління та управлінського прогнозування;

- дані проведених досліджень щодо виявлення умов і факторів, що впливають на основні параметри, що характеризують завдання програми, а також їх зв'язок з іншими питаннями функціонування навчальних закладів;
- дані про обсяг ресурсів, необхідних для розробки та впровадження комплексних програм (Онищук, 2006).

Тому для вирішення проблеми управління інноваційною діяльністю слід застосувати комплексний підхід. Перед розробкою комплексної програми необхідно визначити цільову установку концепції. Процес розробки поділяється на чотири фази: перша – первинна перевірка цільової розробки та впровадження комплексної програми, друга – проєктно-наукова розробка, третя – конструктивна розробка, четверта – ресурсна розробка.

Розвиток інноваційних концепцій менеджменту в закладах загальної середньої освіти. Розвиток концепцій, тобто сукупність найосновніших елементів теорії (теорій), викладених у конструктивному ключі, прийнятих практикою управління; теорії, перетвореної в алгоритм вирішення конкретної задачі.

Серед різних визначень слова «ідея» є спільна згода щодо майбутньої концепції розвитку та цілей загальноосвітніх навчальних закладів. У рамках питань анкетування термін «концепція» вживається як: «у процесі реалізації концепції національної інноваційної освітньої політики початковий етап конкретизації питань управління інноваційною діяльністю; цілі, ідеї, питання інноваційної розвитку у загальноосвітніх навчальних закладах; концентрована аргументація та перспективне спрямування та засоби його реалізації» (Жерносек, 2000). Розробка концепції передбачає різні етапи формування, ранжування, узгодження, наповнення кількісним змістом, уточнення та виявлення цілей із способами досягнення. Зміст концепції відображає основні проблеми розвитку закладів освіти, пов'язані з досягненням цілей, можливі шляхи і методи вирішення виявлених проблем,

основні показники, за якими розробляються нормативні документи. Майбутнє або перспективне дослідження проводиться розробкою компонентів зазначеної системи та її підсистем.

Розробляючи інноваційну концепцію управління закладом загальної середньої освіти, слід враховувати необхідність її системного вдосконалення та дотримання поетапності.

На першому етапі здійснено ретроспективний аналіз функціонування загальноосвітніх навчальних закладів. Він керується науковими інтересами та освітніми потребами суб'єктів управління, протиріччями та переважними напрямками розвитку інституцій загалом, виявленням позитивних і негативних тенденцій у розвитку окремих функціональних елементів (у минулому), слід застосовувати навмисно. Передбачити можливість подальшого усунення одних розробок та їх локалізації. Визначне місце в аналітичному процесі посідає оцінка структурних змін у закладах освіти, дотримання принципу пропорційності в розвитку сукупності взаємодіючих структурних елементів.

На другому етапі робляться прогнози. Більшість результатів прогнозування стосується припущень щодо обраних варіантів майбутнього розвитку навчального закладу як системи або окремих її структурних елементів. Аналіз ретроспективного розвитку інновацій у поєднанні з прогнозами ресурсів, пов'язаних із реалізацією конкретних процесів, формує уявлення про потенціал діяльності закладів освіти за темою управління та сприяє формулюванню збільшення.

На третьому етапі постатейно прогнозуються перспективи розвитку об'єктів управління. Крім функціональних структурних елементів системи, враховувалися структурні елементи, які планується створити в майбутньому з урахуванням сприятливих передумов і ресурсів. Постатейно-ресурсний прогноз майбутнього розвитку об'єктів управління є основною основою прогнозу інноваційного навчання менеджменту в загальноосвітніх

навчальних закладах. На основі комплекту компонентних прогнозів формуються загальні (галузеві) прогнози для забезпечення узгодженості управлінської поведінки суб'єктів управління в школі з кінцевим результатом як метою.

На четвертому етапі досягається згода щодо можливостей інноваційного розвитку навчальних закладів. Цей процес потребує коригування попередньо сформульованих і часткових, загальних прогнозів, що дозволяє зберегти комплексність інноваційного розвитку навчальних закладів. Скориговані сукупні прогнози перевіряються на їх справжню ймовірність.

Враховувати закономірності та принципи управління інноваційною діяльністю. Організація управління інноваціями вимагає від керівників глибшого розуміння його категорій, включаючи моделі та принципи. Закономірність відображає об'єктивну реальність розвитку закладів загальної середньої освіти, а принципи – її.

Сутність інноваційного менеджменту розкривається в реалізації його організаційно-методичних засад, особливо в способах управління:

- принцип єдності інноваційної освітньої політики та інноваційної діяльності закладів загальної середньої освіти передбачає поєднання управлінських підходів та ініціатив різних рівнів органів управління. Відповідальність держав, органів місцевого самоврядування та адміністративних установ;
- принцип пріоритетності допомагає класифікувати цілі та завдання управління інноваціями відповідно до стратегій розвитку, засобів і потенціалу ресурсів;
- принцип комплексності відображає об'єктивний процес інноваційного управління навчальним закладом (реалізація певних принципів посилює його соціальну спрямованість, підвищує ефективність управлінської діяльності та різних груп населення, сприяє

підвищенню задоволеності на основі освітньої потреби, баланс ресурсів);

- принцип узгодження інтересів місцевих освітніх адміністрацій та органів управління закладами освіти на основі узгодженої системи заохочень і відповідальності, що передбачає взаємну економічну відповідальність і взаємні зобов'язання щодо інноваційного розвитку;
- принцип підвищення фінансово-господарської самостійності закладу ґрунтується на поєднанні надходжень державного бюджету та позабюджетних коштів, спрямованих на його інноваційний розвиток (Онищук, 2009).

Основними аспектами роботи директора навчального закладу є: «Визначення пріоритетів в управлінні розвитком; правильне визначення пріоритетних завдань і функцій розвитку» (Бібік, 2002).

Забезпечити повну організаційну структуру інноваційного закладу загальної середньої освіти. Обов'язковою ознакою діяльності лідера є організаційна система, головним завданням якої є діяльність лідерів та їх координація. Організаційні системи, що базуються на потребах індивідів і колективів і вирішують прості та складні проблеми, що виникають у процесі їх задоволення.

Термін «організаційна система» в менеджменті не стандартизований. Вчені та практики часто використовують синонім «система управління». Пристрій керування є його частиною, і немає необхідності вказувати ціль керування. Крім апаратури управління, управління також включає: обслуговуючий персонал, інформаційні служби, приміщення і т. п. Поняття «одиниця управління» тісно пов'язане з поняттям «організаційна структура управління».

Організаційна структура за рівнями управління виглядає наступним чином: загальнонаціональний, національний, місцевий, міжгалузевий, міжгалузевий, муніципалітет, організація. Важливими ознаками

систематики організаційної системи загальної середньої освіти можна вважати такі: характеристика соціального устрою високоосвічених громадян; розмір організаційної системи визначається предметом освітньої діяльності та кількістю ресурсів (за цією ознакою виділяються типології освітніх установ); юридична незалежність і права.

Крім того, основними рисами за організаційною системою Л.Онищук є: проблемна орієнтація (організаційна система управління виробництвом, орієнтована на конкретні суспільні потреби), ієрархічна структура (усі організаційні системи загальної середньої освіти містять ієрархічну структуру) (Онищук, 2009).

Найпоширенішими організаційними системами є: лінійна, комбінована (лінійна функція), функція. Структурне обмеження (організаційна система, яка є частиною більшої організаційної системи, може містити багато інших організаційних систем). Відсутність одного з елементів робить організаційну систему менш ефективною. Інтеграція (організаційна система складається з набору елементів, функція яких спрямована на досягнення поставленої мети, тобто вирішення проблеми) (Жерносек, 1984).

Загалом забезпечення інноваційної управлінської організаційної структури закладів загальної середньої освіти в управлінській практиці потребує впровадження множини структур на різних рівнях, пов'язаних між собою лінійними та функціональними зв'язками.

Обрати найкращий метод інноваційного управління закладами освіти. Вчені та практики, які вивчали та критично досліджували інноваційні процеси в освітніх системах, зосередилися на способах обґрунтування та моделювання управління.

Нормативні методи управління в контексті досліджуваної проблеми передбачають науково-обґрунтований підхід до ефективної реалізації керованих освітніми закладами процесів у рамках інноваційного розвитку

навчальних закладів, застосування нормативно-правових актів. У менеджменті термін «норма» трактується так: «межа або середня кількість будь-чого, дозволеного динамічними значеннями, правилами, схемами, умовами» (Бусел, 2003). Термін «нормативний» трактується так: «фундаментальна частина критеріїв, що характеризують ступінь використання ресурсів» (Бусел, 2005).

Процес розробки та впровадження нормативно-правових актів планування та функціонування навчальних закладів умовно можна розділити на п'ять етапів: визначення системи стандартів і нормативів; розробка координаційних планів розробки норм і стандартів; визначення виконавців, кількості та джерел фінансування; розрахунок стандартів, нормативів та їх затвердження, впровадження стандартів і нормативів в практику планування та управління.

Метод програмної мети є ефективним для інноваційного управління закладами освіти. Він являє собою систему науково-системних заходів щодо вирішення проблем внутрішньошкільного управління шляхом співвіднесення його цілей із ресурсами загальноосвітніх навчальних закладів.

Метод експертизи (Development Stage Quality Control Methods for Educational Institutions) використовується для підвищення ефективності управління окремими процесами та для оцінки програмних прогнозних міркувань і проектних рішень щодо розробки інтегрованої системи управління.

Тому в практиці управління закладами освіти керівники різних рівнів агресивно визначають *нормативні методи* (норми витрат матеріальних і фінансових ресурсів, норми і нормативи праці та заробітної плати суб'єктів інноваційної діяльності) та *програмні методи* (ці методи звертають увагу на наявність проблеми, визначають систему для її реалізації, забезпечують

розробку комплексної програми розвитку системи та механізмів її реалізації) та методи дослідження.

Тому вважаємо, що врахування обґрунтованих умов інноваційного менеджменту сприяє ефективності зазначених процесів.

Висновок до розділу 3

Отже, система підготовки директорів до інноваційної діяльності закладів загальної середньої освіти представлена розробкою моделі, що складається з трьох блоків: мета (включаючи цілі та завдання), зміст і процедури (удосконалення змісту, реалізація умов, застосування інноваційних підходів), ефективність (виражена стандартами, рівень готовності керівника до інноваційного менеджменту).

Системний, особистісно-орієнтований, аксіоматичний, прогностичний, компетентнісний та практико-орієнтований маркетингові підходи були представлені в рамках опису контентно-процедурних блоків моделі. Проаналізовано принципи підготовки лідерів до інноваційного менеджменту. Систематичність і узгодженість, обізнаність, активність і автономність, наочність, ретельність, поєднання навчання і практики, стимулювання інновацій.

Удосконалення змісту підготовки майбутніх керівників до інноваційного менеджменту загальноосвітніх навчальних закладів здійснюється на базі Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці, II, що реалізується освітньою програмою «Управління закладами освіти». Це включає такі теми: «Інноваційні управлінські рішення»; «Інноваційні методи управління»; Застосування інноваційних структур в управлінні закладами освіти». Умови інноваційної діяльності закладів загальної середньої освіти розкриваються наступним чином: розробка комплексної програми інноваційного менеджменту. Розробка інноваційних

концепцій функціонування загальноосвітніх навчальних закладів. Розглянемо закономірності та принципи інноваційного менеджменту. Забезпечити повну організаційну структуру інноваційного закладу загальної середньої освіти. Вибір оптимального методу інноваційного управління закладами освіти. Інноваційний підхід до менеджмента має такі характеристики: системний, процедурний, ситуаційний, стратегічний.

ВИСНОВКИ

Узагальнення результатів проведених теоретичних досліджень із реалізації інноваційних технологій при підготовки майбутніх керівників закладів освіти свідчить про досягнення поставленої мети та виконання поставленого завдання та дає підстави для висновків.

1. На сучасному етапі розвитку освітньої системи питання якісного та ефективного управління закладами освіти завжди є актуальним для управління освітою та сучасних наукових досліджень. Питання інноваційного менеджменту стають все більш важливими, оскільки освітні системи та установи розвиваються в напрямку інноваційних процесів.

За допомогою аналізу на основі джерел, інноваційний менеджмент визначається як використання інноваційних підходів, технологій, методів і нестандартних рішень для унікальних завдань, прийняття рішень і управління з метою досягнення високих цілей. Уточнено значення термінів «процес», «управління», «процес управління» та «управління ЗСО» на основі теоретичного аналізу наукових джерел процесів управління. Проаналізувавши джерела, ми змогли дізнатися, що таке інноваційний менеджмент. Окремі види господарської діяльності, пов'язані з експлуатацією - інноваційні підходи, технології, методи, самостійне прийняття рішень, нестандартні рішення адміністративних завдань, спрямованих на досягнення високої результативності роботи навчальних закладів. Сутність інновацій технологій у менеджменті майбутнього керівника знаходить своє відображення у застосуванні інновацій в управлінській діяльності. При цьому зберігається загальна картина інноваційної діяльності.

2. Ми вивчили та проаналізували національний та міжнародний досвід управління закладами освіти. Децентралізація характерна для сучасного стану управління закладами освіти в Україні та за кордоном. Перехід від державного до державного/публічного адміністративного процесу. Ми

дійшли висновку, що наш аналіз національного та світового досвіду управління закладами освіти має привести до створення нового управлінського підходу, який вирішить багато протиріч періоду інноваційного розвитку школи. Проведене дослідження не висвітлює всіх аспектів проблеми дослідження інноваційного менеджменту закладів освіти. Інші наукові дослідження включають: вивчення зарубіжного досвіду впровадження інноваційного менеджменту закладів освіти. Іспит, який перевіряє лідерські здібності керівника закладу загальної середньої освіти.

3. Інноваційний менеджмент, спрямований на розвиток шкільних корпорацій, здійснюється директорами навчальних закладів, і важливо, щоб навчальні заклади загалом мали бажання впроваджувати інноваційний менеджмент. Щоб перевірити рівень підготовки ради до інноваційного менеджменту, ми провели дослідження та розробили діагностичний інструментарій, який містить критерії, показники, рівні та методи. Так, було обрано наступні критерії: особистісна мотивація (представлена показниками професійної мотивації до здійснення інноваційного менеджменту, забезпечення формування особистісних якостей керівника, важливих для розвитку та управлінської діяльності закладу), когнітивна (представлена системою знань менеджменту освіти), характер інноваційних підходів, методи та прийоми інноваційного менеджменту) та функціональний (що відображає функції та можливості директора навчального закладу та здатність до реалізації інноваційного менеджменту), для кожного критерію розроблено систему показників. Рівень готовності майбутнього керівника до інноваційної діяльності характеризується: адаптивний (низький), репродуктивний (середній), інтегративний (високий).

4. Встановлено, що підвищити мотивацію керівників до інноваційного керівництва закладами загальної середньої освіти в умовах освіти XXI-ст. можна за допомогою спеціалізацій, стажувань, перепідготовки,

спеціалізацій або курсів підвищення кваліфікації. Зміст підготовки директора інноваційного менеджменту закладів загальної середньої освіти в контексті післядипломної освіти досліджено та проаналізовано на базі Інституту післядипломної освіти і освіти, зокрема кафедри педагогіки, психології та теорії. Освітній менеджмент в рамках освітніх проєктів: «Академія менеджменту освіти».

Проаналізували систему підготовки майбутніх керівників для реалізації інноваційної діяльності в закладах освіти та наведемо її нижче.

5. Модель підготовки майбутніх керівників для реалізації інноваційної діяльності в закладах освіти. Покращимо зміст підготовки майбутніх керівників, спрямованих на інноваційний менеджмент. Впровадження інноваційних умов управління в закладах освіти. Використання інноваційних підходів до управління закладами освіти. Модель підготовки майбутніх керівників для реалізації інноваційної діяльності в закладах освіти складається з трьох блоків: цільовий блок (включає мету та завдання); змістово-процесуальний блок (містить зміст, умови та інноваційних підходи, також включає у себе принципи та підходи підготовки до інноваційного управління); результативний блок (представлений критеріями, рівнями готовності директора до інноваційного управління та результатом на який було спрямована модель). В основі опису змістово-процесуального блоку моделі нами розкрито підходи підготовки керівників до впровадження інноваційного управління системний, особистісно-орієнтований, аксіологічний, випереджувальний, компетентнісний, практико-діяльнісний, маркетинговий. Проаналізувавши принципи підготовки майбутніх керівників до реалізації інноваційних технологій такі як: систематичності й послідовності, свідомості, активності й самостійності, наочності, ґрунтовності, зв'язку навчання з практичною діяльністю, стимулювання до інноваційності.

6. Вдосконалення змісту підготовки майбутніх керівників у реалізації інноваційних технологій передбачає курс у системі «Основи інноваційного управління», який містить такі дидактичні одиниці: «Інноваційні управлінські рішення»; «Інноваційні управлінські технології»; «Застосування інноваційних структур та інфраструктури в управлінні освітнім закладом» що спрямовані на формування всіх необхідних компетентностей директора для здійснення інноваційного управління.

Умови інноваційної діяльності закладів загальної середньої освіти розкриваються наступним чином: розробка комплексної програми інноваційного менеджменту. Розробка інноваційних концепцій функціонування загальноосвітніх навчальних закладів. Розглянемо закономірності та принципи інноваційного менеджменту. Забезпечити повну організаційну структуру інноваційного закладу загальної середньої освіти. Вибір оптимального методу інноваційного управління закладами освіти. Інноваційний підхід до менеджмента має такі характеристики: системний, процедурний, ситуаційний, стратегічний.

7. Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів проблеми вивчення інноваційного управління закладом освіти. До подальших наукових пошуків можемо віднести: вивчення зарубіжного досвіду здійснення інноваційного управління освітнім закладом; дослідження управлінських компетентностей директора закладу загальної середньої освіти.

Отже, поставлені в магістерській роботі завдання та цілі вважаються досягнутими. Проте готова робота не висвітлює всіх питань із реалізації інноваційних технологій при підготовці майбутніх керівників закладів освіти, тому ви можете знайти її подальше визнання при написанні дипломної роботи.

ÖSSZEFOGLALÓ

Az innovatív technológiáknak az oktatási intézmények leendő vezetőinek képzésében való alkalmazására vonatkozó elméleti tanulmányok eredményeinek általánosítása jelzi a cél elérését és a feladat teljesítését, és következtetésekre ad okot.

1. Az oktatási rendszer fejlődésének jelenlegi szakaszában az oktatási intézmények minőségi és hatékony irányításának kérdése mindig releváns az oktatásirányítás és a modern tudományos kutatás számára. Az innovációs menedzsment kérdései egyre fontosabbá válnak, ahogy az oktatási rendszerek és intézmények az innovatív folyamatok irányába fejlődnek.

A forrásalapú elemzés alkalmazásával az innovatív menedzsmentet úgy határozzuk meg, mint az innovatív megközelítések, technológiák, módszerek és nem szabványos megoldások alkalmazását az egyedi feladatok, a döntéshozatal és az irányítás terén a magas célok elérése érdekében. A cikk a menedzsmentfolyamatok tudományos forrásainak elméleti elemzése alapján tisztázza a „folyamat”, a „menedzsment”, a „menedzsmentfolyamat” és az „SMO menedzsmentje” fogalmak jelentését. A szakirodalom elemzése után sikerült kideríteni, hogy mi az innovációmenedzsment. A működéshez kapcsolódó gazdasági tevékenység néhány típusa - innovatív megközelítések, technológiák, módszerek, független döntéshozatal, nem szabványos megoldások az oktatási intézmények magas teljesítményének elérését célzó adminisztratív feladatokra. A technológiai innovációk lényege egy jövőbeli menedzser irányításában az innovációknak az irányítási tevékenységekben való alkalmazásában tükröződik. Ugyanakkor az innovációs tevékenység általános képe megmarad.

2. Tanulmányoztuk és elemeztük az oktatási intézmények irányításával kapcsolatos nemzeti és nemzetközi tapasztalatokat. A decentralizáció jellemző az oktatási intézmények irányításának jelenlegi helyzetére Ukrajnában és külföldön. Átmenet az államról az állami/közigazgatási folyamatra. Arra a következtetésre jutottunk, hogy az oktatási intézmények irányításában szerzett nemzeti és nemzetközi tapasztalatok elemzése olyan új irányítási szemlélet kialakításához kell, hogy vezessen, amely feloldja az innovatív iskolafejlesztés időszakának számos ellentmondását. A tanulmány nem terjed ki az oktatási intézmények innovatív menedzsmentjének kutatásával kapcsolatos probléma minden aspektusára. További tudományos vizsgálatok közé tartozik: az oktatási intézmények innovatív irányításának megvalósításában szerzett külföldi tapasztalatok tanulmányozása. Az általános középfokú oktatási intézmény vezetőjének vezetői képességeit vizsgáló vizsga.

3. Az oktatási intézmények fejlesztésére irányuló innovatív vezetést az oktatási intézmények igazgatói végzik, és fontos, hogy az oktatási intézmények egésze az innovatív

menedzsment bevezetését támogassa. Az innovációs menedzsment tanácsának felkészültségének ellenőrzése céljából kutatásokat végeztünk és diagnosztikai eszközöket fejlesztettünk ki, amelyek kritériumokat, mutatókat, szinteket és módszereket tartalmaznak. Így a következő kritériumokat választották: személyes motiváció (amelyet az innovatív menedzsment megvalósításához szükséges szakmai motiváció mutatói képviselnek, biztosítva a vezető személyes tulajdonságainak kialakulását), fontos az intézmény fejlesztési és irányítási tevékenységei szempontjából), kognitív (az oktatásmenedzsment tudásrendszerét képviseli), az innovatív megközelítések jellege, az innovatív menedzsment módszerei és technikái) és funkcionálisak (tükrözik az oktatási intézmény igazgatójának funkcióit és képességeit, valamint az innovációs menedzsment megvalósításának képességét), minden kritériumhoz eredménykártyát dolgoztak ki. A jövőbeni menedzser innovációs felkészültségének szintjét az alábbiak jellemzik: adaptív (alacsony), reprodukív (közepes), integráló (magas).

4. Megállapítást nyert, hogy a XXI. századi oktatással összefüggésben szakképzések, szakmai gyakorlatok, átképzések, szakirányú továbbképzések vagy továbbképzések révén növelhető a vezetők motivációja az általános középfokú oktatási intézmények irányításának megújítására. Az általános középfokú oktatási intézmények innovációs menedzsment igazgatói képzésének tartalmát a posztgraduális képzés keretében a Posztgraduális Oktatási és Képzési Intézet, különösen a Pedagógia, Pszichológia és Elmélet Tanszék alapján kutatták és elemezték. Oktatási menedzsment az oktatási projekteken belül: „Az oktatásirányítás akadémiaja. Elemeztük a jövőbeni vezetők képzési rendszerét az innovatív tevékenységek oktatási intézményekben történő végrehajtását, és az alábbiakban bemutatjuk.

5. A jövőbeni vezetők képzésének modellje az innováció megvalósításához az oktatási intézményekben. Javítani fogjuk a jövőbeni vezetők innovatív menedzsmentre irányuló képzésének tartalmát. Innovatív irányítási feltételek végrehajtása az oktatási intézményekben. Innovatív megközelítések alkalmazása az oktatási intézmények vezetésében. A jövőbeni vezetők oktatási modellje az innováció oktatási intézményekben történő megvalósításához három blokkból áll: a célblokk (célokat és célokat tartalmaz); tartalomfeldolgozó egység (tartalmat tartalmaz, feltételek és innovatív megközelítések, ideértve az innovatív menedzsmentre való felkészülés alapelveit és megközelítéseit is); hatékony blokk (kritériumok szerint képviselve, az igazgató felkészültsége az innovatív menedzsmentre és az eredmény, amelyre a modell irányult). A modell tartalom-eljárási blokkjának leírása alapján felfedjük a vezetők innovatív menedzsment bevezetésére való felkészítésének megközelítéseit: szisztematikus, személyiség-orientált, axiológiai, fejlett, kompetencia, gyakorlati tevékenység, marketing. Elemezve a jövőbeni vezetők felkészítésének alapelveit olyan innovatív

technológiák megvalósítására, mint például: szisztematikus és következetesség, tudatosság, tevékenység és függetlenség, egyértelműség, alaposság, a képzés és a gyakorlati tevékenység összekapcsolása, az innováció ösztönzése során.

6. A jövőbeni vezetők képzésének tartalmának javítása az innovatív technológiák megvalósításában magában foglalja az "innovatív menedzsment alapjai" rendszer tanfolyamát, amely a következő didaktikai egységeket tartalmazza: "Innovatív menedzsment megoldások "," Innovatív menedzsment technológiák "," Innovatív struktúrák és infrastruktúra alkalmazása egy oktatási intézmény irányításában" célja az igazgató minden szükséges kompetenciájának kialakítása az innovatív menedzsment megvalósításához.

Az általános középfokú oktatási intézmények innovációs tevékenységeinek feltételeit az alábbiak szerint ismertetik: az innováció menedzsmentjének átfogó programjának kidolgozása. A középiskolák működésének innovatív koncepcióinak kidolgozása. Vegye figyelembe az innováció menedzsment mintáit és alapelveit. Biztosítsa az általános középfokú oktatás innovatív intézményének teljes szervezeti felépítését. Az oktatási intézmények innovatív irányításának optimális módszerének kiválasztása. A menedzsment innovatív megközelítésének a következő jellemzői vannak: szisztematikus, eljárási, helyzeti, stratégiai.

7. Az elvégzett kutatás nem meríti ki az oktatási intézmény innovatív menedzsmentjének tanulmányozásának minden aspektusát. A további tudományos kutatások magukban foglalhatják: külföldi tapasztalatok tanulmányozását egy oktatási intézmény innovatív irányításának megvalósításában; az általános középfokú oktatás intézményének igazgatójának vezetői kompetenciáinak tanulmányozása.

Következésképpen a magiszteri munkában kitűzött feladatok és célok teljesítettnek tekinthetők.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк, О. (2016). Менеджмент в освітянській сфері: концептуальні засади. Персонал: журнал інтелектуальної еліти. № 10. URL: <http://personal.in.ua/article.php?ida=381> (дата звернення 06.09.2020).
2. Бабенко Т. (2007). Формування особистості менеджера освіти // Директор школи, №21-22, 3-36.
3. Бібік, Н.М. (2002). Проблеми професійного вдосконалення вчителів початкових класів. Післядипломна освіта в Україні. № 2. С. 60–62
4. Біницька О. П. Підготовка майбутніх керівників установ та організацій у сфері освіти у Великій Британії / О. П. Біницька. – С. 122-126.
5. Богданова, І.М. (2003). Професійно-педагогічна підготовка майбутніх учителів на основі застосування інноваційних технологій: Дис. на здобуття наук. ст. д-ра пед. наук., Одеса, 440 с.
6. Бондар В.І. (2000). Теорія і технологія управління процесом навчання в школі /В.І.Бондар. – К.: Школяр, 191.
7. Бондисєва Г. Модернізація змісту управління школою / Бондисєва Г. // Директор школи. Шкільний світ. – 2006. – № 38. – С. 12.
8. Буркова Л.В. (1999). Педагогічні інновації та їх діагностична експертиза. Теоретичні дискусії. К.: Наук. світ, 37 с.
9. Васильченко Л.В. (2007). Управлінська культура і компетентність керівника – Б-ка журн. «Управління школою»; Вип. 3(51)). Х.: Вид. група «Основа», 176
10. Ващенко, Л.М. (2001). Інноваційна політика, як динамічна система управління освітою. Директор школи. № 42. С. 1–4. 82
11. Великий тлумачний словник сучасної української мови (2003). / Уклад. і голов.ред. В.Т. Бусел. – К.: Перун, 1440.
12. Великий тлумачний словник сучасної української мови (2005). / Голов.

- ред.В. Т. Бусел, редактори-лексикографи: В. Т. Бусел, М. Д. Василега-Дерибас, О. В. Дмитрієв, Г. В. Латник, Г. В. Степенко. — К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 1728.
- 13.Вісник Житомирського державного університету (2013). Випуск 3 (69).
- 14.Даниленко Л.І. (1998). Модернізація змісту форм і методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи: Монографія / Даниленко Л.І. - К.: Логос, 140.
- 15.Даниленко Л.І. (2006). Інноваційний освітній менеджмент: Навч. посібник. — К., Главник, 144.
- 16.Даниленко Л.І. (1998). Модернізація змісту, форм і методів управлінської діяльності керівника школи // Освіта і управління. — №1. — С. 49-54.
- 17.Державне управління: Навч. посіб. (2003). / А.Ф. Мельник, ДЗ6 О.Ю. Оболенський, А.Ю. Васіна, Л.Ю. Гордієнко; За ред. А.Ф. Мельник. (Вища освіта ХХІ століття) — К.: Знання-Прес, 343.
- 18.Дослідження парадигмальних підходів до управління стратегічними змінами на підприємствах. [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу:[http://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CDQQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.teacherjournal.com.ua%](http://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CDQQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.teacherjournal.com.ua%2F)
- 19.Ельбрехт О. М. (2010). Підготовка менеджерів у вищих навчальних закладах Великої Британії, Канади, США: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. пед. наук: спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Ельбрехт О. М. — Київ, 46 с.
- 20.Єльнікова Г.В. (1999). Наукові основи розпитку управління загальною середньою освітою в регіоні: Монографія / Єльнікова Г.В. — К.:ДАККО, 303.
- 21.Єльнікова Г.В. (2004). Основи адаптивного управління. — Харків: Основа, 121.
- 22.Жерносек, І.Д. (1984). Підвищення кваліфікації керівників. Народна освіта.

№3. С. 25–27.

23. Жерносек, І.П. (2000). Науково-методична робота в навчальних закладах системи загальної середньої освіти. К.: [б.в.], 122 с.

24. Журнал «Директор школи. Шкільний світ» (2012), № 7/ 07, 120.

25. «Змішане навчання»: персоналізоване навчання кожного учня

Електронний ресурс]. – Режим
доступу: <http://www.prosvitcenter.org/uk/zmishane-navchannya/>.

26. Зайченко І.В. (2008). Педагогіка. Навчальний посібник. – К.: Освіта України, КНТ, 528.

27. Закон України "Про освіту". (1996) — К.

28. Закон України "Про освіту". (2007) — К.

29. Закон України «Про вищу освіту» (2022). №1556-VII від 01.07.2014, редакція від 01.01.2022.

30. Закон України «Про освіту». (2017).

URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>

31. Ковальчук В.І. (2007). Управління розвитком професійного навчального закладу: конспект лекцій з курсу підвищення кваліфікації керівних та педагогічних кадрів освіти / В.І. Ковальчук. -К.: Абрис Принт, 59 с.

32. Корсак К. (2002). Світ нового століття і його освіти / К. Корсак // Віче, № 1, 19.

33. Кравець В. (2007). Усвідомлена програма дій керівника. Ефективність управління загальноосвітньою школою // Управління освітою, №19, 26.

34. Краснокутська Н. В. (2003). Інноваційний менеджмент: Навч.

посібник. – К.: КНЕУ, 504 с.

35. Куркчі Є. К. Організація навчання майбутніх керівників навчальних закладів в Університетах Німеччини [Електронний ресурс] / Є. К. Куркчі –

Режим доступу до ресурсу:

- 36.Луначек В.Е. (2002). Управління загальноосвітнім навчальним закладом з використанням комп'ютерних технологій /Автореф. дис. канд. пед. наук. – К., 20.
- 37.Максимюк С. Педагогіка. [Електронний ресурс]. – Режим доступу доресурсу: <http://pidruchniki.ws/17090424/>
- 38.Малихіна, В. М. (2005). Організаційно-методичне забезпечення управління інноваційною діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів в умовах великого міста: дис... канд. пед. наук: 13.00.01 / Центральний ін-т післядипломної педагогічної освіти АПН України. -К., С. 168-185
- 39.Малихіна, В.М. (2004). Актуальні проблеми інноваційної діяльності в загальноосвітніх навчальних закладах. Розвиток освітніх систем і технологій: Наук. -метод. інформ. журнал для керівників закладів освіти. Харків, № 14. С. 5–11.
- 40.Мармаза О. І. (2007). Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / О. І. Мармаза. - Харків. - Основа, 448.
- 41.Мармаза, О.І. (2003). Проектний підхід до управління навчальним закладом. □ Харків: Основа, 80 с.
- 42.Маслов В. І. (2007). Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навч. посіб. / – Т.: Астон, 150.
- 43.Маслов В.І. (1979). Система функціональних знань та вмінь директора загальноосвітньої школи: Дис... канд. пед. наук. - К., 189
- 44.Національна доктрина розвитку освіти (2001). - К.
- 45.Онищук, Л.А. (2006). Теоретичні і методичні основи гуманізації управління загальноосвітніми навчальними закладами І-ІІ ступенів: дис... д-ра пед. наук: 13.00.01. Ін-т педагогіки і психології проф. освіти АПН України. - К., 399.
- 46.Онищук, Л.А., (2009). Інноваційна стратегія реформування системи освіти в Україні. Професійна освіта: ціннісні орієнтири сучасності [Текст]: зб. наук.

- пр. за заг. ред. І.А. Зязюна: Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих АПН України. – К.: Харків: НТУ «ХП», С.101-109.
- 47.Освітній проект (2021). Управлінська Академія освітнього менеджменту. http://ippobuk.cv.ua/?page_id=6628
- 48.Островерхова Н. (2001). Нестандартні форми навчання // Директор школи. - №40.
- 49.Павлютенков Є.М. (2011). Мистецтво управління школою/ Є.М. Павлютенков. – Х.: Вид. група «Основа», 320 с.
- 50.Павлютенков, Є. & Крижко, В. (2006). Основи управління школою. Х.: Видавнича група "Основа", 171 с.
- 51.Паламарчук, В.Ф. (2005). Першооснови педагогічної інноватики. К.: Знання України, Т.1. 420 с.
- 52.Педагогічні науки. (2013). Ренькас Б. М. Моделювання структури управління профільним ЗНЗ [Текст] / Ренькас Б. М. // Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. -Житомир: ЖДУ ім. Івана Франка, № 69, 140.
- 53.Пікельна, В.С. & Удод, О.І. (1998). Управління школою. К.: Наук. -метод. об'єднання педагогічних інновацій “Альора”, 189 с.
- 54.Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності (від 07.11.2000 № 522) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z2111> – Назва з екрана.
- 55.Попова О. В. (2001). Розвиток інноваційних процесів у середніх загальноосвітніх навчально-виховних закладах України в ХХ столітті: Дис. докт. пед. наук: 13.00.01 – загальна педагогіка та історія педагогіки. – Харків, 468 с.
- 56.Психологічний словник (1982)/За ред. В. І. Войтка. — К.: Головне видавництво видавничого об'єднання «Вища школа», 215 с.
- 57.Пшенична, Л. В. (2013). Інноваційна парадигма управління як фактор розвитку вищого навчального закладу. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні

- технології. № 6 (32). С. 316–326.
- 58.Радзивіл О. Шкільний менеджмент (2007). Управління освітою, №14, 23-29.
- 59.Ренькас Б. М. (2011). Особливості управління ЗНЗ в умовах профільного навчання за. Автореферат канд. дис, Київ.
- 60.Рожнова Т. Є. (2012). Управління професійно-технічним навчальним закладом на засадах інноваційних технологій: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.06, К., 285.
- 61.Рожнова Т. Управлінські технології - засіб оптимізації управління вищим навчальним закладом. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://eprints.zu.edu.ua/10065/1/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_%D0%B2_%D0%91%D0%BE%D0%B%D0%B3%D0%B0%D1%80%D1%96%D1%8E.pdf
- 62.Рожнова, Т. Є. (2012). Інноваційні технології в управлінні вищим навчальним закладом. Сборнике научных трудов SWorld. № 24 (4). С. 72–80.
- 63.Рожнова, Т. Є. (2012). Модель управління вищим навчальним закладом на засадах інноваційних технологій. Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Педагогічні науки. Випуск 3 (69). С. 145–150.
- 64.Управління загальноосвітнім навчальним закладом. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://studentam.net.ua/content/view/2281/97/>
- 65.Сас Н. (2013). Основи інноваційного управління навчальними закладами: навч. -метод. Посіб. Полтава: ПНПУ імені В.Г. Короленка, 178 с.
- 66.Сас Н. (2014). Підготовка майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління: стан та перспективи: монографія. Полтава: ПНПУ імені В. Г. Короленка. 336 с.
- 67.Сипченко, В. & Климова, В. (2019). Управління інноваційними процесами у закладах вищої освіти. Гуманізація навчально-виховного процесу. № 4 (96). С. 139–154.

- 68.Сисоєва С. О. (2000). Педагогічна творчість учителя: визначення, теоретична модель, функції підготовки / С. О. Сисоєва // Педагогіка і психологія, №2, 161–172.
- 69.Січко, Т. В. & Ковальчук, О. А. (2013). Електронні системи управління вищими навчальними закладами України. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. Випуск 4 (81). С. 208–217.
- 70.Стратегія реформування освіти в Україні (2003): Рекомендації з освітньої політики. – К.: К.ІС., 207.
- 71.Тарнавська Н. П. & Пушкар Р. М. (1997). Менеджмент: теорія та практика: підручник для вузів. -Тернопіль: Карт/-бланш, 134-141, 146-147, 134-141, 146-147
- 72.Хриков Є. Н. (2006). Управління навчальним закладом: навчальний посібник. – К.: Знання, 365.
- 73.Хриков Є.Н. (2005). Методологічна функція законів та закономірностей педагогічної науки у історико-педагогічних дослідженнях / Збірник наукових праць. Педагогічні науки. Випуск 40. – Херсон: ХДУ, 37-42.
- 74.Шаркунова В.В. (1998). Соціальне управління та концепції педагогічного менеджменту в загальноосвітній школі /Автореф. дис. канд. пед. наук. К., 16 с.
- 75.Boone R. G. (1971). Education in the United State: its history from the earliest settlements. – Ayer Publishing, 410 p.

Ім'я користувача:
Ілдіко Греба

Дата перевірки:
17.01.2024 14:21:12 CET

Дата звіту:
17.01.2024 14:29:04 CET

ID перевірки:
1016068644

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

ID користувача:
100011752

Назва документа: Островська М.Я

Кількість сторінок: 106 Кількість слів: 19752 Кількість символів: 168340 Розмір файлу: 1.53 MB ID файлу: 1015774340

8.95% Схожість

Найбільша схожість: 1.65% з Інтернет-джерелом (<http://eprints.zu.edu.ua/12489/1/%D0%BA%D1%83%D1%88%D0%B8%D>)

8.73% Джерела з Інтернету 595 Сторінка 108

0.54% Джерела з Бібліотеки 16 Сторінка 116

1.15% Цитат

Цитати 10 Сторінка 117

Посилання 1 Сторінка 117

0% Вилучень

Немає вилучених джерел