МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХМЕЛЬНИЦЬКА ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ

ФАКУЛЬТЕТ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ТА ПСИХОЛОГІЇ

Форма навчання: заочна

Кафедра менеджменту освіти та педагогіки вищої школи

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття другого (магістерського)

рівня вищої освіти

на тему:

**«ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ»**

Виконала: студент(ка) 2 курсу

спеціальності 073 Менеджмент,

**Олена ЯЦЮК**

Керівник : **Світлана КУТОВА,**

канд.пед.н., доцент

Рецензент: **Інна ШОРОБУРА**,

док. пед. н., професор

Хмельницький – 2023 рік

**ЗМІСТ**

**ВСТУП**……………………………………………………………………...3

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ПРОБЛЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**…………………………………………..7

* 1. Інновації в управлінні закладами освіти як соціально-педагогічна проблема…………………………………………………………………………...7
  2. Сутність та специфіка управління закладами освіти……………17
  3. Компоненти інноваційного підходу до управління закладами загальної середньої освіти………………………………………………………24

**РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**…………………………………………32

2.1 Системний підхід до інновацій в управлінні закладами……………32

2.2 Інфраструктурне забезпечення інновації управління закладами загальної середньої освіти……………………………………………………….43

2.3 Розвиток інноваційного підходу в управлінні закладами загальної середньої освіти в процесі модернізації освіти………………………………...53

**ВИСНОВКИ**……………………………………………………………...63

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**……………………………...67

**ДОДАТОК А** ……………………………………………………………..74

**ВСТУП**

Поява інноваційних процесів освіти є провідною тенденцією його оновлення. Терміни «педагогічна інновація», «інноваційний процес», «інноваційна тенденція», «інноваційний підхід» міцно увійшли до лексикону сучасної педагогічної науки.

Питанням інновації в освіті приділяється досить важлива увага, накопичено багатий теоретичний матеріал та практичний досвід. Однак на шляху здійснення інноваційних процесів серйозною перешкодою виступає те, що окремими його стадіями займаються різні організації та люди, кожен з яких має свої мотиви та інтереси, кожен націлений на проміжний результат, не враховується кінцевий результат. Тому важливим завданням є вдосконалення управління закладами освіти, у тому числі закладами загальної середньої освіти (ЗЗСО).

«Головною метою освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти є всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства. Досягти цієї мети можна, забезпечивши високий рівень якості освіти. Як забезпечити високу якість у закладі освіти, діяльність якого багатокомпонентна і побудована на різних механізмах взаємодії?» [2].

Для кожного рівня освіти використання практично педагогічних інновацій і нововведень має характерні риси. Зокрема, розвиток ЗЗСО зажадав, перш за все, інновацій відповідної системи управління, що, у свою чергу, впливають на цей процес. Така ситуація вимагає від педагогів і керівників активізації зусиль для реалізації завдань, висунутих Концепцією «Нової української школи».

Ідеологією реформи є Концепція «Нової української школи», яку репре­зентувала Міністр освіти і науки України Л. Гриневич 18 серпня 2016 р. під час педагогічної конференції «Про підсумки розвитку дошкільної, загальної серед­ньої, позашкільної та професійно-технічної освіти у 2015/2016 навчальному році та завдання на 2016/2017 навчальний рік» [40].

В Україні приділяється велика увага розвитку закладу освіти, зокрема інноваційному менеджменту освіти. Деякі з тем, які досліджувалися в цій галузі, містять: концептуальний підхід до управління ЗЗСО, цільовий підхід до управління, психологізація управління, моделювання структури тощо.

Загалом ці дослідження показують, що інновації є важливим аспектом управління освітою, який може призвести до позитивних змін у системі освіти. Можна виділити декілька науковців, які досліджували інновації в управлінні закладами освіти. Деякі з тем, які вони досліджували, включають сутність інновацій, їх класифікацію та методи модернізації, а також проблеми управління та фінансування інноваційної діяльності в освіті (Ці проблеми досліджено Л. Бурковою, Л. Ващенком, Л. Даниленком, Л. Онищук, Н. Федоровою, та ін.).

Сьогодні увага науковців спрямована на пошук нових напрямів цілісного дослідження сфери освіти, виділення ціннісних основ її модернізації, визначення умов ефективності інноваційних процесів в освіті, забезпечення її неперервності (В. Андрущенко, Л. Ващенко, Л. Даниленко, І. Дичківська, О. А. Дубасенюк, І. А. Зязюн, В. Кремень, В. Луговий, В. Огнев’юк, В. Паламарчук, М. Поташник, О. Савченко, С. Сисоєва, В. Сластьонін, А. Хуторський, Н. Юсуфбекова та ін.).

У науковій літературі останнім часом значна увага приділяється питанням управління інноваційною діяльністю в закладах освіти та інноваційними процесами в освіті. Зокрема, проблеми менеджменту освітніх інновацій досліджуються у працях В. Андрущенка, Л. Ващенко, Л. Даниленко, В. Денисюк, В. Маслова, О. Ісайкіної, Н. Погрібної, С. Королюк та ін.

Водночас не можна навести достатньо повного списку досліджень, присвячених проблемі інновацій у галузі управління закладами освіти (ЗО), зокрема нового їх типу. Зазначена обставина значною мірою постає як причина несприйнятливості суб'єктів управління ЗО до інноваційної діяльності, усвідомленого вибору моделей та технологій інновацій у модернізації управління певного типу закладів освіти, їхнього інфраструктурного забезпечення.

У зв'язку з цим на сучасному етапі розвитку та реформування системи освіти актуальність цього дослідження обумовлена ​​необхідністю подолання протиріччя між посилюваною тенденцією активізації інноваційних процесів в управлінні на різних рівнях освітніх систем та освітніх установ, з одного боку, та нерозробленістю інноваційного підходу в управлінні закладами загальної середньої освіти (ЗЗСО), з іншого боку. Постає завдання наукового обґрунтування педагогічних умов реалізації інноваційного підходу в управлінні ЗЗСО.

**Мета дослідження** – теоретично обґрунтувати педагогічні умови реалізації інноваційного підходу в управлінні закладами загальної середньої освіти (ЗЗСО).

**Об'єкт дослідження** – процес управління закладами освіти

**Предмет дослідження** – педагогічні умови реалізації інноваційного підходу в управлінні закладами загальної середньої освіти (ЗЗСО).

**Завдання дослідження:**

* 1. Проаналізувати сутність, специфіку управління закладами загальної середньої освіти та компоненти інноваційного підходу до управління.

2. Теоретично обґрунтувати організаційно-педагогічні умови інноваційного підходу в управлінні закладами загальної середньої освіти.

3. Схарактеризувати критерії ефективності інноваційного підходу в управлінні закладами загальної середньої освіти (ЗЗСО).

Для вирішення поставлених завдань було використано комплекс теоретичних та емпіричних методів дослідження: теоретичний аналіз філософської, психолого-педагогічної, культурологічної літератури, нормативної та навчально-методичної документації; вивчення та узагальнення передового педагогічного досвіду (керівників шкіл); спостереження, опитування, розмова, анкетування.

Теоретична значущість дослідження. Отримані результати роблять певний внесок у загальну педагогіку, історію педагогіки та освіти. Можуть бути використанні при підготовці лекцій з освітнього менеджменту чи написанні наукових праць в цій галузі. Практична значущість дослідження полягає в тому, що використання теоретичних положень і висновків, що містяться в ньому, дозволяє вдосконалювати процес управління ЗЗСО.

**База дослідження.** Дослідницьку роботу було проведено в Комунальному закладі загальної середньої освіти «Ліцей № 15 імені Олександра Співачука Хмельницької міської ради».

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Основні положення кваліфікаційної роботи обговорювалися на науково-методичній конференції «Система освіти в України: сучасний стан та перспективи розвитку». Хмельницький, 04 листопада 2023 року («Системний підхід до інновацій в управлінні закладами»). Окремі аспекти роботи висвітлено на міжвузівській науково-практичній конференції студентів та магістрантів «Проблеми початкової освіти: науковий пошук студентів та магістрантів», Хмельницький. 2022), на науково-практичному семінарі «Компетентнісний вимір шкільної освіти в умовах нової української школи», 24 листопада 2022 року. Хмельницький, на науково-методичному семінарі «Сучасна освіта в умовах воєнного стану». 24 лютого 2023 року. Хмельницький).

**Структура дипломної роботи.** Виходячи із мети та завдань кваліфікаційної роботи, структурно вона складається із вступу, 2 розділів висновків, списку використаних джерел (65 найменувань) і додатків. Обсяг основного тексту становить 67 сторінок.

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ПРОБЛЕМИ ІННОВАЦІЙНОГОПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

* 1. **Інновації в управлінні закладами освіти як соціально-педагогічна проблема**

Поняття «інновація» має міждисциплінарний характер і є одним із найпопулярніших у сучасних соціальних дослідженнях. Як інструмент перетворення інновація стала об'єктом самостійного вивчення низки наук: філософії, економіки, соціології, психології, педагогіки та ін. [23].

Термін «інновація» увійшов у науку у XIX ст. через антропологію та етнографію, де почав використовуватися для дослідження процесів змін у культурі, виступаючи як антонім терміну «традиція»; особливо, увага, було залучено до дифузії культурних новоутворень у середовищі, включаючи їх перенесення на інші культури. Тим самим поняття інновації виявилося включеним у контекст концепції дифузіонізму, який прийшов на зміну плоскому еволюціонізму в трактуванні змін культури. Термін «інновація» означає нову ідею або новий продукт у сфері техніки, організації праці, менеджменту та інших сферах наукової та суспільної діяльності [7, с. 237].

Це також може стосуватися інвестицій в економіку, які призводять до змін у технології та виробничих процесах, або нової технології чи продукту, який є результатом науково-технічного прогресу. Інновації можна класифікувати на різні типи, такі як інновації продукту, процесу, маркетингу та організаційні інновації. Термін «інновація» вперше використав Й. Шумпетер, відомий австрійський економіста, який вперше вжив термін «інновація» у своїй роботі. Шумпетер був автором багатьох важливих праць з економічної теорії та інноваційного розвитку. Його основна ідея полягала в тому, що інновації є ключовим чинником економічного зростання та розвитку та підкреслював, що інновація — це суттєва зміна функції. Інновації пов'язані з якісними змінами економічного процесу, спрямованими на динамічне зростання [45, с. 30].

Отже, за визначенням Й. Шумпетера виділялося п’ять типів інновацій:

1. Виготовлення нового, невідомого споживачам виробу, або введення нової якості цього виробу.

2. Запровадження нового методу виробництва.

3. Освоєння нового ринку збуту, незалежно від того, чи існував він раніше.

4. Відкриття нового джерела постачання сировини та напівфабрикатів.

5.Проведення реорганізації виробництва з метою забезпечення його монопольного становища або руйнування монополії конкурента [45, с.56.]

Комплексний характер інновацій, їх багатосторонність та різноманітність галузі та способів використання потребують розробки класифікації інновації за низкою основних ознак. Більше того, така класифікація необхідна для встановлення значущості того чи іншого виду інноваційної продукції чи послуги, виявлення ступеня їхнього впливу на підвищення добробуту населення, а також для порівняльної кількісної та якісної оцінки інновацій.

1. За значимістю розрізняють такі інновації:

інтегруючі (комплексні) - інновації, отримані рахунок використання (інтегрування) оптимального набору (комплексу) раніше накопичених і перевірених у світовій практиці досягнень. Відмінною особливістю інтегруючих інновацій є їхнє походження залежно від потреби ринку;

базисні - інновації, основу яких лежать нові фундаментальні наукові досягнення, дозволяють створювати інноваційні продукти наступного покоління.

- інновації, що передбачають використання результатів наукової, проектно-технологічної або організаційної роботи, замовлені з метою поліпшення характеристик наявних на ринку товарів (послуг). Цей вид інновацій сприяє розвитку та більш повному задоволенню існуючих потреб та реалізації нових поколінь зазначених товарів (послуг).

2. За спрямованістю результатів та за сферою додатків інновації можна поділити на такі:

- продуктові — (нові продукти та товари, нові послуги тощо), призначені для задоволення тих чи інших потреб у нових товарах, нових послугах чи потреб нових споживачів;

- ринкові - які відкривають нові сфери застосування продукції, товару, що дозволяють реалізувати інноваційні продукти та послуги на нових ринках;

-інновації-процеси – (технології, організація виробництва, управлінські процеси), призначені для задоволення потреб у нових функціонально орієнтованих фізико-хімічних та інформаційних процесах, процесах соціальної та виробничої організації підприємств, галузей та об’єднаних територіальних громад (ОТГ), а також у нових формах управління цими процесами.

3. За характером задовольняються потреби інновації можуть бути орієнтовані на існуючі потреби та формування нових потреб.

4.З причин виникнення інновації можуть бути:

реактивними – інновації, які виступають як реакція на нові перетворення та дії, що здійснюються конкурентами; вони спрямовані на забезпечення виживання, збереження та подальшого розвитку підприємства;

- стратегічними – інновації, спрямовані на вирішення перспективних завдань, отримання вирішальних конкурентних переваг у перспективі.

5. За рівнем новизни інновації слід виділити:

- радикальні - інновації, які відносяться до принципово нової продукції, послуг чи процесів;

- інкрементальні — інновації, що стосуються значного вдосконалення існуючих продукції або процесів, а також інновації, пов'язані з впровадженням нових або значною мірою вдосконалених методів виробництва [46, с.91 ].

Класифікація інновацій за рівнем новизни здійснюється також за технологічними параметрами та з ринкових позицій. За технологічними параметрами інновації поділяються на:

* продуктові, коли застосовуються нові матеріали, напівфабрикати, комплектуючі та виходять продукція та товари з принципово новими функціями;

- процесні, коли застосовуються нові технології виробництва, вищий рівень автоматизації, нові методи організації виробництва.

За функціональним призначенням та сферою застосування розрізняють такі інновації:

* технічні - інновації, які призначені для виробництва нової продукції, продукції з новими та покращеними властивостями; виникають вони, зазвичай, у виробничій сфері;
* технологічні - інновації, призначені для вдосконалення способів виготовлення продукції на базі новітніх технологій, досягнень у галузі фізико-хімічних наук, автоматизації та комп'ютеризації; виникають вони, як правило, у виробничій сфері при пошуку покращених, досконалих способів виготовлення продукції;
* організаційно-управлінські - інновації, пов'язані з процесами управління та оптимальною організацією виробництва, комунікацій, транспорту, збуту та постачання;
* інформаційні - інновації, що вирішують завдання організації раціональних інформаційних потоків, оптимального управління цими потоками у різних галузях науково-технічної, виробничої діяльності, підвищення оперативності отримання інформації, забезпечення її повної надійності та достовірності;
* соціальні – інновації, спрямовані на покращення умов праці, вирішення проблем охорони здоров'я, освіти, науки, культури та інших соціальних проблем населення [7, с. 237].

Різні види інновацій згідно з наведеною вище класифікацією перебувають у тісному взаємозв'язку та висувають специфічні вимоги до їх практичної реалізації та здійснення інноваційної діяльності. Так, наприклад, технічні та технологічні інновації, впливаючи на зміст виробничих процесів, одночасно створюють умови для ефективної реалізації організаційно-управлінських інновацій, а останні, у свою чергу, впливають на зміст соціальних інновацій.

Наведена класифікація інновацій дозволяє:

- здійснювати «прив'язку» до типу інновацій того чи іншого способу їхньої реалізації та практичної інноваційної діяльності, розробляти ефективну ринкову стратегію, спрямовану на реалізацію інновацій;

- створювати економічні механізми та організаційні форми управління інноваціями та інноваційною діяльністю залежно від типу інновацій (організаційно-економічний механізм інноваційної стратегії);

- визначати методи, способи та форми виробництва, реалізації та просування інноваційної продукції, послуг та інноваційних технологій;

- оптимізувати організаційні форми інноваційної діяльності та інноваційної інфраструктури, економічні відносини в інноваційній сфері та процеси управління активізацією інноваційних процесів у галузях та ОТГ [44, с. 108].

За характером вкладу в науку та практику інновації можна поділити на теоретичні та практичні. До теоретичних інновацій відносяться: нові концепції, підходи, гіпотези, напрями, закономірності, класифікації, принципи в навчанні та вихованні, методику викладання, отримані в результаті науково-дослідної діяльності, покладені в основу інноваційних процесів. До практичних інновацій належать нові методики, правила, алгоритми програм, рекомендації в галузі дидактики, теорії виховання, школознавства, технічні засоби навчання, демонстраційна апаратура, навчальні та контролюючі пристрої, прилади та моделі, натуральні об'єкти, аудіовізуальні засоби [7, с. 291].

Пропоновані нововведення повинні бути теоретично або емпірично обґрунтовані, відповідати критеріям обґрунтованості, до яких належать: оптимальність, що означає витрати сил та засобів вчителів та учнів для досягнення очікуваних результатів; результативність, що виражається у певній стійкості позитивних результатів у діяльності вчителів; можливість творчого застосування інновацій у масовому досвіді[49, с. 67].

Ці критерії припускають, що нововведення (цінна педагогічна ідея чи технологія) не залишається в рамках вузького обмеженого застосування та після відповідної експертизи рекомендується до впровадження. Перелічені критерії дозволяють чітко відрізняти педагогічні інновації від педагогічного прожектерства. Ці критерії створюють основу для педагогічної творчості. Самі собою інновації доцільні тоді, коли традиційні способи вирішення проблеми не дають позитивного ефекту незалежно від кваліфікації вчителів. Провірений досвід, що дає постійні позитивні результати, треба зберігати, а не замінювати на новий тільки тому, що він був раніше відомий [61].

Важливо дотримуватися розумного балансу між традиціями та інноваціями. Коли цей баланс порушується, коли все традиційне, зокрема цінне, перевірене століттями, ігнорується, інколи ж руйнується, то доводиться говорити про педагогічний екстремізм, коли поляризація думок, поглядів і концепцій «зашкалює», стає позамежною. Розглянемо питання, пов'язане із класифікаціями інновацій. Залежно від специфіки та місця використання виділяють різні види.

Управління інноваціями у процесі впровадження програм та стандартів необхідне не тільки для розвідки готовності закладу освіти до нововведень, а й для мінімізації ризику неправильного їх вибору; створення оптимальної організаційної структури функціонування та розвитку гнучкого управління освітнім процесом з урахуванням нових вимог до якості освіти, компетентності, професіоналізму, конкурентності випускників, їх соціально стійкої адаптації тощо; вдосконалення організації та якості виробничого навчання та виробничої практики учнів. Особливі інноваційні поля представляють:

- науково-методичне, інформаційно-предметне навчання;

- розробка основ нормативно-правового забезпечення професійної освіти;

- розробка економічних нормативів забезпечення діяльності освітньої установи;

- визначення та формування змісту національного чи місцевого компонентів, призначених для підвищення рівня професіоналізму випускників, їхньої стійкої соціальної адаптації в умовах місцевого ринку праці;

- підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації керівних та педагогічних кадрів;

- психологічні та понятійно-термінологічні забезпечення [45, с. 56].

Аксіологічні показники інновацій, що визначають шкалу цінностей та способів оцінки педагогічних явищ, передбачається реалізувати у рефлексивнооцінному аспекті. Відсутність цього компонента призводить до втрати мети діяльності, оскільки при цьому не формується здатність оцінити поетапне просування до бажаного результату, можливість його досягнення, перспективи та наслідки своєї поведінки надалі. Успішність діяльності, можливість її коригувати, розвиток та вдосконалення в цілому стають дуже скрутними за відсутності чи невисокого рівня сформованості рефлексії. Функції контролю та оцінки забезпечують у процесі управління зворотний зв'язок, що дозволяє визначити, наскільки якісно реалізовані заздалегідь виділені результати діяльності освітньої установи, чи відповідає аналіз, планування та організація діяльності поставленої мети освітньої установи, чи встановлені причини типових труднощів у рефлексивно-оцінній сфері діяльності освітнього закладу. установи. Найбільші труднощі у процесі здійснення контролю та оцінки пов'язані з необхідністю адекватного визначення приватних ситуацій, що вимагають виконання цих функцій та вибір об'єктів контролю та оцінки [49].

Як одна з найважливіших проблем у розвитку освіти слід відзначити інтеграцію освітніх установ початкової та середньої професійної освіти з метою створення інноваційних багатопрофільних, багаторівневих, багатофункціональних інноваційних закладів освіти – коледжів, з одного боку, та активний процес інтеграції раніше юридично самостійних установ середньої професійної освіти, які почали входити у вигляді структурних підрозділів до складу ЗВО – з іншого. Одночасно залишається актуальною проблема можливості та необхідності реалізації в установі початкової професійної освіти підготовки за програмами середньої освіти.

У цьому контексті повинна розглядатися активізація останніми роками процесу створення та юридичне оформлення механізму з заснування освітніх установ за участю державних чи місцевих органів влади, роботодавців та педагогічних колективів [49].

Виникає питання об'єктно-суб'єктних відносин у системі управління закладами загальної середньої освіти. На думку О.Мармази, тут визначальним є характер об'єктної структури. При цьому ми виходимо з того положення, що вертикальна диверсифікація форм і типів освіти створює різні рівні управління. З іншого боку, нині відбувається загальна трансформація вертикальних галузевих структур на окремі автономні виробничі одиниці, які взаємодіють у режимі ринкового партнерства, коли рівень підготовки фахівця стає невизначеним ринку праці, конкурентному середовищі [46, с.198-200].

Зазначені вище обставини зумовлюють багаторівневу діяльність суб'єктів управління закладами загальної середньої освіти як щодо проблем управління якістю освіти, так і з питань вартості навчання, швидкості (термінів) навчання, економічної віддачі навчання на перспективу.

Крім того, суб'єктна структура управління закладами загальної середньої освіти повинна враховувати функціональне та рольове співвідношення всіх суб'єктів, які беруть участь в інноваційному процесі, з урахуванням рівнів їх компетенцій – органи управління освітою на державному та місцевому рівнях; організації, що координують розробку та експертизу нововведень, а також ті, що зацікавлені у них: галузеві міністерства, акціонерні товариства, приватні підприємці, наукові організації, окремі працівники освіти [38, с.145].

На нашу думку та з методологічної точки зору, ціннісні орієнтації слід розглядати в інтегрованому вигляді. Управлінські ціннісні орієнтації можуть бути сформульовані так:

- підвищення якості обліку та задоволення потреб своїх клієнтів та замовників;

- відкритість та співробітництво з різними громадськими об'єднаннями, творчими організаціями, науково-методичними центрами з метою виживання та розвитку середніх освітніх закладів;

- високий рівень професіоналізації своєї діяльності з урахуванням конкурентоспроможності всього колективу середньої освітньої установи;

- розвиток особистості під час управлінського та освітнього взаємодії;

- демократичний стиль управління [38, с.149].

Таким чином, для системи внутрішнього управління закладами загальної середньої освіти, що розвивається, стають характерними нові ціннісні установки, що обумовлюються зміненими умовами в суспільстві.

Ціннісні орієнтації є основою цільових функцій управління.

Відповідно в економіко-управлінському аспекті модернізації для розробки цілей управління закладами загальної середньої освіти використовується низка досить продуктивних методів: для порівняння різнорідних цілей, для побудови функцій корисності шляхом обліку статистичних переваг, для економічного виміру неекономічних чинників: соціальних, науково-технічних, зовнішнього середовища та ін. [37, с.115].

У педагогічному аспекті модернізації управління завдання, які задаються управлінським системам, мають традиційно ієрархічний характер.

Перший рівень обумовлений соціальним замовленням суспільства, його різних соціальних груп, верств, зокрема самих учнів, їхніх батьків. Він задається на основі законів України про освіту, інших державних та місцевих положень, нормативів тощо, що відображають освітню та виховну стратегію суспільства на перспективу.

Другий рівень цілей управління місцевих органів управління освітою: державних стандартах, що містять державний та місцевий компоненти, кваліфікаційних характеристиках та ін.

Третій рівень цілей – приватно-методичний. Він реалізується у процесі вирішення повсякденних управлінських ситуацій. Цілі модернізації управління освітніми установами нового типу мають виконувати системоутворюючу функцію.

Третім компонентом загальної концепції модернізації управління закладами загальної середньої освіти є освітня політика. Ця надзвичайно важлива проблема потребує наукового обґрунтування стратегії та тактики освітньої політики, перспективних та поточних завдань [37, с.117].

Усі зміни у розглянутих вище компонентах концепції модернізації управління закладами загальної середньої освіти мають бути узгоджені, щоб забезпечити його ефективність і розвиток.

Основними напрямами інновації управлінської діяльності керівника-менеджера закладу освіти можна вважати:

1. Концептуальність в управлінні закладом.

2. Цільовий підхід до управління.

3. Психологізацію управління.

4. Моделювання структури управління, створення швидкодіючих технологій і механізмів управлінської діяльності.

5. Побудову рухливої структури горизонтальних зв’язків.

6. Приведення функцій управління у відповідність до завдань освітнього закладу.

7. Рефлексивність діяльності керівника.

8. Управління якістю освіти та вироблення нових підходів до визначення ефективності педагогічного процесу.

9. Комп’ютеризацію, технологізацію управління.

10.Адаптацію досягнень науки менеджменту в соціальній і виробничій сферах до управління закладом освіти.

**1.2 Сутність та специфіка управління закладами загальної середньої освіти**

Ефективний розвиток систем управління освітою, які за своєю природою орієнтовані на вирішення проблем функціонування керованих об'єктів, вимагає визначення найбільш актуальних проблем, невідповідностей між бажаними потребами системи управління та її нинішніми можливостями, реальним станом справ.

Ідентифікація систем управління зі своїми об'єктами перетворюється на негативний фактор, коли управлінці починають оцінювати власну діяльність за результатами, до досягнення яких вони мають опосередковане ставлення. Наявне ототожнення цілей (і результатів) діяльності системи управління та керованого об'єкта гальмує модернізацію системи управління освітою, перешкоджає об'єктивній оцінці їх діяльності[36].

Проблема управління має два підходи. По-перше, проблеми існують об'єктивно і актуалізуються, якщо система управління не справляється з вимогами, що їй пред'являються. З іншого боку, будь-яка проблема управління має стати проблемою для конкретного суб'єкта управління, змістом його свідомості. Те, що є проблемою для тієї чи іншої системи управління в її конкретних обставинах, вже давно не є проблемою для інших систем і ще не стало проблемою для третіх. Чим складніші й високі цілі готова поставити перед собою та об'єктом система управління, чим більш продуманий і ясний характер має образ бажаного майбутнього, що використовується як зразок у порівнянні з наявним станом справ, тим більше значущі проблеми будуть поставлені, і тим більших змін буде досягнуто [36].

Оскільки керівник закладу освіти здійснює безпосереднє управління ним, забезпечує організацію освітнього процесу, здійснює контроль за виконанням освітніх програм, організовує діяльність закладу освіти, він несе відповідальність за освітню, фінансово-господарську та іншу діяльність закладу [39]. Тому, як свідчить практика педагогічної діяльності, колектив на чолі з керівником має визначитися, які це будуть зміни за інноваційним потенціалом: удосконалення, раціоналізація, модернізація, оптимізація; принципово нові, радикального характеру технології навчання, виховання, розвитку молоді, організації педагогічного процесу, управління закладом освіти тощо. Варто погодитися з обґрунтованою гіпотезою Г. Кіндрацької, котрий вважає, що «упровадження в процес управління сучасною школою інновацій буде ефективним, якщо: – виявлені та теоретично обґрунтовані інновації в управлінні; – визначені сутність і зміст інновацій в управлінні; – специфіка і зміст інновацій в управлінській діяльності забезпечують позитивні зміни у навчально-виховному процесі: роботу навчального закладу в режимі розвитку і підвищення якості освіти учнів; – визначені критерії ефективності інновацій в управлінні» [39, с.56]. Результатом інноваційної діяльності керівника освітнього закладу можуть бути сучасні управлінські технології, оригінальні ідеї, нові підходи до управління. На нашу думку, технологія управління – це сукупність способів, форм, методів і прийомів, які обираються відповідно до визначеної мети, завдань, принципів та умов діяльності. Вони забезпечують ефективне поєднання теорії та практики, стилю поведінки та культури міжособистісного спілкування учасників управлінського процесу. Як вважають учені, до найбільш поширених технологій в управлінні сучасним закладом освіти слід віднести: технології проектування; планування; прийняття управлінського рішення; стимулювання інноваційної діяльності; PR-технології; маркетингові технології, які дають змогу створити відповідні умови для оперативного й ефективного прийняття керівником управлінського рішення. Тому у сукупності управлінських інновацій, що впроваджуються в закладах освіти, виділяються: модернізовані зміст, форми й методи управлінської діяльності керівника, громадськодержавні, місцеві, модульні, проектні моделі управління [38, с.74-75].

У минулі роки з боку органів управління освітою допущено низку прорахунків в організації та розвитку системи середньої освіти: надвиробництво «технократичних» кадрів на шкоду випуску фахівців у сфері обслуговування населення, економіки, права, екології.

Назвемо проблеми, які є спільними для всіх рівнів управління, які ми розглядаємо, і спробуємо показати специфіку їх прояви на кожному з рівнів.

Особлива увага приділяється тут проблемам якості управління освітою, а також проблемам якості діяльності щодо створення, забезпечення функціонування та розвитку самих систем управління.

Назвемо низку загальних недоліків системи управління, що гальмують успішне функціонування та розвиток керованих об'єктів. До найважливіших їх можна віднести:

- недостатню цілеспрямованість управління, його нецільовий характер. Це проявляється не лише у зазначених вище недоліках у визначенні кінцевих цілей освітніх систем та процесів, а й у нерозробленості багатьох стандартів, нормативів, еталонів, без яких украй важко визначити результативність освітніх та забезпечувальних процесів;

- реактивний характер управління, відсутність механізмів превентивного, випереджального реагування на проблеми, що виникають і сприятливі можливості;

- недостатній розвиток зворотного зв'язку в управлінні, слабкість контролю за виконанням прийнятих управлінських рішень;

- недобудованість підсистем управління, відповідальних за розвиток керованого об'єкта, відставання реальних можливостей управління розвитком від інноваційних намірів, що проголошуються;

- недостатня конкретність управління, неготовність систем управління будувати управлінські впливи якнайкраще для певних конкретних обставин,;

- незбалансованість дій підсистем системи управління, що спеціалізуються на забезпеченні функціонування керованого об'єкта, його розвитку та саморозвитку керуючої системи;

- низька науковість управління;

- незбалансованість між рутинними, що допускають стандартні рішення, та творчими складовими управлінської діяльності тощо [33, с.86].

В управлінських структурах з часом накопичуються штампи в їх діяльності, що набувають характеру традиції, часом згубної. З іншого боку, безперервна перебудова неминуче призводить до плинності управлінських кадрів. У таких умовах досвід не тільки не піддається аналізу, систематизації та узагальнення, але найчастіше просто не фіксується.

Необґрунтована диференціація змісту, обсягу та якості освіти в процесі стандартизації призводить до послаблення управлінського механізму на всіх рівнях, наслідком чого є зниження якості навчання, виникнення труднощів у природній міграції працівників у пошуках найвигіднішого застосування на ринку праці, ускладнення проблеми оснащення закладів освіти сучасним навчальним обладнанням, засобами навчання, навчально-методичною літературою [32, с.356].

За дослідженням науковців, несприятливість управлінців до інновацій відбувається через низку причин.

По-перше, неінноваційність визначається особливостями адміністративно-командного механізму управління освітою (безроздільна централізація, реформування «згори» тощо), наслідком чого виступала повна незацікавленість у нововведеннях «на місцях», несформованість бази саморозвитку освітніх систем.

По-друге, несприйнятливість освіти до нововведень визначається такими аспектами:

- відомчий монополізм управлінських структур освіти;

- нерозвиненість в об’єднаній територіальній громаді основних елементів забезпечення інноваційних форм тощо);

- уніфікація освітніх структур всіх рівнів;

- «закритість» системи освіти як елемента соціокультурної сфери;

- відсутність «посередницьких» організацій між наукою та практикою освіти;

- несприйнятливість до інновацій департаментів освіти

По-третє, ще одна із причин неінноваційності це відсутність у керівників закладу освіти психологічної готовності до нововведень. На нашу думку, в сучасних умовах це одна з головних причин незатребуваності багатьох наукових ідей у ​​практиці управління освітою [24].

Науковці доводять, що феномен готовності до нововведень є таким особистісним проявом творчого стилю діяльності педагога, в якому своєрідно поєднуються антиконформізм інтелекту, особистісна спрямованість (прагнення, потреба реалізувати нові педагогічні ідеї та практичні вміння), здійснювати нові способи та форми професійної діяльності. Цей аспект творчої педагогічної діяльності можна умовно назвати «вторинною творчістю», без якої, звісно, ​​не може бути повною мірою реалізовано і творчість «первинна» (ідея, проект, теоретичне вирішення проблеми). Цей феномен готовності до нововведень в узагальненому плані, без прив'язки до освітнього контексту, виступав предметом дослідження в психології. Певною мірою підходи до аналізу цієї проблеми було закладено у роботах Adriana Denisa Manea. Зокрема, науковець проаналізувала відмінності «теоретичного розуму» та «практичного розуму» і показав на прикладі роботи політичного діяча та полководця, що вищі форми практичної, творчої (а отже - інноваційної) діяльності вимагають особливого поєднання інтелектуальних якостей, волі, наполегливості, швидкості орієнтування у різних ситуаціях [61].

Функціонування та розвиток закладів загальної середньої освіти відбувається в середовищі, що відрізняється крайнім різноманіттям, тому для ефективної модернізації управління необхідне чітке уявлення про умови, у яких відбувається цей процес.

Ситуаційний підхід дає можливість розширити уявлення про способи оптимізації управління закладами загальної середньої освіти, за рахунок вибору відповідного методу, що визначається конкретними зовнішніми чинниками. І системний, і ситуаційний підходи привертають увагу як адекватна реакція на сьогоднішні зміни, які зростають і впливають на успішність функціонування закладів освіти, оскільки будь-яка організація, будучи відкритою системою, залежить від зовнішнього світу щодо поставок чинники в оточенні та пропонувати відповідні способи реагування на зовнішні дії [61].

В умовах дії закону попиту та пропозиції в освітній галузі навчальні заклади опиняються у стані конкурентної боротьби: успішність їх діяльності та відповідно, їхнє економічне становище сьогодні визначаються чисельністю здобувачів освіти, кількістю та різноманітністю освітніх послуг, які реалізуються в цьому закладі освіти тощо.

Цілком очевидною стає необхідність принципової переорієнтації діяльності управління освітніми установами: вирішальними у визначенні фінансового стану навчального закладу стають дії:

- організація реклами;

- вибір перспективних видів освітніх послуг;

- забезпечення високого рейтингу закладу освіти за рахунок підготовки конкурентоспроможних фахівців та гарантованої підвищеної якості навчання та ін. [14].

Процес управління ЗЗСО, зрозуміло, змінюється у часі та під впливом інших глобальних чинників та їхнього локального вираження. Відмова від унітарного освітнього простору, скріпленого ланцюгом єдиних навчальних програм, підручників, інструкцій та циркулярів, обумовлює необхідність враховувати взаємодію таких чинників, як соціально-демографічна структура ринку, взята в динаміці, розвиток виробничої та невиробничої інфраструктур, концепції розвитку об’єднаних територіальних громад, завдання їх національно-культурного розвитку, природно-ресурсний, професійний потенціал, що значною мірою визначають архітектуру управління закладами освіти [14].

Отже, управління закладами загальної середньої освіти має свою сутність та специфіку, які визначаються особливостями освітнього процесу та педагогічної діяльності на рівні середньої школи.

Управління освітнім процесом, включаючи вибір навчальних програм, методів викладання, організацію уроків та контроль навчальних досягнень учнів. Формування та розвиток кваліфікованого педагогічного складу, їх навчання та професійний розвиток. Організація методичної роботи, включаючи розробку методичних матеріалів, навчання педагогічних працівників сучасним методам навчання. Управління фінансами, матеріально-технічною базою, організаціям закупівель, забезпеченням безпеки та санітарним нормам. Організація зустрічей, консультацій, взаємодії з батьками для забезпечення плідної співпраці в навчальному процесі. Впровадження системи діагностики навчальних досягнень, внутрішньої та зовнішньої оцінки якості освіти. Управління відповідно до освітніх стандартів та вимог, забезпечення якості навчання та відповідність вимогам сучасності. Управління великою кількістю педагогічних кадрів та їхнім професійним розвитком. Особливості психофізіології підлітків вимагають специфічних підходів до виховання та навчання. Організація підготовки учнів до зовнішніх тестувань та інших екзаменів для вступу до закладів вищої освіти. Робота з соціально вразливими групами, організація виховної та психологічної допомоги учням. Заклади загальної середньої освіти проводять багато різних заходів, включаючи спортивні змагання, художні вистави, наукові конференції тощо, що вимагає організаційної та педагогічної підтримки.

Управління закладами загальної середньої освіти вимагає від керівників та педагогічних працівників вміння працювати зі складною системою, де потрібно забезпечити високий рівень навчання та розвитку кожного учня, враховуючи індивідуальні особливості та потреби кожного учасника освітнього процесу.

**1.3 Компоненти інноваційного підходу до управління закладами загальної середньої освіти.**

Сьогодні в освітній сфері відбувається складний процес змін, пов’язаний з реформуванням усіх ланок освіти, особливо закладів усіх типів і форм власності. Тенденції соціальної демократизації та певної свободи базуються на творчому пошуку педагогів і керівників закладів освіти, що веде до виникнення, формування та реалізації інноваційних процесів, педагогічних інновацій у постійно мінливому середовищі. У процесі розвитку освіти пошук інновацій у навчанні та управлінні є одним із пріоритетних напрямів управління закладом загальної середньої освіти [15].

Інноваційні методи створюють умови для системних змін в управлінні закладами освіти, з метою сприяння розвитку та вдосконалення їх роботи, сприяння впровадженню нового змісту та форм управлінської діяльності, підвищення організаційної та професійної культури педагогів. Це дає змогу проводити експериментальні дослідження процесів управління, методики навчання та змісту навчання здобувачів освіти, результатом яких є значне підвищення ефективності роботи закладів [14].

Одним із шляхів оновлення змісту освіти та його адаптації до потреб часу є налагодження ефективного механізму формування та розвитку профільних здібностей і предметних здібностей учнів, важливою умовою цього процесу є розвиток професійної підготовки учнів. здібності. Управлінські компетенції педагогів і адміністраторів у закладах освіти. Ми повинні виділити ядро знань, з яким треба обов’язково працювати. На цьому ядрі знань будувати вміння, як застосовувати ці знання для вирішення практичних життєвих ситуацій, як формувати навички критичного мислення. Саме так ми маємо розвивати в дітей ключові компетенції, які провідні системи освіти світу визначили як необхідні для двадцять першого століття. І їх покладено в основу змісту освіти в Новій україн­ській школі» [40].

Впровадження компетентнісного підходу в практику роботи школи є необхідним кроком, оскільки він дозволяє вирішити найгостріші проблеми, які виникають під час засвоєння учнями великого обсягу теоретичних знань, вирішення конкретних життєвих завдань, навчання. Визначити життєвий план і організувати самоосвіту [41].

За визначенням О. Пометун, компетентнісний підхід – це «спрямованість освітнього процесу на формування й розвиток ключових (базових, основних) і предметних компетентностей особистості. Результатом такого процесу є сформованість загальної компетентності людини як сукупності ключових компетентностей, інтегрованої характеристики особистості» [54, с. 28].

Теоретичну основу компетентнісного підходу складають зaкoни Укpaїни: «Пpo oсвiту», «Пpo вищу oсвiту», Нaцioнaльнa доктрина poзвитку oсвiти, Кoнцeптуaльнi зaсaди poзвитку педагогічної oсвiти Укpaїни тa її iнтeгpaцiї в європейський oсвiтнiй пpoстip, Дepжaвнa пpoгpaмa «Вчитeль», нopмaтивнo-пpaвoвi документи Кaбiнeту Мiнiстpiв, Мiнiстepствa oсвiти i науки Укpaїни, Галузевий стандарт вищої освіти України та інші. Державний стандарт початкової загальної освіти також ґрунтуєть­ся на засадах компетентнісного і особистісно зорієнтованого підходів [20].

Вивчення, розробка, оволодіння та впровадження інноваційних методів навчання та управління дасть можливість створити власну систему діяльності, яка органічно поєднує в собі особистісні якості та вимоги до керівництва. Модифікація методів і форматів навчання має забезпечити суттєве підвищення питомої ваги, що сприяє формуванню в учнів ключових компетентностей.

Управління інноваційними процесами в закладах загальної середньої осві­ти розглядається сучасними дослідниками як частина управлінської діяльності, у якій засобами планування, організації, керівництва й контролю за процесом розробки й запровадження інновацій забезпечується цілеспрямована діяльно­сті колективу школи з нарощення її освітнього потенціалу, і, як наслідок, отри­мання якісно нових результатів освіти.

На думку Л. Даниленко, «керівник сучасного закладу освіти повинен усві­домити, що в закладі, який працюватиме в режимі розвитку, мають постійно впроваджуватись якісно нові елементи, створюватись умови для застосування освітніх трендів, розвитку оригінальних ідей та їх реалізації у форматі освітніх систем, програм, технологій, освітніх послуг».

Це, зазвичай, інноваційні заклади освіти, у яких здійснюються експеримен­ти різних рівнів (державного, регіонального, місцевого); саме вони є конкурен­тоспроможними в освітньому середовищі, адже мають попит серед учасників навчально-виховного процесу, демонструють високі показники діяльності че­рез те, що їхні керівники – творчі, прогресивні особистості [13, с. 37].

Поряд з поняттям «управління інноваціями» часто зустрічається понят­тя «управління змінами», оскільки вони взаємопов'язані та часто відбуваються паралельно у бізнесі та організаціях.

1. Управління змінами відноситься до процесу систематичного керівництва організаційними змінами. Це може бути впровадження нових процесів, структур, технологій, стратегій чи культурних змін в організації. Управління змінами включає в себе планування, розробку та впровадження змін, а також управління опором до змін з боку співробітників та інших зацікавлених сторін.
2. Управління інноваціями орієнтоване на створення та впровадження нових ідей, продуктів, послуг чи процесів, які можуть призвести до значних покращень у діяльності організації. Це може включати в себе розробку нових продуктів, оптимізацію існуючих процесів, впровадження нових технологій, зміни в бізнес-моделях тощо.

Успішне управління інноваціями може вимагати значних змін у внутрішній культурі та структурі організації. Таким чином, управління змінами та управління інноваціями часто взаємодіють та взаємопідсилюють одне одного. Успішні зміни можуть стати основою для інновацій, тоді як інновації можуть вимагати змін у культурі та підходах до управління, щоб бути успішно впровадженими в організації.

Ефективність реалізації нововведень значною мірою залежать від інновацій­ного потенціалу школи, під яким розуміють здатність створювати, сприймати та реалізовувати нововведення. На цій основі створюється модель інноваційного розвитку загальноосвітнього закладу, яка обґрунтовує його матеріально-фінан­сові, кадрові та управлінські можливості до інноваційної діяльності.

У зарубіжній освітній практиці розроблені й апробовані декілька моделей реалізації в освітньому закладі ідей компетентного підходуі кожна з них має свої особливості. Ось короткий огляд кожної з них:

1. Предметно-тематична модель: Ця модель фокусується на розвитку компетентностей учнів у межах конкретних навчальних предметів та тем. Учні вивчають предмети, які допомагають розвинути їхні компетентності у конкретних областях. Наприклад, учні можуть вивчати проектування, спираючись на математику та інженерію, для розвитку компетентностей у сфері технологій та технічних навичок.
2. Міжпредметна модель: Ця модель передбачає інтеграцію навчання з різних предметних галузей з метою розвитку комплексних компетентностей учнів. Наприклад, учні можуть вивчати проект за участю вчителя математики, мови та образотворчого мистецтва, спираючись на знання та навички з кожного предмету для створення комплексного проекту.
3. Виховна модель: Ця модель зосереджена на розвитку компетентностей через виховання та формування цінностей учнів. Вона враховує не лише навчання, а й виховання як ключовий елемент у формуванні компетентностей. Учні вивчають суспільствознавчі предмети, які сприяють розвитку їхніх соціальних навичок, комунікаційних компетентностей та вмінь співпраці. Сьогодні у світовій освітній практиці набули поширення такі підходи до побудови виховної моделі:
4. проектний, сутність якого полягає в розробці та реалізації учнями різ­номанітних соціально спрямованих проектів;
5. інституційний, який реалізується через моделювання елементів до­рослого життя (наприклад, самоврядування), роботу дитячих організацій, клу­бів, гуртків тощо.

Ці моделі можуть варіюватися в різних країнах та шкільних системах залежно від педагогічних підходів, завдань освіти та культурних особливостей. Вони дозволяють освітнім закладам створювати умови для розвитку компетентностей учнів у різних аспектах їхнього навчання та життя [1].

Однією з найважливіших умов успіху інноваційної діяльності є спромож­ність адміністрації мобілізувати людей на високі досягнення у вибраному ними напрямі роботи, тому управління інноваційними процесами повинно мати особистісно орієнтовану спрямованість, що базується на таких засадах:

1. основою діяльності керівника є повага до вчителя, довіра до нього, по­силена увага до особистості вчителя;
2. координаційний і мотиваційний характер процесів спілкування, ухва­лення рішень та делегування повноважень;
3. керівник об’єднує волю й бажання вчителів школи в єдину колективну педагогічну волю.

Особистісно-мотиваційне забезпечення інноваційних процесів у школі включає в себе ряд важливих аспектів та підходів. Це допомагає створити сприятливий клімат для інновацій, який стимулює зацікавленість та мотивацію учасників освітнього процесу. Ось декілька ключових елементів особистісно-мотиваційного забезпечення інновацій в школі:

1. Залучення та підтримка педагогічного персоналу: Забезпечення мотивації вчителів та інших працівників школи до інноваційних змін, наприклад, через надання можливостей для професійного росту, навчання новим методикам, підтримку їхніх ідей.
2. Створення інноваційної культури: Розвиток атмосфери в школі, де вчителі та учні можуть відчути свою важливу роль у процесі впровадження інновацій, вільно обмінюватися ідеями та взаємодіяти одне з одним.
3. Створення інноваційних команд: Формування груп учителів, учнів та батьків, які працюють над інноваційними проектами, може сприяти створенню спільної мети та взаємної підтримки.
4. Стимулювання та визнання: Встановлення системи стимулів для учнів і вчителів, таких як винагороди, сертифікати чи публічне визнання за досягнення в інноваціях.
5. Розвиток самомотивації та саморегуляції: Створення умов для того, щоб учні бачили сенс у своїй діяльності та могли знаходити внутрішню мотивацію для вивчення нового та участі в інноваційних проектах.
6. Забезпечення доступу до ресурсів: Гарантування доступу до необхідних знань, матеріалів, технічних ресурсів та фінансової підтримки для впровадження інноваційних ідей [62].

Ці елементи допомагають створити сприятливі умови для розвитку інноваційних практик в освіті та сприяють підвищенню мотивації всіх учасників освітнього процесу до активної участі в інноваційних проектах.

Інноваційна позиція керівника є ключовою у впровадженні інновацій в освітньому закладі. Ця позиція може бути сформована з ряду компонентів, які відображають підходи та переконання керівника відносно інновацій та їхньої ролі у навчальному процесі. Ось деякі з них:

1. Інноваційна позиція керівника повинна базуватися на чіткій візії майбутнього освітнього закладу та стратегії, яка сприяє досягненню цієї візії через інновації. Керівник повинен мати чітку уяву про те, як інновації можуть поліпшити якість освіти та допомогти закладу досягти своїх цілей.
2. Керівник повинен бути лідером, який не лише пропагує інноваційні ідеї, але й активно бере участь у їхньому впровадженні. Це може включати в себе співпрацю з учителями, сприяння їхнім інноваційним проектам, а також створення сприятливого середовища для творчості та експериментів.
3. Керівник повинен стимулювати інноваційні ідеї серед учителів, учнів та інших працівників закладу. Це може бути здійснено через фінансову підтримку, надання доступу до необхідних ресурсів, а також визнання та нагородження за інноваційні досягнення.
4. Керівник повинен створювати відкрите середовище, де інноваційні ідеї можуть бути обговорені, ділитися знаннями та досвідом. Ефективна комунікація стимулює обмін інноваційними практиками та зміцнює довіру учасників навчального процесу.
5. Керівник повинен бути готовий до змін та приймати ризики, пов'язані з впровадженням інновацій. Гнучкість у прийнятті нових ідей та відкритість до експериментів допомагають створити атмосферу, де інновації можуть розвиватися та процвітати [63].

Інноваційна позиція керівника має величезний вплив на культуру та успішність інноваційних процесів в освітньому закладі. Вона може надихати та сприяти творчому підходу до навчання та розвитку закладу.

Управлінські рішення є важливою основою будь-якої діяльності. Сучасний керівник повинен не лише приймати оптимальні рішення, а й створювати найбільш сприятливі умови для їх впровадження. Це включає формування спільної команди, ефективну систему комунікації між усіма учасниками освітнього процесу, постійний моніторинг кожного етапу, мотивацію, контроль за впровадженням інновацій, дотримання норм охорони праці та пошук можливостей для покращення матеріально-технічної бази.

Перед тим як прийняти рішення, керівник повинен ретельно аналізувати сильні та слабкі сторони закладу, можливості учнів і педагогів, враховувати ризики та загрози щодо подальших дій. Кожне управлінське рішення повинно бути спрямоване на досягнення основної мети закладу. Реформа загальної середньої освіти включає в себе вирішення ряду завдань, спрямованих на забезпечення якісної освіти для учнів. Головною метою є підготовка компетентних випускників, які можуть реалізувати свої життєві плани і бути успішними та щасливими особистостями [64].

Отже, управління інноваційними процесами в освітньому закладі - це одна з ключових функцій сучасного керівника. Успішність цього процесу залежить від особистості керівника, який може бачити перспективи, враховувати тенденції розвитку освіти, розуміти можливі ризики, об'єктивно оцінювати матеріально-технічні та кадрові можливості закладу, спрямовувати зусилля на професійний розвиток своїх колег і прагнути постійного самовдосконалення.

**РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**2.1 Системний підхід до інновацій в управлінні закладами**

Режим інтенсивного розвитку системи освіти супроводжується безліччю часткових змін, у тому числі й у сфері управління, які мають становити єдине ціле. Досягти такого стану можливо з урахуванням системного управління.

Реалізація системного індивідуального підходу до управління у системі освіти може бути представлена ​​як багатокомпонентна, обумовлена ​​послідовним взаємозв'язком у такий спосіб:

- виявлення та оцінка проблем;

- розробка типової нормативної моделі управління [3, c.6-9].

З наукової точки зору є сенс розглянути вищеназвані компоненти – етапи проектування в управлінні в більш розгорнутому вигляді з використанням деяких прикладів.

Проаналізувавши дослідження в галузі управління закладами освіти, ми узагальнили проблеми в реалізації інноваційного підходу в управлінні ЗЗСО. У цей час суттєво актуалізуються проблеми прогнозування, конструювання, становлення та розвитку складної, динамічної системи освіти, у тому числі проєктування управління цим процесом як окремого випадку прояви узагальнених закономірностей еволюції цілісної сфери освіти в поєднанні із соціально-економічними та культурно-економічними чинниками [8, c.73].

Вимоги, яким мають задовольняти результати проблемно-орієнтованого аналізу діяльності управління ЗЗСО, можуть бути подані так:

- виділення проблем;

- повнота переліку значних проблем;

- конкретність визначення проблем;

- обґрунтованість оцінок значущості виділених проблем;

- прогностичність аналізу [8, c.77].

З методичної точки зору проведенню проблемно-орієнтованого аналізу діяльності суб'єктів управління освітніми установами мають сприяти конкретизація та структурування особистісних проблем, вирішуючи які можна отримати вирішення загальної проблеми. У той же час ступінь конкретизації та структурованості проблем повинна допускати можливість пошуку їх вирішення без подальшого їхнього розчленування на більш дрібні частини.

На цій основі можливо уявити алгоритм аналітико-діагностичного вивчення діючої системи управління закладами загальної середньої освіти

1.Аналіз процесу управління

1.1. Здійснюється порівняння бажаних та реальних результатів роботи управлінського механізму; на цій основі виявляються розбіжності та створюються проблеми у прогнозуванні, плануванні, організації, керівництві та контролі управлінських дій.

1.2. Виявляються причини виникнення проблем.

2. Аналіз умов

2.1. Виявляються недоліки умов, які є причинами дефектів керування.

3. Підбиття підсумків аналітико-діагностичної роботи

3.1. Виокремлення найбільш типових проблем.

3.2. Ранжування проблем за значимістю.

3.3. Аналіз помилок у процедурі діагностики [9, c.243].

Головні умови успішного проведення проблемно-орієнтованого аналізу:

- проблемно-орієнтований аналіз має проводитися строго у сфері базового процесу - управління закладами освіти;

- вимоги соціального замовлення та дійсні результати діяльності управління повинні формулюватися в одних і тих самих чітко характеризуються соціально-педагогічних категоріях.

Має бути встановлено, що необхідно для нормального (в ідеалі - оптимального) функціонування управління освітнім процесом, а також для його вдосконалення та розвитку. Йдеться не тільки про виявлені нині об'єктивні потреби, а й ті, які можуть виявитися у майбутньому, з урахуванням прогнозованих змін зовнішніх умов [9, c.249].

Існує безліч досліджень та моделей впровадження інновацій в управління закладами освіти. Однією з найважливіших частин цього процесу є розробка моделей, які можуть бути успішно використані в освітніх установах. Наведемо приклади деяких досліджень і відомих моделей впровадження інновацій в управління освітніми закладами:

Модель «Змінного лідерства» (Change Leadership Model): Ця модель, розроблена Джоном Коттером (John Kotter), вказує на необхідність визначення візії, залучення зацікавлених сторін, розробки стратегії і створення плану впровадження змін для успішного впровадження інновацій в освітніх закладах.

Модель "5C" від Майкла Фулана (Michael Fullan): Ця модель включає п'ять компонентів: концептуалізацію (Conceptualization), колаборацію (Collaboration), комунікацію (Communication), контроль (Control), контингентність (Continuity). Фулан підкреслює важливість співпраці, комунікації та підтримки для впровадження інновацій.

Модель «Зміни в освіті» (Change in Education Model) від Льюїса і Райта (Lewis and Wright): Ця модель визначає чотири фази змін: дослідження, розробка, впровадження та зміцнення. Кожна фаза має свої визначені кроки та стратегії, які сприяють успішному впровадженню інновацій.

Модель «Інноваційного управління в освіті» (Educational Innovation Management Model) від Маржорі Марклі та Джона Харріса (Marjorie Markle and John Harris): Ця модель визначає процеси визначення, розробки, впровадження та оцінки інновацій в освіті.

Модель «Організаційної інновації» (Organizational Innovation Model) від Ларса Фозсбека (Lars Fuglsang): Ця модель досліджує впровадження інновацій через призму організаційних структур та культури.

Ці моделі представляють лише кілька прикладів досліджень і підходів до впровадження інновацій в управління освітніми закладами. Кожна з них може бути адаптована відповідно до конкретних потреб і контексту конкретного закладу освіти [11].

Виходячи з головних завдань оновлення системи середньої освіти, ставиться завдання дати гіпотетично розгорнутий опис механізму управління цим процесом як підсистеми цілісної системи управління освітою.

Звідси необхідною складовою педагогічної проектної діяльності є моделювання. Саме моделювання дозволяє забезпечити стабільне функціонування освітнього об'єкта та прогнозувати ефект від нововведень.

Аналіз наукової літератури з моделювання педагогічних систем дозволяє виділити та описати можливі види застосовуваних моделей.

Один з них може бути охарактеризований як стадіальний, що включає такі послідовні стадії управлінського процесу:

- цільову;

- соціально-психологічну;

- оперативну.

Інша модель – функціональна. Компоненти – гностичний, проектувальний, конструктивний, організаторський та комунікативний. Як вихідний і системотворчий чинник виступає гностичний компонент, так як він пов'язаний з отриманням інформації про всі аспекти функціонування педагогічної системи.

Третя модель – ситуаційна. Ситуація постає як суб'єктивна, особистісно та діяльністю опосередкована концептуалізація об'єктивних взаємодій людини із середовищем її життєдіяльності:

- об'єктно-суб'єктних (ставлення людини до предметного світу);

- суб'єктно-суб'єктних (стосунки між людьми).

До таких належить, зокрема, навчально-педагогічна ситуація. При навчальної ситуації педагог виступає для учнів елементом причин; у педагогічному значенні учень стає для педагога елементом зовнішніх обставин [59].

Можна навести опис ще однієї версії моделі управління педагогічними системами. Це ігрове моделювання. Активне впровадження у проективну практику ігрових методів пов'язані з низкою загальних соціокультурних процесів, вкладених у пошук нових форм соціальної організованості та культури взаємовідносин. Особливістю моделей, що відображають ігрову взаємодію учасників, є той факт, що вони показують процес, умови, засоби та організацію ігрового простору, а також рефлексію ігрового поля у формі миследіяльності. Важливо відзначити, що моделювання процесу управління педагогічними системами, що відповідає новим пріоритетам середньої освіти, є одним з найважливіших завдань сучасної педагогіки (і психології), так як зростає ціна помилки за впровадження неякісних проектів. У цілому, гіпотетичну модель механізму управління освітніми об'єктами пропонується як концептуальну: у ній представлений загальний задум формування механізму управління освітнім об'єктом. При цьому враховуються основні вимоги до концептуального проєкту:

- актуальність – відповідність перспективним професійно-освітнім потребам;

- реалістичність – відповідність наявним чи прогнозованим можливостям професійної школи;

- системність – повнота компонентів проектованої системи, скоординованість зв'язків між ними [60].

Чим складніші й вищі цілі готова поставити перед собою та об'єктом система управління, чим більш продуманий і ясний характер має образ бажаного майбутнього, втілений у моделі та використовуваний як зразок у порівнянні з сучасною системою управління, чим більш значущі проблеми будуть поставлені, тим більші зміни будуть досягнуті на їх вирішення (звісно, ​​за умови їхньої реалістичності, наявності можливостей та ресурсів їх вирішення) [65].

Таким чином, моделювання доцільно починати з розробки позиційної моделі, що є загальною схемою діяльності, яку необхідно реалізувати для досягнення поставленої мети.

У зведеному вигляді модель має блокову будову. Кожен блок включає змістовне ядро, а також елементи, що відображають інфраструктурні проблеми, що відповідають характеру завдань, які вирішуються на цьому етапі реалізації моделі управління освітнім об'єктом. Каталог блоків містить: аналітичний, інноваційний (цільовий), технологічний (організаційно-виконавчий) блоки.

Реалізація моделі управління вимагає попередньої фіксації певних елементів та зв'язків, що характеризуються об'єктами управління. Аналітичний блок передбачає проблемно-орієнтований аналіз та діагностику управління на основі використання експертної та методичної систем.

Визначення наступного блоку моделі як інноваційного дається на тій підставі, що процесу розвитку, управління освітнім об'єктом притаманні всі ознаки інноваційної діяльності: передбачувані управлінські дії - прогнозування, програмування, планування, організація, регулювання, контроль, аналіз, стимулювання , корекція - за визначенням збігаються зі змістом та призначенням здійснюваного з їх допомогою базового процесу розвитку, тобто управлінські нововведення призначені для забезпечення переходу (перекладу) цього процесу в новий якісний стан, що стосується як його фонових умов, так і одержуваних у результаті ефектів, результатів та наслідків. Цей блок представляє цільову частину моделі. Метою модернізації управління є, зрештою, та розвиток управління якістю підготовки, що задовольняє поточним та перспективним завданням економіки та суспільства на державному рівні в умовах диверсифікації середньої освіти [59].

При формулюванні цієї мети враховується, що вона повинна мати такі необхідні властивості:

- повнота змісту, тобто визначеність всіх істотних (для максимальної відповідності потребам) характеристик очікуваних результатів;

- операційність (контрольованість) визначення передбачуваних результатів;

- визначеність за термінами;

- реалістичність (відповідність можливостям);

- спонукальність (відповідність мотивам суб'єктів управління) [11].

Досить важко сформулювати кілька років наперед чітку освітню політику сфері середньої освіти (формально програми розвитку є у МОН України). Істотна складність полягає у чіткому визначенні пріоритетів у середній освіті: вони повинні скласти основу для вироблення критеріїв ефективності моделей середньої освіти у подальшій довгостроковій практичній реалізації.

Сьогодні найефективнішими критеріями оцінки результативності моделей середньої освіти визнано:

- якість освіти (якість реалізації державних освітніх стандартів);

- конкурентоспроможність та затребуваність випускників.

Упровадження нововведень у освітній процес зумовило різноманіття управлінської діяльності.

Найбільшою складністю для проєкту є ресурсна частина, а також аспект інтелектуальної підтримки, який передбачає створення умов для інтелектуального та духовного зростання суб'єктів управління.

Слід зазначити, що це описані блоки моделі у тому чи іншому вигляді існували за старої системи управління, проте вони реалізовувалися за умов директивно-розпорядних методів управління і жорстко регламентувалися.

Жодна модель не передбачає повного рішення, тому суб'єктам управління - практикам корисно навчитися поєднувати їх, використовуючи все найцінніше.

Необхідно прагнути до створення такої моделі модернізації управління освітніми об'єктами, яка сприяла б усвідомленню складності цього процесу та пропонувала альтернативну точку зору на цю проблему.

Модель повинна відображати найбільш суттєві явища, бути оптимальною за своєю складністю та достатньо адекватною, тобто описувати закономірності проектованого об'єкта з необхідною точністю. При розробці моделі ставиться завдання дотримання міри розчленування «образу бажаного майбутнього», виділення його елементів, зовнішніх та внутрішніх зв'язків, структури та висування припущення про механізми його функціонування та розвитку, що дозволяє отримати такі уявні абстракції, які можуть зазнати емпіричної інтерпретації. Саме такий підхід до побудови моделі управління освітніми об'єктами посилює можливість використання її як типової [59].

При цьому важливо підкреслити, що в умовах, коли процеси диференціації освіти на всіх рівнях поєднуються з компенсуючою тенденцією інтеграції освітніх систем, до збереження єдиного освітнього простору, моделі управління освітніми об'єктами, що розроблялися, мали властивість адаптивності в освітніх системах різних регіонів чи об’єднаних територіальних громад. Крім того, вони повинні відповідати об'єктивним вимогам, що ставляться до середньої освіти в цілому, і таким чином відрізнятися нормативністю, відображаючись у свідомості суб'єктів управління як наближена копія дійсності [60].

Нормативна модель, будучи втіленою в освітню програму, стає максимально наближеною за структурою компонентів та функціональними зв'язками між ними до об'єктивних вимог, до кількісних показників та якісних характеристик «на виході» середньої освіти, тобто необхідною моделлю майбутніх актів управління освітніми об'єктами [65].

Таким чином, представлена ​​вище нормативна модель відкрита для уточнення – залежно від зафіксованого на цей момент стану проблем управління конкретного освітнього об'єкта.

Слід звернути увагу на той факт, що моделі, що стосуються різних аспектів середньої освіти, повинні враховувати такі обставини:

- об'єктивну неминучість своєї зміни внаслідок саморозвитку освіти як самостійного інституту, попри його яскраво виражений традиційний репродуктивний характер;

- зміни соціально-економічної та соціокультурної ситуації, а також суспільно-політичних процесів;

- професійну орієнтацію населення, що проживає в тій чи іншій об’єднаній територіальній громаді

Критичним етапом у побудові моделі модернізації управління є оцінка її адекватності щодо визначення змістовної і конструктивної обґрунтованості (валідності).Змістовна оцінка моделі означає зіставлення результатів моделювання системи з даними про її функціонування; конструктивна - ступінь збігу моделі з концептуальними вимогами, закладеними в ній. В основі моделювання системи управління закладами загальної середньої освіти лежить технологія, що включає низку етапів. Постановка завдання - перший і найбільш важливий етап проєктування моделі модернізації управління ЗЗСО, що дає можливість правильного вирішення цієї проблеми, проте для знаходження прийнятного та оптимального рішення потрібно знати, у чому вона полягає. Така логіка суттєво актуалізується через невміння суб'єктів управління проблематизувати ситуації. Ситуація, що має частково традиційний характер, значно загострюється, коли йдеться про порівняно новий етап у пошуках працездатного механізму надання освітньої діяльності більш чіткої цільової спрямованості, підвищення відповідальності за результати праці всіх учасників освітнього процесу в широкому сенсі розуміння. Після постановки завдань передбачено побудову моделі, що передбачає визначення її головної мети, і навіть вихідних нормативів чи інформації. Для цього необхідні відомості, необхідні для побудови моделі[65].

Наступним етапом побудови моделі модернізації управління освітніми об'єктами слідує її верифікація, перевірка на достовірність. Для цього необхідно встановити:

- чи всі компоненти реальної ситуації вбудовані у модель;

- ступінь застосування моделі - один з найтривожніших моментів побудови моделі.

Низка потенційних похибок може призвести до зниження ефективності використання моделі. З найпоширеніших помилок при побудові та застосуванні моделей слід віднести недостовірні вихідні дані. Точність моделі залежить від точності вихідних передумов, що є її основою. Модель не можна використовувати для прогнозування, якщо передумови не оцінюються і не можуть бути об'єктивно перевірені. Основна причина недостовірності вихідних передумов полягає в інформаційних обмеженнях, обмежені можливості отримання потрібної інформації впливають на побудову та використання моделей модернізації управління освітніми об'єктами. Іноді надзвичайна складність ситуації не дозволяє отримати інформацію з усіх істотних аспектів та факторів та вбудувати її в модель. Нереалізованість, недоречність та непрактичність моделі може бути результатом рухливості зовнішнього середовища, коли інформація про неї швидко оновлюється. В обох випадках модель може виявитися некоректною. Недостатнє застосування моделі на практиці може бути наслідком відсутності у користувачів готовності до сприйняття інновацій. Громіздкість і складність моделі модернізації управління посилює ймовірність її відторгнення лінійними та функціональними управлінцями у галузі освіти. Тому тут важливим є облік потреб кінцевих користувачів, залучення їх до процесу побудови моделі [11].

Багато хто з тих, хто починає систематичне вивчення менеджменту в галузі освіти спочатку відчувають чималі труднощі (особливо, якщо раніше вони вивчали фізичні або природничі науки, в яких феноменами управляють чіткі закони, що дозволяють у певних обставинах з великою точністю передбачити взаємозв'язки між причинами та наслідками). Управління ж освітніми об'єктами нового типу дуже далеке від певності. Одна з причин - дуже велика кількість змін, що визначають положення освітньої установи та її розвиток, і репрезентують інфраструктурні завдання управління. Моделювання дозволяє аналізувати дійсність за допомогою формального виділення основних змін, пропонуючи можливі взаємозв'язки та передбачаючи ймовірні результати цих змін.

Процес моделювання процесу модернізації управління освітніми об'єктами вважатиметься закінченим, якщо програма його оптимізації буде доповнена технологією досягнення запропонованих результатів [59].

Отже, системний підхід до інновацій в управлінні закладами освіти - це стратегічний підхід, який передбачає розгляд інновацій як комплексного процесу, що впливає на всі аспекти діяльності закладу. Основна ідея системного підходу полягає в тому, що заклад є складною системою, і будь-які зміни в одній її частині можуть вплинути на всю систему в цілому.

Основні принципи системного підходу до інновацій в управлінні закладами освіти містять:

1. Системне мислення: Управлінці повинні розглядати заклад як єдину систему, вивчати взаємозв'язки між різними елементами цієї системи і розуміти, як зміни в одній частині можуть вплинути на інші частини.
2. Інтегрований підхід: Інновації повинні бути інтегровані в усі аспекти діяльності закладу, включаючи навчальні програми, кадровий потенціал, управлінські процеси, фінансовий управління тощо.
3. Залучення зацікавлених сторін: Управління інноваціями в закладах передбачає активну участь всіх зацікавлених сторін, включаючи вчителів, учнів, батьків, адміністрацію та інших зацікавлених учасників освітнього процесу.
4. Довгострокова перспектива: Системний підхід вимагає довгострокового планування інновацій, враховуючи їхні можливі впливи на заклад як в найближчому майбутньому, так і в довгостроковій перспективі.
5. Неперервний моніторинг і оцінка: Системний підхід передбачає постійний моніторинг і оцінку результатів інноваційних змін для того, щоб вчасно коригувати стратегії та дії, якщо це необхідно.
6. Стимулювання творчості та інноваційного мислення: Системний підхід сприяє розвитку творчості серед учнів та вчителів, стимулює їхню інноваційну активність та підтримує новаторські ідеї.

Застосування системного підходу до інновацій в управлінні закладами сприяє створенню гнучких, відкритих для змін та вдосконалення освітніх середовищ, що відповідають сучасним вимогам і потребам учнів та суспільства в цілому.

**2.2 Інфраструктурне забезпечення інновації управління закладами загальної середньої освіти**

Інфраструктурне забезпечення інновації управління закладами загальної середньої освіти – це створення необхідних умов і ресурсів для успішної реалізації інноваційних підходів та проектів в управлінні школою.

Для того щоб подати сутність інфраструктурного забезпечення на рівні першого (діагностичного) блоку моделі проектування управління освітніми об'єктами, звернімося спочатку до опису процедури формування розгорнутої науково обґрунтованої експертної системи, що дозволяє обслуговувати проєктний процес. Не маючи точної оперативної інформації про вихідні характеристики педагогічного об'єкта або про ефективність запропонованої технології педагогічного проектування, не слід братися за реалізацію перекладу задуму з площини ідеального конструювання в площину власне проектування. Педагогічне проектування, що проводиться в логіці загальнонаукового методологічного апарату (мета, завдання, об'єкт, предмет, засоби, результат), виходячи з функціонального потенціалу інтеграції, її неологічних, аксіологічних та праксіологічних можливостей, повинна включати кваліметричну методику експериментальної оцінки ефективності проективного процесу, закладеного у змісті курсу та набір показників: загальнопедагогічних (системність, фундаментальність, варіативність та ін.), соціально-педагогічних (доступність, адаптивність, нормативність та ін.), технологічних (доцільність, методологічність, предметність ін.) [49, с.59].

Для середньої освіти актуальним є також пошук вільних ресурсів для впровадження педагогічних інновацій, тобто його економічне обґрунтування. Початковими витратами тут є засоби стимулювання інженерно-педагогічних працівників та оплата фахівцям ззовні, витрати на підвищення кваліфікації та відрядження на вивчення передового досвіду, на оплату праці осіб, залучених до підготовки, експертизи та дослідно-експериментальної перевірки, на інформаційне забезпечення, а також тиражування оригінальних навчальних планів, програм, посібників та багато іншого [47, с. 9].

Потрібно підкреслити, що завдання визначення потреби в додаткові кошти на використання різноманітних нововведень, по суті, завжди може бути формалізована і за наявності достовірної вихідної інформації детально прорахована. Слід лише чітко визначити коло тих витрат, які прореагують те чи інше нововведення.

У цілому нині, інформація, яка потрібна у процесі виконання функцій управління освітнім об'єктом (прогнозування, планування, організація, контроль, аналіз, корекція та інших.) то, можливо умовно підрозділена на два досить великих блоки:

- власне науково-педагогічна інформація з будь-якої програми педагогічної науки, практики.

- інформація так званого комерційного характеру, що є відомостями, що допомагають забезпечити процес організації проекту [49, с.64].

Блок науково-педагогічної інформації, яка безпосередньо бере участь у змістовному напрямку будь-якого інноваційного проекту, може включати в себе різного об'єму та рівня відомості про стан будь-якої педагогічної проблеми, її сучасні та історичні аспекти, шляхи та форми вирішення, перспективи розвитку, наукові позиції та школи.

Основні види науково-педагогічної інформації:

Фонова інформація:

- дані про світовий рівень освіти відповідного виду; перелік навчальних предметів, навчальних програм, кількості годин, що виділяються на ту чи іншу тему, перелік знань, умінь та навичок, що формуються в закладах освіти відповідного типу за кордоном; статистичні відомості про рівні засвоєння різних навчальних предметів, найбільш типові труднощі тощо.; експертні оцінки зарубіжних та вітчизняних фахівців щодо якості освіти та їх пропозиції щодо її підвищення; дані про структури стандартів у закладах освіти різних країн та експертні оцінки їх порівняння;

- статистичні та змістовні відомості про реальні види діяльності випускників після закінчення навчального закладу відповідного типу; результати експертних оцінок значимості набутих знань, умінь, навичок, творчих якостей особистості сформованих у закладах освіти такого рівня, для подальшого навчання та роботи випускників, відомості про недостатні та надлишкові знання, вміння, навички і т. д. (як експерти можуть виступати і випускники, які закінчили заклад освіти у минулі роки);

- можливості об’єднаних територіальних громад щодо роботи закладів освіти, пріоритетні види діяльності випускників, основні напрями подальшого навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки тощо з урахуванням специфіки ОТГ;

- відомості про реальні ресурси реалізації планованих та проектів, що розробляються.

Педагогічна інформація:

- відомості про наступність певного типу закладів освіти з попередніми та наступними освітніми ланками (наступність по вертикалі);

- інформація про заклади освіти альтернативного типу, порівняльні дані про зміст освіти у цих типах закладів;

- інформація аналітичного характеру про співвідношення компонентів логічної структури науки та відповідного навчального предмета (підстави, теорії, закони та закономірності, категорії, поняття, терміни,

правила, постулати, принципи, ідеї, методи, факти);

- експертна оцінка структури світоглядних, поведінкових та творчих якостей та особистості випускника, його найбільш суттєвих ментальних характеристик у їхньому нормативному варіанті (у плані очікування);

- експертна оцінка доступності планованого проекту для реалізації з цим контингентом учнів (з урахуванням їхньої реальної підготовки, інтересів, здібностей, можливостей мотивації та стимулювання вчення); - відомості про навчальну літературу, матеріально-технічну базу, кадровий склад викладачів закладів освіти аналізованого типу;

- аналітичні дані про віддалені результати роботи закладів освіти такого типу (відомості про моральні та професійні якості випускників різних років, їх громадську поведінку, вчинки);

- інформація про результати дослідно-експериментальної роботи з перевірки працездатності пропонованих освітніх варіантів, що дозволяє внести необхідні корективи до проектів, мінімізувати, оптимізувати або максимізувати їх [2, с.48].

Блок інформації комерційного характеру являє собою відомості, що сприяють налагодженню та розвитку зв'язків та ділових контактів, пошуку партнерів та джерел фінансування проектів, ефективної та раціональної організації та проведення проекту. До них відноситься інформація, що стосується внутрішнього управління проектами: оформлення договорів та контрактів, реклама, ділове листування та інше.

Джерела отримання інформації першого та другого блоків, способи її передачі, збору, аналізу та зберігання будуть різними. Обсяг і характер інформації, що залучається дослідниками, методи її отримання, оцінки аналізу, форми використання відомостей та заходи збагачення потоків інформації новоствореними даними та узагальненнями значною мірою визначають рівень інновації, її кінцевий результат та цінність. Тому є важливим досягнення оптимального рівня інформаційного забезпечення інновації [2, с.49].

Характер проєктування має свої особливості, які також ускладнюють процес інформаційного забезпечення. Це й різна технічна оснащеність систем інформаційного забезпечення, обмеженість тимчасових рамок, інноваційних проектів, проблема психологічної сумісності, наявність часом жорстких відмінностей і протиріч у поглядах проблему та її рішення, відмінність у категоріально-понятійному апараті та багато іншого. Існує чимало й суб'єктивних причин, до яких можна віднести невміння працювати з бібліографічними та бібліотечними каталогами, уявлення, що неправильно склалося у більшості, про можливості пошуку інформації в існуючих різних сховищах. Наші дослідження показують, що 98,8% опитаних вважають за краще користуватися лише фондами деяких бібліотек. Зазначається низький рівень використання ними фондів різних установ, органів інформації галузі, міжгалузевих фондів, міжбібліотечного абонементу. До суб'єктивних чинників слід віднести і недостатнє знання іноземних мов – так званий «мовний» бар'єр, який ускладнює або взагалі унеможливлює роботу з іноземною літературою та іноземними джерелами. Вимоги до інформаційно-аналітичної діяльності, що забезпечує оптимальний проектувальний процес, можуть бути подані наступним чином [7, с.600].

Інформаційне забезпечення навчального закладу.

Показники:

- здійснюється збирання інформації, що відповідає цілям розвитку проектувального процесу;

- зміст інформації, що збирається, досить повно і об'єктивно відображає стан розвитку освітнього процесу, об'єктивованого в рамках проекту;

- методи збирання інформації адекватні цілям педагогічного проектування;

- технологія обробки, зберігання інформації відповідає сучасним вимогам;

- Збір, облік, зберігання інформації здійснюється своєчасно та оперативно по всіх інформаційних потоках.

Аналітична культура обробки інформації. Показники:

- Цілі аналізу, орієнтовані на виявлення динаміки освітніх процесів, адекватні цілям проектної діяльності;

- аналіз має системний характер і дозволяє встановлювати основні причинно-наслідкові зв'язки;

- аналіз забезпечує постановку чітких цілей та конкретних проектувальних завдань.

Необхідною умовою інноваційної діяльності є адекватне інформаційно-предметне забезпечення.

Багатофакторність та складність процесу проектування актуалізують проблему пошуку ефективних засобів реалізації цього завдання [7, с.609-612].

Прикладом комплексної інновації, має управлінський, соціально- економічний ефект, то, можливо розробка мережі державних чи місцевих порталів, вкладених у розвиток єдиної освітньої інформаційної бази на всіх рівнях освіти. У мережі функціонують тисячі сайтів науково-дослідних некомерційних та комерційних організацій, ініціативних груп, віртуальних спільнот, установ, періодичних видань, приватних осіб. В інформаційних системах цього класу першому плані постає забезпечення вирішення завдань внутрішнього управління. Структури даних у таких інформаційних системах, зазвичай, універсальні, вони легко налаштовуються інформацію будь-який предметної області [9].

Створення та розвиток таких структур - явище не тільки об'єктивно існуюче, а й що виділяється у пріоритетний напрямок у зв'язку з розвитком у всьому світі глобальних мереж обміну даними та діалоговим доступом до видалених банків даних. Такі системи включають обов'язковий програмний продукт (ОПП), який синтезує в собі гнучкість і багатофункціональність інформаційної системи з можливостями швидкого доступу до банку даних досить великого обсягу. Такий ОПП повинен мати наступні функції:

- підтримка всіх стандартних операцій обробки інформації (ведення банку даних, пошук за стандартами, реквізитами та ін.);

- забезпечення роботи користувача інформацією рахунок можливості легко налаштовуватися на предметну область кожного конкретного користувача;

- підтримка аналітичних операцій і спеціальних алгоритмів ведення спеціальної статистики для нововведеної інформації, що вже міститься в банку даних.

- забезпечення та вирішення завдань, пов'язаних з обробкою погано структурованої інформації.

У розвитку таких міні-інформаційних банків даних є можливе вирішення проблеми інформаційного забезпечення інноваційного процесу в освітній установі [50, с.371].

Цілям модернізації управління середніми освітніми установами повинні відповідати певний процес та оптимальна технологія її здійснення. Інноваційне рішення вимагає завдання впорядкувати систему управління освітніми установами середньої освіти з позиції державної чи місцевої структури. При досить активному поширенні нашій країні й у загальносвітової освітньої практиці ідей плюралізації залишається багато неясного у підході до реалізації у системі професійної освіти - у частині побудови адекватних управлінських структур. Вочевидь, що розв'язання проблеми у плані модернізації управління середніми освітніми установами пов'язані з маневреним приведенням і мінливим характером об'єктивного процесу створення та розвитку ринку праці та ринку освіти. Ефективність роботи педагога в ролі проектанта багато в чому залежить від його вміння будувати свою діяльність на суворій науковій основі, причому проектувати не лише сам освітній процес, але його результати, умови, механізми управління тощо. Це викликає необхідність включити до кола інфраструктурного забезпечення розробку єдиного понятійно-термінологічного апарату, переведення ключових понять у розряд категорій та їх узгодження з класичними уявленнями про проектування [12, с.84].

Методологічну бік термінологічної роботи у разі відображають вимоги, що висуваються до термінів: принцип адекватного відображення, принципи системності, облік традиції, відображення змістовних і процесуальних сторін явища. Умовами, що сприяють реалізації цього положення, є:

- нормативне регулювання, яке є важливою сполучною ланкою між теорією та практикою; оперативним інформативно-спонукальним способом доведення до практичних працівників освіти актуального науково-методичного знання, передового та новаторського досвіду; введення в обіг нових понять-термінів;

- безперервна, наступна підготовка та перепідготовка управлінських та педагогічних кадрів до використання теорії управління освітами у всіх організованих формах їх роботи, формування у них категоріально-понятійної культури;

- формування у практичних працівників умінь та якостей роботи з поняттями, логіки їх засвоєння. Тільки свідомо засвоєне поняття вписується в систему раніше набутих знань про сутність та процес управління, внаслідок чого практичний працівник може спроектувати, оцінити та проаналізувати свою діяльність [37, с.115].

У той же час необхідно враховувати таке:

- термін повинен позначати одне явище, що має досить чітко визначені межі;

- має бути врахована етимологічна сторона питання;

- повинні бути враховані традиції, що склалися;

- повинні бути чітко виражені процесуальні та продуктивні сторони явища;

- мають бути враховані перспективи розвитку поняття;

- має бути врахована термінологія системних наук, щоб уникнути протиріч [14].

Слід зауважити, що ефективному вирішенню завдання модернізації управління середніми освітніми установами перешкоджають, насамперед, вільні трактування багатьох педагогічних понять – наприклад: «освітній стандарт», «професія», «спеціальність», «спеціалізація», «кваліфікація», «посада», «спеціаліст», «працівник» та ін., що неминуче позначається на розумінні цілей, завдань та засобів даного виду управлінської діяльності. Відсутність єдності та різночитання, зокрема, знаходять своє відображення у переліках професій та спеціальностей для закладів освіти різного типу, на рівнях державних органів праці та освіти.

Ця проблема особливо актуалізується в умовах, коли в управлінні освітніми установами передбачається участь багатьох зацікавлених сторін, коли є необхідність удосконалення відповідної документації та участі педагогів, науковців та працівників управління середньою освітою у діяльності міжнародних організацій, які займаються питаннями управління середньої освіти [50, с.372].

У плані модернізації управління середніми освітніми установами, мова, перш за все, повинна йти про створення організаційної структури управління, що дозволяє гнучко реагувати на зміну в навколишньому середовищі, і тим самим відрізняється від механічної (або бюрократичної структури). Таку організаційну структуру можна назвати також органічною. Без відповідних організаційно-педагогічних умов створення середньої освітньої установи неможливе. Модернізація управління середніми освітніми установами також неможлива без створення адекватної організаційно-педагогічної структури управління При цьому зовнішній управлінський вплив має функціональний характер: згідно із законодавством кожна освітня установа має академічну та фінансову самостійність. Засновники, які здійснюють зовнішнє управління освітніми установами повною мірою, а також місцеві суб'єкти (адміністрація, служби зайнятості, фонди тощо), що реалізують функції засновника. ЗЗСО освітні установи оперують за умов підвищеної невизначеності довкілля, коли більшість формальних правил і процедур швидко застарівають, тому завдання управління них відрізняються від завдань «зарегламентованої» організації. У міру їхнього розвитку відбувається спеціалізація, ієрархізація функцій суб'єктів управління. Ми вважаємо, що їхня номенклатура повинна включати такі рівні:

- генеральні управлінці, які несуть відповідальність за загальну діяльність освітньої установи або її підрозділів;

- лінійні управлінці, що несуть відповідальність за виконання функцій, що безпосередньо пов'язані з організацією освітнього процесу або його забезпечення;

- функціональні управлінці, які відповідають окремі елементи діяльності освітнього закладу;

- апаратні управлінці, які відповідають за виконання "невиробничих" функцій діяльності освітньої установи (наприклад, фінанси, кадри, правові питання) [53].

Отже, інфраструктурне забезпечення є ключовим компонентом успішної інновації в управлінні закладами загальної середньої освіти. Для ефективного впровадження інноваційних практик управління освітнім закладом, необхідно мати відповідну технічну та організаційну базу:

* Забезпечення школи сучасними комп'ютерами, ноутбуками, планшетами, інтерактивними дошками, мультимедійними проекторами та іншими технічними засобами, які допомагають впроваджувати інноваційні методи навчання та управління.
* Надійний та швидкий доступ до Інтернету, що дозволяє здійснювати віртуальне навчання, отримувати доступ до освітніх ресурсів та сприяє зв'язку з іншими освітніми установами.
* Використання спеціалізованих програм для управління шкільними ресурсами, бухгалтерії, планування навчальних курсів та іншими аспектами управління.
* Впровадження електронних платформ для здійснення звітності, моніторингу навчальних досягнень учнів, взаємодії з батьками та іншими зацікавленими сторонами.
* Існування технічної служби, яка може надавати допомогу в разі технічних проблем та забезпечувати правильне функціонування обладнання та програмного забезпечення.
* Створення адекватних просторів для проведення тренінгів, семінарів, конференцій та інших подій, що сприяють обміну досвідом та інноваційними ідеями.
* Забезпечення захисту конфіденційної інформації та даних від несанкціонованого доступу та втрати.

**2.3 Розвиток інноваційного підходу в управлінні закладами загальної середньої освіти в процесі модернізації освіти**

Провідними тенденціями етапу виникнення інновацій названо тенденцію до безперервності освіти, а також тенденцію до інтегративності освіти. На етапі розробки інновацій тенденцією є зростаюча потреба у новому педагогічному знанні серед педагогів.

З етапом застосування пов'язують тенденцію зростання «масового характеру застосування нового» [41]. Нормативна установка програмно-цільового підходу – планування від конкретного кінцевого результату та розподіл коштів за найважливішими цілями та завданнями за допомогою цільових програм. Для цілеспрямованого та ефективного управління закладом загальної середньої освіти (ЗЗСО) важливо на кожному етапі піддавати детальному аналізу роботу, проведену педагогічним колективом, безпосередньо визначати нині її ефективність. Це момент програмно-цільового управління [41].

Головним елементом програмно-цільового управління, як зазначають фахівці, є відкриття та обґрунтування кінцевих цілей і на цій основі – проміжних цілей та завдань, які мають вирішуватися на будь-якому етапі; відкриття та зведення в єдину систему частин розв'язуваної задачі, взаємозв'язків її з іншими завданнями та об'єктами, а також наслідків прийнятих рішень, відкриття та аналіз альтернативних шляхів вирішення завдань загалом та її окремих елементів, порівняння альтернатив за допомогою відповідних критеріїв та експертних оцінок та вибір оптимального рішення [42, с13].

Програмно-цільовий підхід до управління ЗЗСО передбачає зміну змісту теоретичної та методичної роботи. Підвищується значення творчих груп вчителів, методичних об'єднань педагогів, відкритих уроків та заходів, шкіл передового досвіду, групового та індивідуального наставництва, виникає необхідність озброєння вчителів та учнів прийомами та засобами самоконтролю.

Програмно-цільове планування роботи ЗЗСО передбачає:

- конкретне планування кінцевих результатів роботи закладу (конкретно визначається рівень вихованості, розвитку, знань, умінь, навичок школярів тощо.);

- визначення засобів досягнення цих кінцевих результатів (рівень професійної компетентності, педагогічної майстерності вчителів, класних керівників, вихователів тощо);

- визначення організаційно-педагогічних засобів досягнення кінцевих результатів (зміст, форми, методи організації науково-методичної роботи з вчителями і т.д.) [32].

План роботи можна або доповнити цільовими програмами формування ключових цільових показників, або план розділити на дві частини:

- циклограму (система заходів, що щорічно повторюються);

- цільову програму (документ, який детально розписує підготовку та організацію найважливіших вузлових заходів, на основі яких планується значно підвищити результативність роботи школи).

Для управління освітнім процесом у навчальному закладі керівнику слід використати повний управлінський цикл. Отримати інформацію про її результати, проаналізувати її, виявити проблеми та сформулювати цілі подальшого розвитку освітнього процесу, спланувати їх досягнення, організувати себе, педагогів та учнів на виконання навчально-виховного плану, проконтролювати результати, на основі аналізу яких провести регулювання, як самого процесу, і управління ним [33, с183].

В основі управління ЗЗСО сьогодні лежить нова парадигма: не обмежувати, а спрямовувати, не забороняти, а допомагати, не командувати, а керувати. Тому сьогодні дуже важливо, щоб усі керівники добре усвідомили: все, що може вирішувати сам заклад освіти, він має вирішувати. Керувати - це не значить придушувати і нав'язувати процесу хід, який суперечить його природі, а навпаки, максимально враховувати природу процесу, погоджувати кожний вплив на освітній процес з його логікою.

Звісно, існує низка різних методів та програм побудови управління закладами освіти, які можуть бути використані в практиці. Кожен з них має свої особливості та підходи до управління. Давайте розглянемо деякі з них:

1. Традиційна (бюрократична) модель управління:
   * Характеристики: Ця модель базується на ієрархічній структурі, де рішення приймаються зверху вниз. Управління в цій моделі зосереджене в руках керівників, які мають чітко визначені обов'язки та відповідальності.
   * Переваги: Чітка структура та розподіл обов'язків, зручна для виконання стандартних операцій та процесів.
   * Недоліки: Недостатня гнучкість, повільна реакція на зміни, може пригнічувати творчість та ініціативу.
2. Демократична модель управління:
   * Характеристики: У цій моделі рішення приймаються в колективі. Враховується думка керівництва, педагогічного персоналу, учнів та інших учасників освітнього процесу.
   * Переваги: Залучення різних груп учасників може сприяти розвитку та підтримці інноваційних ідей. Підвищує відчуття відповідальності та залученості співробітників.
   * Недоліки: Може вимагати більше часу для прийняття рішень, може виникнути незгода та конфлікти між учасниками.
3. Ситуаційний (контингентний) підхід:
   * Характеристики: Цей підхід передбачає вибір методів управління в залежності від конкретних ситуацій та умов. Рішення приймаються на основі аналізу конкретних обставин.
   * Переваги: Гнучкість у виборі стратегій управління, можливість адаптації до різних умов та вимог.
   * Недоліки: Вимагає великої кількості аналізу та оцінки ситуацій, може бути менш структурованим у порівнянні з іншими методами.
4. Трансформаційне управління:
   * Характеристики: Цей підхід спрямований на трансформацію закладу освіти через створення інноваційних культур, розвиток лідерства серед персоналу та зміну підходів до навчання та виховання учнів.
   * Переваги: Сприяє впровадженню інновацій, розвитку креативності та самостійності учасників освітнього процесу.
   * Недоліки: Вимагає значних зусиль та ресурсів для зміни культури та внутрішньої динаміки у закладі освіти [34, с. 76].

Кожен з цих підходів має свої переваги та недоліки, і вибір конкретного методу або їхньої комбінації може бути обумовлений специфікою освітнього закладу, його метою, культурними та соціальними контекстами.

Під час проходження практики в Комунальному закладі загальної середньої освіти "Ліцей № 15 імені Олександра Співачука Хмельницької міської ради ми звернули увагу, що директор ліцею впроваджує в управлінську практику закладом інноваційні ідеї, керуючись нормативно-правовою базою в цьому напрямі, зокрема, відповідно до «Абетки для директора» [2], Закону України «Про освіту», Закону України «Про повну загальну середню освіту» , «Державного стандарту базової середньої освіти», Закону України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» тощо. У цьому закладі освіти адміністраціє та колектив в своїй діяльності спирається на такі принципи:

«1. Дитиноцентризм. Головним суб’єктом, на якого спрямована освітня діяльність школи, є дитина.»

«2. Автономія закладу освіти, яка передбачає самостійність у виборі форм і методів навчання, визначення стратегії і напрямів розвитку закладу освіти, які відповідають нормативно-правовим документам, Державним стандартам загальної середньої освіти».

« 3. Цілісність системи управління якістю. Усі компоненти діяльності закладу освіти взаємопов’язані, це створює взаємозалежність між ними. Наприклад, якість освіти залежить від оптимального добору педагогічних кадрів, мотивуючого освітнього середовища, використання освітніх технологій, спрямованих на оволодіння ключовими компетентностями, сприятливої для творчої роботи психологічної атмосфери. Зниження якості хоча б одного названого компоненту знизить у цілому якість освіти».

«4. Постійне вдосконалення. Розбудова внутрішньої системи забезпечення якості освітньої діяльності та якості освіти – це постійний процес, за допомогою якого відбувається вдосконалення освітньої діяльності, підтримується дієвість закладу, забезпечується відповідність змінам у освітній сфері, створюються нові можливості тощо».

« 5. Вплив зовнішніх чинників. Система освітньої діяльності у закладі освіти не є замкнутою, на неї безпосередньо впливають зовнішні чинники – засновник, місцева громада, освітня політика держави».

«6. Гнучкість і адаптивність. Система освітньої діяльності змінюється під впливом сучасних тенденцій розвитку суспільства». [2].

Проблеми закладу освіти багато чому визначаються тим, що вони мають реальний досвіду взаємодії позиції колеги, радника, партнера. Для сучасних бізнес-структур характерне прагнення менеджерів до відкриття новітніх способів навчання та розвитку груп та окремих працівників, до вдосконалення навичок міжособистісної взаємодії, а також до створення умов, які були б чутливі до ціннісних очікувань всіх суб'єктів організаційного процесу. Інакше – у закладах освіти. Нечасто який директор заохочує педагогів у їхньому русі вперед, тому в результаті є «плинність» молодих кадрів та вікові ресурси, що пережили ефект емоційного згоряння. Проте в Комунальному закладі загальної середньої освіти «Ліцей № 15 імені Олександра Співачука Хмельницької міської ради спостерігається заохочення з боку директора педагогів до самовдосконалення, мотивація до інноваційної діяльності, сталість кадрів, поповнення молодими фахівцями. Що і є одним із наслідків інноваційного підходу до управління ЗЗСО

Адже важливо розвивати готовність менеджерів освіти сприяти виявленню та реалізації здібностей персоналу, створити колектив, здатний до навчання впродовж життя, дозволити зворотний зв'язок, переговорні процеси і вирішення конфліктів, упровадити методи колективного прийняття рішень. До впровадження інновацій в управлінні потрібно готувати фахівця ще на рівні підготовки в закладі вищої освіти чи на курсах підвищення кваліфікації керівників закладу освіти.

Майбутній керівник закладу освіти повинен володіти певними динамічному світі. Ось декілька ключових умінь, які є важливими для ефективного керівництва освітнім закладом:

1. Майбутній керівник повинен бути відмінним лідером, спроможним надихати, мотивувати та керувати командою. Він повинен бути здатний визначати спільні цілі та наводити приклад, показуючи, як досягти цих цілей.
2. Ефективний керівник повинен володіти відмінними навичками спілкування, як зі співробітниками, так і з батьками, учнями та іншими зацікавленими сторонами. Гарна комунікація сприяє встановленню відкритої та довірчої атмосфери в установі.
3. Керівник повинен мати здатність до стратегічного планування та визначення довгострокових цілей для закладу освіти. Він повинен бути здатний розробляти і впроваджувати стратегії для досягнення цих цілей.
4. Керівник повинен бути здатний аналізувати складні ситуації, вибирати з ряду варіантів та приймати обґрунтовані рішення, які сприяють досягненню цілей організації.
5. Майбутній керівник повинен вміти створювати мотиваційні програми, підтримувати співробітників та визнавати їхні досягнення.
6. Керівник повинен бути здатний співпрацювати з різними групами людей, включаючи вчителів, батьків, учнів, та інших зацікавлених сторін.
7. Здатність управляти бюджетом, розуміти фінансові звіти та використовувати ресурси ефективно.
8. Здатність адаптуватися до змін у соціальному, економічному та освітньому середовищі

Закономірно, що у теорії менеджменту освітніх інновацій першому плані виходять функції, направляють освітній заклад на постійне розвиток. Допомогти керівникам закладів освіти реалізувати ці функції може методична служба закладу освіти, міський методичний центр тощо. Особливо важлива їхня роль у прогнозуванні розвитку школи та кожного учасника освітнього процесу, перспективному та оперативному плануванні роботи кожного підрозділу закладу освіти, прийнятті управлінських рішень, що мають стратегічне значення, моніторингу освітнього процесу, мотивації та управлінні персоналом, внутрішньої та зовнішньої комунікації [185]. Керівник, який займається запровадженням педагогічних інновацій на різному рівні, стає менеджером інновацій.

Новий зміст освіти, нові педагогічні та управлінські технології, розвиток педагогічної творчості вимагають удосконалення роботи центрів з підвищення кваліфікації щодо максимального задоволення соціального попиту на педагогічні та методичні послуги на основі маркетингових досліджень та консалтингу; відповідальності за можливість вибору вчителем змісту, форм та методів методичної роботи, що сприяють його професійному зростанню; організації реклами соціально-педагогічних ініціатив, новації та реальних досягнень вчителів, педагогічних колективів та їх керівників.

Базова модель інноваційного менеджера:

1 – знання наукових підходів управління;

2 – знання пріоритетних принципів управління;

3 - вміння ефективно реалізовувати зміст управління;

4 – вміння застосовувати сучасні інформаційні технології управління;

5 - володіння сучасними формами та методами управління;

6 – мотивація ефективного управління;

7 - особисті якості керівника-творця

Упровадження будь-якої педагогічної інновації у навчальний процес неможливе без попередньої перепідготовки вчителів за конкретними елементами інновації, що впроваджується в галузі управління освітніми установами нового типу.

Основна мета такої перепідготовки полягає в тому, щоб керівники прийняли головну ідею інновації, усвідомили її корисність для освітнього процесу та в ідеальному варіанті стали однодумцями та активними учасниками процесу впровадження інновації. Загалом шлях руху головної ідеї педагогічної інновації від її виникнення і до впровадження в навчальний процес можна представити так:

- Спершу формулюється філософія інновації;

- потім вона конкретизується в основних категоріях (компонентах) освітнього процесу – цільовому, змістовному, технологічному та оціночному;

- далі - матеріалізація інновації у формі навчально-методичного комплексу (навчальний план та програми керівників та, нарешті, впровадження інновації у процес навчання.

Під час проходження переддипломної практики ми виявили шляхом опитування адміністрації школи бажання до змін, зокрема інноваційної діяльності. (Додаток А)

Аналізуючи результати анкети, ми дійшли висновку, що адміністрація та колектив закладу практично готові до упровадження інновацій і вважають цей процес вважливим і готові активно впроваджувати інноваційні ідеї. Адже, на думку директора Комунального закладу загальної середньої освіти «Ліцей № 15 імені Олександра Співачука», розвиток інноваційного підходу в процесі модернізації освіти є ключовим завданням сучасних освітніх систем. Інновації в освіті відіграють важливу роль у підготовці учнів до життя в сучасному світі, який постійно змінюється.

Отже, ми виділили такі ключові аспекти розвитку інноваційного підходу в процесі модернізації освіти:

1. Використання сучасних технологій, таких як інтерактивні дошки, онлайн-курси, віртуальна реальність та інші, сприяє активнішому та змістовнішому навчанню. Інтеграція технологій в освітній процес допомагає підвищити мотивацію учнів та студентів.
2. Впровадження нових методик навчання, які активізують критичне мислення, творчість та співпрацю. Проекти, проблемне навчання, метод проектів та інші інтерактивні методи стають все більш популярними.
3. Замість фокусування виключно на знаннях, сучасна освіта спрямована на розвиток ключових компетентностей, таких як критичне мислення, комунікаційні навички, співпраця, розв’язання проблем, креативність та інші, які є важливими у нинішньому світі праці.
4. Поєднання різних предметів та дисциплін у навчанні допомагає учням здобувати комплексний погляд на світ. Інтердисциплінарні проекти сприяють розвитку творчості та уяви.
5. Розвиток навичок самостійного навчання допомагає учням та студентам здобувати знання власними зусиллями, що є важливим вмінням в сучасному світі, де інформація доступна в будь-який момент.
6. Освітні програми повинні бути гнучкими, здатними адаптуватися до змін у суспільстві та ринку праці. Вони повинні враховувати нові тренди, технологічні інновації та соціокультурні зміни.
7. Взаємодія з батьками, громадськістю та партнерами з інших секторів сприяє обміну досвідом та інноваційними ідеями, що сприяє розвитку освіти.
8. Важливо мати систему моніторингу та оцінювання, яка дозволяє виміряти ефективність впроваджених інновацій та коригувати підходи на основі отриманих даних.

Розвиток інноваційного підходу в освіті вимагає системної роботи, співпраці між педагогами, учнями, батьками та іншими зацікавленими сторонами, а також відкритості до нових ідей та готовності до постійного вдосконалення.

**ВИСНОВКИ**

Результати аналізу теоретичного дослідження щодо підготовки директорів до інноваційного управління в закладах загальної середньої освіти свідчать про досягнення мети та виконання поставлених завдань. Ці висновки підтверджуються узагальненими даними та надають підстави для подальших висновків. На сучасному етапі розвитку освітніх систем завжди залишається вельми актуальною проблема забезпечення якісного та ефективного управління освітніми закладами. Ця проблема є основною для освітнього менеджменту та сучасних наукових досліджень. З розвитком освітньої системи та впровадженням інноваційних процесів, стає надзвичайно актуальною проблема інноваційного управління.

Аналіз джерельної бази підтвердив, що інноваційне управління – це специфічний вид управлінської діяльності, який включає в себе використання інноваційних підходів, технологій і методів. Це передбачає ухвалення оригінальних рішень та нестандартний підхід до вирішення управлінських завдань, спрямованих на досягнення високих результатів у діяльності освітнього закладу. Суть інноваційного управління полягає у застосуванні інновацій в управлінській діяльності, при цьому зберігаються загальні закономірності інноваційної діяльності та враховуються особливості управлінської практики.

Начало формы

Директори освітніх установ, які спрямовані на розвиток свого освітнього закладу, активно впроваджують інноваційне управління. Для цих лідерів освіти важливо мати готовність до впровадження інноваційного управління в закладі загальної середньої освіти.

Ми вважаємо, що об'єднуючим елементом в управлінні середніми освітніми установами та вихідним компонентом для нормальної, оптимальної функціонування цих установ є визначення їх ціннісних орієнтацій. З методологічної точки зору ціннісні орієнтації слід розглядати в інтегрованому вигляді. До управлінських ціннісних орієнтацій належать:

- підвищення якості обліку та задоволення потреб своїх клієнтів та замовників;

- відкритість та співробітництво різними громадськими об'єднаннями, творчими організаціями, науково-методичними центрами з метою виживання та розвитку ЗЗСО;

- високий рівень професіоналізації своєї діяльності з урахуванням конкурентоспроможності всього колективу освітньої установи;

- розвиток особистості в ході управлінської та освітньої взаємодії;

- демократичний стиль управління.

Ціннісні орієнтації лежать основу цільових функцій управління.

Наше дослідження дозволило виявити, що феномен готовності до нововведень є таким особистісним проявом творчого стилю діяльності педагога, в якому своєрідно поєднуються нонконформізм інтелекту, особистісна спрямованість та практичні вміння здійснювати нові способи та форми професійної діяльності.

Інноваційний підхід у керівництві середніми освітніми установами, як показано в ході дослідження, базується на кількох специфічних принципах: технологічності, варіативності, інтегративності та стабільності. Процес модернізації управління освітніми установами відчуває комплексний вплив зовнішніх чинників. При цьому очевидно важливість розгляду прямого впливу зовнішніх чинників, зокрема нормативного, правового, економічного, ідеологічного та психологічного характеру, з урахуванням їхньої неоднозначності. Складніше визначити вплив непрямих зовнішніх чинників. Серед них особливе значення має регіональний фактор, що відображає концепцію розвитку регіонів, завдання їхнього національно-культурного, соціально-професійного, природно-ресурсного потенціалу тощо, які в значній мірі визначають архітектуру управління закладами освіти. Встановлено, що ступінь впливу регіонального компонента на формування адаптивної, релевантної системи управління визначається вибором одного з існуючих підходів (автономного, консорціумного, інтегративного) або їх комбінацією.

Отже, результати проведеного дослідження дозволяють дійти таких висновків:

Інноваційний підхід у керівництві ЗЗСО реалізується як сукупність відповідних педагогічних умов і є засобом вдосконалення цих закладів

Використання інноваційного підходу в керівництві ЗЗСО повинно ґрунтуватися на закономірностях і принципах, а також конкретних характеристиках розвитку цього процесу, з одного боку, ситуацію, складену в освітній сфері, і діючу структуру управління закладами освіти в регіоні, з іншого.

Розвиток інноваційного процесу в управлінні середнім освітнім закладом повинен призвести до залучення нових механізмів інфраструктурного забезпечення управління закладом освіти: нормативно-правового, інформаційного, методичного, економічного, кадрового, понятійно-термінологічного, матеріально-технічного та інших. Це, в свою чергу, створює основу для підвищення рейтингу закладу освіти в педагогічній спільноті та його статусу в навколишньому соціокультурному середовищі.

Педагогічні умови вдосконалення управління закладом загальної середньої освіти, які реалізують інноваційний підхід, містять:

* + Модель управління середніми освітніми установами, яка включає аналітичний, інноваційний (цільовий) та технологічний (організаційно-виконавчий) блоки.
  + Організаційно-педагогічна структура управління, яка дозволяє гнучко реагувати на зміни в навколишньому середовищі і представлена такими блоками: управлінський, навчальний, блок інтелектуальної підтримки та блок життєзабезпечення.
  + Розробка та експертиза нових навчальних програм і програмно-методичних документів для закладі загальної середньої освіти.
  + Інформаційне супроводження процесу модернізації управління середніми освітніми установами у сфері забезпечення інноваційного підходу.
  + Критеріями ефективності використання інноваційного підходу як засобу вдосконалення управління закладами загальної середньої освіти є:
  + Впровадження нових форм, методів, засобів та технологій педагогічного процесу.
  + Використання нових напрямів у керівництві.
  + Освоєння суб'єктами управління практичних навичок в економічній сфері.
  + Вдосконалення дослідницької діяльності педагогів в умовах інноваційного підходу в ЗЗСО.
  + Позиції учасників освітнього процесу при взаємодії, яка відображає особливості складеної в закладі освіти системи управління.
  + Вплив характеру взаємодії учасників педагогічного процесу на ефективність управління. У перспективі спеціальні дослідження можуть вимагати вирішення проблеми розширення компетентності суб'єктів управління на різних рівнях педагогічної підготовки, включаючи менеджерський аспект, та формування їх конкурентоспроможності.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Абашкіна Н. В. Інновації в освіті Німеччини у контексті розвитку європейської інтеграції. Неперервна професійна освіта: теорія і практика. 2003. Вип. 3–4. С. 242–248.
2. Аніщенко О. В., Аніщенко В. О. Smart education у підготовці педагога до професійної діяльності в умовах інформаційного суспільства. Управління інноваційним розвитком загальної середньої освіти в умовах соціально-економічних реформ : зб. тез Всеукр. наук.-практ. конф. Чернівці: Наші книги, 2014. С. 47–49.
3. Білик Н. І. Моделювання процесу навчання в системі підвищення кваліфікації вчителів: автореф. дис. канд. пед. наук: 13.00.04. Центральний інститут післядипломної педагогічної освіти Академії педагогічних наук України. Київ, 2005. 23 с.
4. Будас Ю. О. Підготовка майбутніх учителів до інноваційної педагогічної діяльності засобами ділової гр: дис. канд. пед. наук : 13.00.04. Вінниця, 2010. 238с.
5. Буркова Л. В. Класифікація педагогічних інновацій – перший етап науково-педагогічної експертизи. Директор школи. 2000. № 35. С. 1–9.
6. Внутрішня система забезпечення якості освіти: Абетка для директора. Київ, 2019. 248 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/Serpneva%20conferentcia/2019/posibniki/abetka%20dlya%20directora.pdf>
7. Волкова О.І. Економіка і організація інноваційної діяльності: [підручн.] / Під ред. О.І. Волкова, М.П.Денисенко та ін. К.: ВД «Професіонал». 2004. 960 с.
8. Гаєвська Л. А. Управління освітою: нові пріоритети [Електронний ресурс]. Проблеми та перспективи входження України в Європейський інтелектуальний простір : освітні аспекти // Зб. наук.- експ. мат. / За ред. Н. В. Грицяк. Київ : НІСД, 2009. С.73–79. URL: http://www.niss.gov.ua/book/Osvita/index.htm.
9. Гальчинський А. Інноваційна стратегія українських реформ. Київ: Знання України, 2002. 336с.
10. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність: [монографія]. Київ: Вища школа, 1995. 265с.
11. Глобальне екологічне лідерство та сталий розвиток. URL: <https://gels.ucsd.edu/hawaii/leadership.html>
12. Даниленко Л. І. Менеджмент інновацій в освіті. Київ: Шк. світ, 2007. 120 с.
13. Даниленко Л. І. Управління інклюзивною школою на засадах менеджменту освітніх інновацій. *Інклюзивна школа : особливості організації та управління : навчально-методичний посібник* [кол. авторів : А. А. Колупаєва, Ю. М. Найда, Н. З. Софій та ін.] ; За заг. ред. Л. І. Даниленко. URL: <http://ussf.kiev.ua/index.php?go=Inklus&id=21>.
14. Денисюк В. Інноваційний менеджмент як напрям вдосконалення процесу управління якістю освіти URL: <http://www.gisap.eu/ru/іnnovatsіinii-menedzhment-yak-napryam-vdoskonalennya-protsesu-upravlіnnya-yakіstyuosvіti>.
15. Державна національна програма «Освіта». URL: http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=896-93- %EF.
16. Державний стандарт базової середньої освіти (Постанова Кабінету Міністрів України від 30 вересня 2020 р. № 898).
17. Деякі питання цифрової трансформації. Постанова Кабінету Міністрів України № 365-р від 17.02.2021 р. Офіційний вісник України, 36, 49, ст. 2153, код акта 104655/2021.
18. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології: навч. посібник. Київ: Академвидав, 2004. 352 с.
19. Дмитриченко М. Ф., Язвінська О. М. Концептуальні засади управління якістю вищої освіти в контексті фундаменталізації професійної подготовки у вищих навчальних закладах України. Вісник національного транспортного університету, 26 (1), 24−30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vntu\_2012\_26%281%29\_\_7 (дата звернення: 15.07.2023).
20. Дорожнья карта з інтеграції науково-інноваційної системи України до європейського дослідницького простору: наказ МОН України від 10 лют. 2021 р. № 167. URL: https://mon. gov.ua/storage/app/media/rizne/2021/02/12/edp-nakaz.pdf. (дата звернення: 05.10.2023).
21. Дубасенюк О. А. Інноваційні освітні технології та методики в системі професійно-педагогічної підготовки. Професійно-педагогічна освіта : інноваційні технології та методики : монографія / за ред. проф. О. А. Дубасенюк. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2009. 564 с.
22. Дубасенюк О. А. Професійна педагогічна діяльність : сутність та сучасні підходи. Професійна підготовка педагогічних працівників : наук.-метод. зб. Київ ; Житомир, 2000. С. 3–9.
23. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України ; гол. ред. В. Г. Кремень. Київ: Юрінком Інтер, 2008. 1004 с.
24. Заворотинська Н. М. Теоретичні питання запровадження інноваційного менеджменту в освіті URL: <http://vuzlib.com/content/view/250/84/>. (дата звернення: 05.07.2023).
25. Закон України «Про вищу освіту» (№ 1556-VII від 01.07.2014 р., зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text
26. Закон України «Про інноваційну діяльність». (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, № 36, ст.266) Документ 40-IV, чинний, поточна редакція — Редакція від 31.03.2023, підстава - 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/40-15#Text> (дата звернення: 05.07.2023).
27. Закон України «Про освіту» (2145-VIII від 05.09.2017 р., зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text
28. Закон України «Про освіту». URL: http://zakon. rada.gov.ua/laws/ show/2145-19.
29. Закон України «Про повну загальну середню освіту» (463-ІХ від 16.01.2020 р., зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 05.07.2023).
30. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», Документ 3715-VI, чинний, поточна редакція — Редакція від 05.02.2023, підстава - 2859-IX . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text> (дата звернення: 05.07.2023).
31. Закон України Про повну загальну середню освіту: від 16 січня 2020 року № 463-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20 (дата звернення: 09.11.2022).
32. Зязюн І. А. Філософія педагогічної дії : монографія. Черкаси: Вид-во ЧНУ ім. Богдана Хмельницького, 2008. 608 с.
33. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми концепції, методи: [навч. посіб.]. Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. 278 с.
34. Інновації в освіті: інтеграція науки і практик : зб. наук.-метод. праць / за заг. ред. О. А. Дубасенюк. Житомир : ФОП Левковець, 2014. 492 с.
35. Інноваційна діяльність: Закон України від 04 лип. 2002 р. № 40-IV. URL: https://zakon.rada. gov.ua/laws/show/40-15#Text. (дата звернення: 05.10.2022).
36. Ісайкіна О. Д. Інноваційний менеджмент як напрям вдосконалення процесу управління якістю освіти. URL: <http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_1/Isaikina.pdf>. (дата звернення: 05.07.2023).
37. Йордан Г. М., Йордан Х. В. Інформатизація освіти як основа розвитку інформаційного суспільства*. Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання: досвід, тенденції, перспективи*. Матеріали V Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. (Тернопіль, 30 квітня, 2020). С. 115–117.
38. Калініна Л.М. Моделі управлінської діяльності керівника школи. *Педагогічні інновації: ідеї, реалізації, перспективи* : збірник наукових праць / редкол. : Л.І. Даниленко та ін. Київ : Логос, 2000. 308 с.
39. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент. Львів, 2006. 211с.
40. Концепція «Нова українська школа». URL : <https://nus.org.ua/wpcontent/uploads/2017/07/konczepcziya.pdf> (дата звернення: 05.07.2023).
41. Концепція розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації: *Розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція, План, Заходи від* 03.03.2021 № 167-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021- %D1%80#Text (дата звернення: 20.09.2022).
42. Королюк С. В. Сутність управління інноваційними процесами в сучасній школі / *Інновації в управлінні ЗНЗ*. Освіта Полтавщини : Часопис ; За ред. С. В. Королюк. Полтава : ПОІППО, 2008. № 16. С. 9–13
43. Куліненко Л. Педагогічна інноватика і сучасна реформа школи: праксеологічний вимір. *Збірник наукових праць* ΛΌГOΣ. URL: https://doi.org/10.36074/logos19.03.2021.v3.04 (дата звернення: 07.10.2022).
44. Литвин Л. Менеджмент освітніх інновацій: сутність та особливості впровадження. Соціально-економічні проблеми і держава. 2013.Вип. 1 (8). С. 108-115. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13llmtov.pdf>. (дата звернення: 05.07.2023).
45. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.
46. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом.Харків : Основа, 2004. 240 с.
47. Мізюк Б.М. Стратегічне управління. Львів.: Магнолія плюс, 2006. 23с.
48. Нова українська школа. URL: <https://naurok.com.ua/post/zustrichaemo-reformu-nush-u-5-klasi-innovaci-ta-osoblivosti> (дата звернення: 05.07.2023).
49. Освітній менеджмент : навчальний посібник / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ : Шкільний світ, 2003. 400 с.
50. Петренко А. Ш. Європейський досвід дослідження та розроблення новітніх навчальних технологій для інформаційного суспільства. *Актуальні проблеми навчання та виховання людей з особливими потребами*: Збірник наукових праць, № 1(3), 2020. С.371– 379.
51. Положення про дистанційне навчання (2013). Наказ МОН України від 25.04.2013 № 466. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0703-13#Text (дата звернення: 05.10.2022).
52. Положення про Національну освітню електронну платформу (2018). Наказ Міністерства освіти і науки України № 523 від 22.05.2018 р. URL: https://ips.ligazakon.net/document/RE32154?an=103 (дата звернення: 30.09.2021).
53. Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності: наказ МОН України від 07 листоп. 2000 р. № 522. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0946-00#Text (дата звернення: 28.08.2022).
54. Пометун О. І. Нова українська школа – перехід до нової парадигми освіти. *Світові виклики сучасній освіті: Матеріали ІІ Міжнар. наук.-практ. конф*. (Умань, 22– 24 лютого 2022 р.). Умань: Громадська організація «Міжнародна асоціація сучасної освіти, науки та культури», 2022. С. 83–86.
55. Пріоритетні напрями та завдання (проєкти) цифрової трансформації на період до 2023 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 365-р. від 17.02.2021 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/365-2021-%D1%80#Text (дата звернення: 30.05.2023).
56. Проєкт Концепції цифрової трансформації освіти і науки на період до 2026 року. URL: https://mon.gov.ua/ua/news/koncepciya-cifrovoyi-transformaciyi-osviti-i-naukimon-zaproshuye-do-gromadskogo-obgovorennya (дата звернення: 30.09.2022).
57. Професійний стандарт за професіями «Вчитель початкових класів закладу загальної середньої освіти», «Вчитель закладу загальної середньої освіти», «Вчитель з початкової освіти (з дипломом молодшого спеціаліста)»: наказ Мінекономіки України № 2736 від 23.12.2020 р. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=22469103-4e36-4d41-b1bf-288338b3c7fa&title=RestrProfesiinikhStandartiv> (дата звернення: 05.07.2023).
58. Професійний стандарт на групу професій «Викладачі закладів вищої освіти»: Наказ Мінекономіки України № 610 від 23.03.2021 р. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/standarty/2021/03/25/Standart%20na%20hrupu%20profesiy\_Vykladachi%20zakladiv%20vyshchoyi%20osvity\_25.03.pdf
59. 10 Proven Change Management Models in 2023. Published: September 5, 202. URL: <https://whatfix.com/blog/10-change-management-models/> (дата звернення: 05.07.2023).
60. 5 Change Management Models in Leadership. Updated June 25, 2022. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/change-models-in-leadership> (дата звернення: 05.07.2023).
61. Adriana Denisa Manea. Innovation in the management of educational institutions. International conference “Education, Reflection, Development”, ERD 2015, 3-4 July 2015, Cluj-Napoca, Romania URL: <https://pdf.sciencedirectassets.com/277811/1-s2.0-S1877042815X00516/1>(дата звернення: 05.07.2023).
62. Christiansen J. A. Building the innovative organization: Management systems that encourage innovation. New York : St. Martin’s Press, 2000. 357 p.
63. Lourtie P. Furthering the Bologna Process. Report to the Minister of Education of the Signatory Countries. Prague, May. P. 8.
64. Siriphong Sauphayana. Innovation in Higher Education Management and Leadership. URL: <https://www.researchgate.net/publication/355946804_Innovation_in_Higher_Education_Management_and_Leadership> (дата звернення: 05.07.2023).
65. WHAT IS CHANGE LEADERSHIP? URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-change-leadership> (дата звернення: 05.07.2023).

**ДОДАТОК А**

**АНКЕТА ДЛЯ ВИЯВЛЕННЯ БАЖАННЯ КЕРІВНИКА ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ**

Дякуємо, що ви погодилися взяти участь у нашому дослідженні щодо бажання впровадження інновацій у сфері освіти. Ваші відповіді нададуть нам важливі відомості для подальших досліджень. Будь ласка, відповідайте на і запитання чесно та об'єктивно.

Особиста інформація:

1. П.І.Б.:
2. Посада:
3. Назва та рівень закладу освіти, яким ви керуєте:

Запитання:

1. Як ви оцінюєте ступінь готовності вашого освітнього закладу до впровадження інновацій на шкалі від 1 до 10 (де 1 - абсолютно не готово, 10 - повністю готово)?
   * Оцінка: \_\_\_\_\_\_
2. Чи вважаєте ви важливим впровадження інновацій в освітній процес та управління закладом освіти?
   * Так
   * Ні
3. Які конкретні сфери ви вважаєте потребують інновацій у вашому освітньому закладі (наприклад, навчання, оцінювання, співпраця з батьками тощо)?
4. Чи готові ви особисто приймати активну участь у впровадженні інновацій? Як саме?
5. Які перешкоди, на вашу думку, можуть виникнути під час впровадження інновацій в вашому закладі? Як ви плануєте їх подолати?
6. Які інноваційні підходи чи методи вас особливо зацікавлюють та ви готові випробувати в своєму закладі?
7. Які ресурси (фінансові, людські, технічні) ви готові виділити для впровадження інновацій?
8. Яка підтримка від засновників (наприклад, місцевої влади, освітніх організацій) вам потрібна для успішного впровадження інновацій?
9. Як ви визначаєте успіх у впровадженні інновацій у своєму закладі? Які показники ви будете використовувати для визначення ефективності?

Дякуємо за ваші відповіді. Вони є важливим внеском у наше дослідження.