МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХМЕЛЬНИЦЬКА ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ

ФАКУЛЬТЕТ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Форма навчання: заочна

Кафедра менеджменту освіти та педагогіки вищої школи

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

**ГУМАНІСТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ**

 Виконала: студентка 2 курсу

 спеціальності 073 Менеджмент

 Балабуст Н.Ю.

 Керівник: к.філолог.н., доцент

 Нікітова І.І.

 Рецензент: д. пед. н., доцент

 Шоробура І.М.

Хмельницький – 2021 рік

**ЗМІСТ**

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

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ НА ЗАСАДАХ ГУМАННОСТІ**…………………………………………………………………...7

1.1 Проблема гуманізації освіти в історії наукової думки……………………..7

1.2 Теоретико-методологічні основи гуманізації освіти……………………...17

1.3 Поняття та зміст управління інноваційною діяльністю у закладах загальної середньої освіти ……………………………………………………...28

**РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ НА ГУМАНІСТИЧНИХ ЗАСАДАХ** ……………………………………………..41

2.1 Сучасні підходи до управління інноваційною діяльністю закладу загальної середньої освіти на гуманістичних засадах ……………………….41

2.2 Принципи управління інноваційною діяльністю закладу загальної середньої освіти на гуманістичних засадах …………………………………...51

2.3 Функції і методи управління інноваційною діяльністю закладу загальної середньої освіти на гуманістичних засадах …………………………………..61

**ВИСНОВКИ** …………………………………………………………………….73

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ** ……………………………………76

**ВСТУП**

**Актуальність теми дослідження**. В умовах демократичного розвитку України одним із пріоритетних напрямів є гуманізація освіти, усвідомлення людини як найвищої цінності, визнання її права на свободу, вільний розвиток і прояв здібностей. Важливого значення набуває вивчення сучасних технологій управління різними організаціями, в тому числі й освітніми, які б забезпечували демократичні та гуманістичні відносини між усіма учасниками освітньо-виховного процесу, творчого зростання, постійного формування відповідної компетентності кожного. Така інноваційна діяльність є характерною ознакою осучаснення навчально-виховного процесу в сучасних освітніх закладах, що зумовлено конституційними вимогами та тенденціями розвитку освітньої галузі в майбутньому.

Важливим етапом реформування сучасному освіти на гуманістичних засадах є запровадження Нової української школи, мета якої полягає у створенні такого закладу, в якому буде приємно навчатися, який даватиме школярам не тільки знання, а й уміння застосовувати їх у практичній діяльності. Сучасна школа повинна стати тим осередком, куди приємно ходити учням, де поважають їхню думку, вчать критично мислити, виховують відповідальних громадян [47]

Сьогодні в освітній галузі нашої країни йде реформуванням усіх складових частин педагогічної діяльності. Це стосується закладів освіти різних типів і форм власності та передбачає виникнення, формування та здійснення педагогічних інновацій в колективах навчальних закладів.

Національна доктрина розвитку освіти спрямовує зусилля педагогів на створення умов для творчого розвитку кожного учня, здатного навчатися з врахуванням сучасних вимог, а також цінностей громадянського суспільства. Це можливе лише при здійсненні якісно нової управлінської діяльності та нових інноваційних підходів [44].

Реалізація визначених завдань можлива за умови здійснення інноваційності управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти, що відображається у створенні позитивного іміджу освітньої установи, широкому залученні можливостей об’єднаної територіальної громади (ОТГ) до управління школою, вирішенні назрілих господарських потреб, розширенні форми і змісту управлінських функцій, колективному плануванні розвитку закладу загальної середньої освіти, розробці і впровадженні педагогічних інновацій.

Нині особливо актуальною є потреба в інноваційному управлінні закладом освіти, яке дає змогу виведення на новий рівень освітнього процесу, що в свою чергу сприятиме зміцненню національної безпеки держави, суспільства й особистості. Воно також забезпечує демократичні та гуманістичні відносини між учнями, педагогічними працівниками та керівниками і громадянським суспільством.

На сучасному етапі розвитку освіти важливе місце займає педагогічний менеджмент та педагогічна інноваційна діяльність, що змістовно та аргументовано висвітлено у працях В. Бондаря, Л. Ващенко, Л. Даниленко, Л.Калініної, Л. Карамушки, О. Козлової, Н. Коломінського, Ю. Конаржевського, В. Крижка, І. Лікарчука, В. Маслова, О. Мармази, Є. Павлютенкова, В. Паламарчук, В. Пікельної, М. Поташника, О. Шпака та ін. У них визначено основи управління інноваційною діяльністю у закладах загальної середньої освіти на засадах гуманності, демократичності та відкритості.

Однак, поглибленого вивчення та наукового супроводу потребують питання управління інноваційними процесами у закладах загальної середньої освіти на гуманістичних засадах, що й обумовило вибір теми дипломного дослідження «Гуманістичні засади інноваційної діяльності закладів загальної середньої освіти: управлінський аспект».

**Об’єкт дослідження:** інноваційна діяльність закладів загальної середньої освіти на засадах гуманності.

**Предмет дослідження:** механізми управління інноваційною діяльністю на засадах гуманізації загальної середньої освіти.

**Мета** дипломного дослідження: розкрити теоретичні аспекти інноваційної діяльності школи на засадах гуманізації освіти та обґрунтувати механізми управління інноваційною діяльністю на засадах гуманізації загальної середньої освіти.

**Завдання дослідження:**

1. Вивчити історичний аспект проблеми

2. Розкрити зміст поняття та складники гуманізації освіти.

3. Визначити механізми управління інноваційною діяльністю на засадах гуманізації загальної середньої освіти.

4. Обґрунтувати сучасні підходи до управління інноваційною діяльністю закладу загальної середньої освіти на гуманістичних засадах.

5. Проаналізувати принципи, функції та методи управління інноваційною діяльністю закладу загальної середньої освіти на гуманістичних засадах.

**Методи дослідження:** теоретичні: аналіз, синтез, узагальнення, класифікація і систематизація теоретичних даних.

Методологічну основу дослідження становлять положення теорії наукового пізнання; системно-структурний підхід, що передбачає цілісність розгляду об’єкта, виявлення специфіки його складових частин; положення про взаємодію суб'єктів, їх функціональний взаємозв'язок, що дають можливість розглядати суб'єкт як ціле.

**Апробація результатів дослідження**. Основні положення дипломної роботи обговорювалися на міжвузівській науково-практичній конференції «Теорія і практика сучасної освіти» (28-29 жовтня 2021 р. м. Хмельницький), тема виступу: «Теоретичні аспекти управління інноваційною діяльність закладів загальної середньої освіти на гуманістичних засадах».

**Структура роботи:** робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (71 найменування). Основний зміст роботи викладено на 69 сторінках.

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ НА ЗАСАДАХ ГУМАННОСТІ**

**1.1 Проблема гуманізації освіти в історії наукової думки**

Гуманізація освіти є необхідною реальністю, адже перехід суспільства до вищого етапу розвитку, підвищує попит на креативних, відповідальних, ініціативних, комунікабельних людей, яких можна сформувати лише за умови гуманізації суспільних відносин.

На це наголошував ще у XX ст. німецький філософ Е. Фромм, який, обґрунтовуючи мотиви людської поведінки, зробив висновки про необхідність «універсального, всепланетарного гуманізму». Одними із основних положень концепції Е. Фромма є твердження про те, що метою усіх соціально-економічних реформ повинно бути благополуччя людини; кожен повинен бути зацікавленим і брати активну участь у діяльності заради інших людей [18].

В історії педагогічного гуманізму можна виокремити такі ідеї:

- ідея вільного розвитку особистості (Відродження, Просвітництво);

- кантівська ідея категоричного морального імперативу: гуманізму (людина не засіб, а мета), зокрема, і в освітньому процесі;

- пристосування системи виховання до людини, а не навпаки (Ж. Руссо, Л. Толстой);

- ідея «філософія серця», виховання гуманістичного підходу у ставленні людини до світу, до іншої людини (Г. Сковорода, П. Юркевич, М. Гоголь) [59, c.45].

Гуманізація суспільного життя в Україні в сучасних умовах відбувається на основі конституційного забезпечення прав і свобод кожного громадянина і має свої особливості, зумовлені історичним розвитком українського народу. Однією з таких особливостей є глибокі корені гуманістичних ідей в житті праукраїнців та обґрунтування гуманізму в творчості видатних українських мислителів.

Так, уже в перших письмових пам'ятках давньоруської культури висловлені цікаві думки щодо сутності людини і смислу її життя, Іларіон Київський у «Слові про закон і благодать» обґрунтовує гуманістичне спрямування доброчинності, милостивості та боголюбивості князя у ставленні до підлеглих і рівноправності народів у процесі їх християнізації. У «Слові» Данила Заточника висловлена важлива ідея самоцінності, людського життя, духовної свободи окремої особистості, яка в світлі зла, корисливості, лукавства, заздрощів, лиходійства стає ув'язненою [23, c.58].

«Поучіння» Володимира Мономаха є своєрідною спробою впровадити гуманістичний принцип доброчинності й людинолюбства в міжкнязівські стосунки, а милосердність і доброчесність – у відносини між людьми. Посиленою увагою до проблем гуманізму відзначається творчість українських мислителів XV- ХVІІ століть. Найвизначнішими гуманістами у цей період української історії були Ю. Дрогобич, І. Вишинський, Г. Сковорода та ін. Поширенню гуманістичних ідей сприяла діяльність братських шкіл, Острозького культурно-освітнього центру та Києво-Могилянської академії. Найвидатніший вихованець академії, великий гуманіст Г. Сковорода висунув і обґрунтував важливі ідеї про людину, її щастя та шляхи його досягнення [23, c.59].

Г. Сковорода підносив істинно людське, духовне в людині, як визначальний чинник її діяльності. «Серце» – «корінь життя», «обитель любові» – є осереддям душевного життя людини, внутрішньою силою її самопізнання і самовдосконалення, через які вона може досягнути щастя. На цій основі він обґрунтував необхідність утвердження добра, любові, щирості, «спорідненості», справедливості як гуманістичних засад людського співжиття [59, c.46].

Образ серця український філософ вважав органом пізнання й суддею людських вчинків. Він писав про необхідність стирання «серце-каменя» й на місце черствості та брутальності встановлювати торжество «рівності й взаємного порозуміння як найважливішого фактора веселого життя людей, бо сумування – то убогість, злидарство, а веселість є багатством, невіддільною складовою щастя». Адаптація Г.Сковороди до серця як засобу належних між людських взаємин, торжества високоморальних обов'язків, асоціюється з катівським імперативом щодо здійснення кожним таких вчинків, які б стали нормою поведінки для інших. Ніяка наука не може перевершити ту «какая делает блаженнім человека» і тому саме «так всякому й жить должно» – говорить філософ в «Кольце»[67, с.46-47].

Своєрідно підходить до ролі серця й душі М. Гоголь. Як і його попередник, М. Гоголь дотримується «принципу «ображення за допомогою метафор». Деякі дослідники творчості великого письменника й мислителя припускається думки, що М. Гоголь перейняв у Г. Сковороди манеру і стиль зображення дійсності та місця людини у ній, і долі їх схожі. Ні дружини, ні сімейства, ні хати своєї, ані постійного даху над головою – так прожили кожен з них своє життя. Одному випало чверть століття мандрувати пішки з флейтою і торбою. Другий, відмовившись від батьківської спадщини, роками блукав по Європі, гнаний хворобами, душевним дискомфортом, вічним творчим невдоволенням. Обом невідступною супутницею була бідність. Мандрівництво – це ознака незвичного світосприймання, яке за змістом в обох виявилося близьким [59, c.47].

Усім своїм життям і творчістю М. Гоголь намагався розпізнати душу іншої людини і сприяти їй добром та любов'ю. Він нестерпно ставився до будь-якої несправедливості. У своїх листах він переконує, що з дитячих років прагнув зробити хоч найменшу користь іншому, бо неправий суд є найбільшим щастям у світі й роздирає його серце. І «я заприсягся – писав він, – ні однієї хвилини свого короткого життя не згубити, не зробивши добра» [59, c.47].

Найглибше ідеали гуманізму знайшли відображення у художній творчості Т.Шевченка, для якого конкретна людина є самоцінністю, а свобода – головною умовою людського буття. Тому й історію поет розглядає як процес реалізації людських прагнень до свободи і щастя, а майбутнє України – як Святої Матері. Т. Шевченко відродив гуманну ідею правди і святості, якою визначають поведінку людини, державні закони, норми відносин між людьми і народами [23, c.59].

Принципи реального гуманізму найповніше обґрунтовує у своїх працях І. Франко, розглядаючи шлях досягнення ідеалу людської свободи та щастя. Бути щасливою людина може у співжитті з іншими людьми. Особисте щастя є іноді недосяжною метою окремої людини, але прагнення до нього повинно ґрунтуватися на «братській взаємній любові». Отже, людяність, гуманність є однозначно і принципом відносин у суспільстві, і мірилом суспільного розвитку [59, c.49].

Ідеї гуманізації навчання і виховання посідають чільне місце у педагогічній спадщині К. Ушинського, зокрема в його дидактичних творах. Проявляючи безмежну турботу про сприятливий психічний стан дитини в умовах навчання, великий український педагог наполегливо відстоював ідею навчання дітей доступною їм материнською мовою. К.Ушинський переконував, що дитина входить у духовне життя людей, які її оточують, виключно завдяки рідній мові. «І, навпаки, світ, який оточує дитину, відображається в ній своєю духовною стороною за допомогою тієї ж рідної мови» [66, c.57]. К. Ушинський здійснив вичерпний аналіз причин труднощів, які постають перед дитиною в процесі навчання, якщо вона не володіє мовою. І, щоб подолати їх, він дав низку практичних рекомендацій, які стосуються вивчення мови. Зокрема, К. Ушинський пропонував застосовувати в початкових класах наочне навчання, підготовчі вправи з письма та звукові вправи з метою полегшення дитині навчання з усіх предметів .

Вболіваючи за психічний комфорт дитини в умовах навчання, великий педагог виступив проти зубріння і механічного заучування слів, фраз, творів. Він вимагав бережного ставлення до дитини, важливо, щоб учень оволодів мистецтвом мислити та вміннями виділити головне. «Немає ніякої потреби, – писав К.Ушинський, – повторювати вивчене неодмінно в тому ж порядку, в якому воно вивчалося, а навпаки, набагато корисніші випадкові повторення, що вводять вивчення в нові комбінації» [65, с. 98]. У цих міркуваннях гуманне ставлення К.Ушинського до дітей виявляється у тому, що він прагне до свідомого та раціонального засвоєння ними знань, тобто до такого навчання, яке не обтяжує дитину і забезпечує їй успіх.

Поєднанню ідей гуманізму з народними традиціями у процесі навчання і виховання присвячені праці українських педагогів Г. Ващенка, С.Русової, С. Сірополка. Будучи щирими і свідомими прихильниками та пропагандистами формування самобутніх народних виховних функцій, вони плідно розробляли теоретичні і практичні форми реалізації цих позицій в українській школі на основі важливих гуманістичних засад, як любов до кожного школяра і повага до їх людської сутності [67, c.47].

Виховний ідеал народу залежить від світогляду, релігії, державного устрою, моралі, національних особливостей. Для відродження української нації необхідно відновлювати традиційні ідеали українців, моральні риси дружелюбності, побратимства, працьовитості, щиросердності. Виховувати їх у дітей через три складники душі: розум, почуття, волю, наголошував Г. Ващенко у своїй книжці «Виховний ідеал». Він акцентував увагу на необхідності дотримуватися гуманістичного принципу при вихованні шанобливого, справедливого ставлення до інших народів, пропагував творче використання у виховному процесі гуманістичного потенціалу народних пісень, обрядів, символів, традицій, творчості видатних діячів вітчизняної культури. Г. Ващенко вказував на гуманістичну спрямованість рідної мови і літератури як невичерпного джерела навчання і виховання молоді, зазначаючи, що діти повинні «користуватися народною творчістю» [59, с. 25].

Активним використанням гуманістичного змісту рідного слова, народних традицій у навчанні і вихованні підростаючого покоління характеризується творчість і педагогічна діяльність М. Підгірянки, К. Малицького, О. Духновича, І. Ющишина.

Серед вітчизняних педагогів ХХ ст. у теоретичне обґрунтування принципів гуманізму і втілення їх у практику вагомий внесок зробили А. Макаренко та В. Сухомлинський.

Гуманізм А. Макаренка проявився передусім у тому, що він більшу частину свого життя присвятив вихованню дітей, знедолених війною та розрухою. А. Макаренко піклувався не лише про матеріальне забезпечення безпритульних дітей, а й рятував їх від соціального і духовного зубожіння. У кожному з реальних чи потенційних правопорушників він бачив людину, особистість і робив усе можливе, щоб перевиховати їх, через організацію самоврядування, взаємодопомоги, праці, самообслуговування спрямувати на правильний життєвий шлях [6, c.23].

Великий педагог наголошував, що в основі навчання і виховання повинно бути гуманне ставлення до дітей в поєднанні з вимогливістю і дисципліною. Його твердження «Якомога більше поваги до людини, якомога більше вимогливості до неї» є надзвичайно актуальним і сьогодні. Педагогічний досвід А. Макаренка містить у собі потужний гуманістичний потенціал і має особливе значення тоді, коли процеси суспільно-економічних деформацій безпосередньо погіршують становище дітей, загрожують молодому поколінню безробіттям, безпритульністю та іншими соціальними явищами [59, c.269].

Гуманність і людська доброта є визначальними ідеалами в педагогічній спадщині В. Сухомлинського. Він підкреслював, що моральна свідомість ґрунтується на гуманних почуттях. «Зло, яке мені особисто ніякої шкоди не завдає, – писав В. Сухомлинський, – буде сприйняте і пережите мною як особисте горе лише тоді, коли я не раз переживав радість, роблячи для людей добро, не дістаючи від цього ніякої вигоди, але переживаючи задоволення тільки від того, що я творю добро, – таким правилом керуємося ми в практиці виховної роботи, добиваючись єдності поведінки і свідомості» [64, с. 14].

В. Сухомлинський наголошував на таких загальнолюдських нормах моральності для дітей:

- роби все так, щоб людям, які тебе оточують, добре було;

- плати за людські блага та щасливе дитинство добром;

- без праці не можна чесно жити;

- будь добрим і чуйним до людей, допомагай слабким і беззахисним;

- не будь байдужим до зла [6, с. 54].

У своїй творчості В. Сухомлинський особливу увагу зосереджував на питаннях гуманізації міжособистісних взаємин, що є запорукою формування благородних людських почуттів та необхідною умовою духовно-морального розвитку суспільства [64, c.136].

Великий педагог-гуманіст В.Сухомлинський постійно наголошував на усвідомленні особистості учня як найвищої цінності, визнання її права на свободу, вільний розвиток і прояв здібностей. Вільно реалізувати творчі можливості людина може лише при наявності віри в саму себе, коли поважають її гідність. Він писав: «Розпізнати, виявити, розкрити, випестити, викохати в кожному учневі його неповторно-індивідуальний талант – значить підняти особистість на високий рівень розквіту людської гідності»[64, с.137-138].

Центральним у педагогічній діяльності В. Сухомлинського є морально-патріотичне виховання і як його результат – виховання громадянина-гуманіста. В.Сухомлинський був переконаний у тому, що дуже важко сформувати у школярів патріотичні якості та почуття, якщо в дитинстві вони безкорисливо не допомагали своїм товаришам і дорослим. На його думку гуманістичні ідеї повинні знайти обов'язкове місце в духовному світі кожної людини. Не втратила ця вимога своєї актуальності і в сучасній Україні, в час національно-культурного відродження [6, с. 55].

Варто зазначити, що вже на початку 70-х років ЮНЕСКО віднесла проблему реформування освіти до розряду глобальних проблем людства хоча б тому, що сучасна освіта неспроможна сформувати такий світогляд людей, який би відвернув глобальні катастрофи, що загрожують людству, а це стосується екології, охорони здоров’я, епідемічних ситуацій, змін кліматичних умов, нестачі продуктів харчування тощо.

Саме з цієї причини багато дослідників здійснюють зараз інтенсивний пошук нової парадигми освіти, яка повинна будуватися на основі сучасних наукових уявлень про особливості взаємодії; про можливості, цілі і завдання освіти в її особистісно-генетичному і соціогенетичному аспектах; уявлення про людину, її можливості та потреби; про управління та основні його характеристики; уявлення про взаємодію особистості, громадянського суспільства і держави. Увесь цей комплекс ідей окреслює мету реформування освіти і безпосередньо відображає загальну картину світу, властиву нашій добі [23, c.59].

Сучасна епоха характеризується процесами становлення нової парадигми у філософії та теорії освіти. Вони взаємозв'язані й ускладнені багатоманітністю і суперечливістю вихідних положень і висновків. Однак їх спільність полягає у спрямованості до реалізації ідей гуманності в практичній діяльності [23, c.60].

Сьогодні ми маємо всі підстави говорити про становлення парадигми особистісно орієнтованої гуманістичної освіти. Причому йдеться не лише про розробку теоретичної моделі, проведення відповідних досліджень, але й про процес швидкого впровадження досягнень науки в практику, а інколи навіть про випередження в порівнянні з розробками у фундаментальній науці, експериментально-практичній діяльності щодо побудови гуманістичного освітнього процесу в закладах освіти. З одного боку, цей факт засвідчує необхідність якнайшвидшого філософського і наукового осмислення феномену гуманістичної освіти; з іншого боку, це свідчить про реальність становлення парадигми особистісно зорієнтованої освіти як теорії та як соціального феномена[70, c.3].

Значний внесок у розвиток ідеї гуманізму в освіті зробив український учений І. Бех. Він акцентує увагу на тому, що існували дві експериментально виховні стратегії, два етапи розвитку педагогіки управління. Перший – етап соціоцентризму, коли реальна педагогічна дія зосереджується в основному на соціальному розвитку особистості, другий – етап людиноцентризму, ґрунтом якого є ідеї гуманізму, взаємодії як співбуття, співтворчість. Гуманістична ідея в педагогіці передбачає сходження людини до вищих морально-духовних цінностей[5].

Вагомими є наукові розробки Д. Красовського, згідно з якими можна виокремити декілька функціональних компонентів гуманізації управління закладом освіти як багатовимірного, системного та комплексного явища, що ґрунтується на таких складниках: аксіологічному, етичному, гностичному, змістовному, комунікативному, перцептивному, організаційному, творчо- конструктивному, проективному [31].

У реформуванні сучасної гуманістичної освіти можна виділити три основні тенденції:

- світову тенденцію зміни основної парадигми освіти (криза класичної моделі і системи освіти, розробка нових фундаментальних ідей у філософії і соціології освіти, в гуманітарній науці);

- світову тенденцію інтеграції і гуманізації освіти (демократизація освіти, створення системи безперервної освіти, гуманізація освіти, вільний вибір програм навчання);

- тенденція повернення до традицій вітчизняної освіти і культури, а також добре організована гуманістична освіта на єдності вітчизняної і світової культур [23, c.60].

Нове світобачення містить модель саморозвитку людини в світі, що швидко змінюється і само організовується. З одного боку, вона намагається уникнути тотального домінування над природою, до якого її підштовхує розум, з іншого - перетворення на іграшку в руках надособистісних сил. Людина виступає сумлінним учнем природи і космосу, що вибудовує своє індивідуальне буття відповідно до законів універсального світопорядку.

 У педагогічній науці виокремлюється напрям гуманістичної педагогіки, в якій сповна враховується діалектика освітньо-виховного процесу, а також орієнтація щодо необхідності пристосування цілей, змісту, форм і методів освіти до людини при поєднанні цього з орієнтацією їх на певні імперативи; на визнанні самоцінності людини з врахуванням суспільного характеру її буття, що вимагає певних ціннісних установок і норм поведінки; на вихованні розумної особистості, що стає духом та джерелом істини і блага, як необхідних складників щастя і доброчесності [67, c.50].

Гуманістична педагогіка враховує самобутність кожної особистості, її природної індивідуальності та прагненні до самостійності. Батьки, вчителі і оточу4юче середовище тільки допомагають створити умови для самовираження та самоутвердження дитини. Ш. Амонашвілі визначив формулу гуманістичної педагогіки: прийняти - зрозуміти - допомогти - любити - співчувати - радіти успіху дитини - надихати. У своїх працях він наголошував на тому, що основою постійного оновлення життя школи, багатогранної творчої діяльності вчителів та учительських колективів є гуманне педагогічне мислення, яке ґрунтується на вірі в можливості дитини, розкритті її самобутньої природи, повазі та ствердженні її особистості, спрямуванні на служіння добру і справедливості. Лише гуманне педагогічне мислення «запалює іскри для народження нових педагогічних систем у залежності від конкретних історичних, соціальних, національних та економічних умов»[1, с.8]. Обґрунтована вченим гуманно-особистісна педагогіка заснована на «…класичній формулі: Дитина не тільки готується до життя – вона вже живе… Звідси й стрижневий принцип освітнього процесу: розвивати і виховувати в Дитині життя за допомогою самого життя» [1, c.14-15]

Отже, аналіз наукових джерел засвідчив, що проблема гуманізації освіти була у полі зору як зарубіжних, так і вітчизняних учених минулого століття і є надзвичайно актуальною на сучасному етапі.

**1.2 Теоретико-методологічні основи гуманізації освіти**

Однією з найактуальніших тем, що активно обговорюється на науково-практичних конференціях, семінарах, є гуманізація освіти. Але в більшості випадків проблема гуманізації зводиться до людських взаємин, стосунків, ставлення. На перший погляд це питання є недоречним стосовно освіти, оскільки весь освітній процес здійснюється тільки на стосунках між людьми, їх постійній співпраці і взаємодії. Але не всі стосунки будуються на засадах взаємної злагоди, допомоги, індивідуальному підході, повазі, самопізнанні. Саме глибинне самопізнання, розкриття внутрішнього «Его» є основою гуманізму, зокрема в освітній сфері [56, с. 59].

Гуманізм (від латинського Humanitаs – людяність) – рефлектований антропоцентризм, який породжується людською свідомістю і має своїм об'єктом цінність людини, підпорядковуючи її надлюдським силам та істинам, або використовуючи її для не вартих людини цілей. Гуманістична перспектива є всебічним і всеохоплюючим прогресом людства у його духовній і матеріальній сферах буття. Дійсний смисл гуманізму полягає у розумінні людиною своєї «людської сутності»[12, с.86].

Основними принципами гуманізму є:

1) Принцип реалізму, відповідно до якого первинною є об'єктивна реальність, що існує поза свідомості людини. І саме з цієї реальності як первинної субстанції ми виводимо всі наші знання про світ і людину. Однак, якщо раніше друга частина принципу реалізму полягала в тому, що об'єктивна реальність не залежить від нашої свідомості, то зараз стає очевидним, що це не так. Об'єктивна реальність залежить від вчинків, почуттів та свідомості людини, оскільки вона багато в чому виступає її творцем, тому вплив особистості на буття робить принцип гуманізму «реальним гуманізмом» [31, c.11].

2) Принцип діяльності. Сутність цього принципу полягає в тому, що саме в діяльності – усвідомленій цілеспрямованій активності особистості – остання більш за все інтегрує, структурує, розвиває саму себе. Діяльність виступає фактором, що активізує усі рівні особистісного буття: свідоме і несвідоме, раціональне та ірраціональне; розумове та емоційно-почуттєве. А в тім ми не абсолютизуємо принцип діяльності у тій мірі, у якій це відбувалося раніше, оскільки «недіяльнісна» – нецілеспрямована, неусвідомлена частково або повністю активність особистості відіграє в її бутті не меншу роль, ніж діяльність [31, c.11].

3) Принцип самоорганізації складних систем полягає в тому, що особистість як складна система в своєму розвитку залежить від взаємодії величезної кількості внутрішніх чинників, які у взаємодії із зовнішніми факторами визначають вірогідний шлях її розвитку, тому в контексті управління освіти необхідно не нав'язувати особистості шлях її розвитку, а виводити його з внутрішніх властивостей особистості, надавати всіляку підтримку такому розвитку. Це не означає, однак, що такий розвиток повинен відбуватися поза межами соціокультурних норм гуманістичної етики.

4) Принцип діалектичного редукціонізму означає розуміння вищого через нижче. На жаль, це практично повністю відсутнє в педагогічній практиці, про що писав ще А. Адлер: «Кожна дія людини здатна відобразити в цілому як її життєвий шлях, так і особистість, і тому важко зрозуміти її поведінку без осмислення цього скритого підґрунтя минулого життя. Вимоги, які ставляться життям, змушують людину реагувати уніфіковано, і цей спосіб реакції на різноманітні ситуації не лише формує характер людини, але й індивідуалізує кожну з її дій, відрізняючи від подібних вчинків інших людей, цю єдність ми й називаємо єдністю особистості» [55, c.4]. Цей феномен, як правило, не розглядається більшістю педагогічних шкіл, і якщо вже зовсім не ігноруються, то й не викликає у них належної уваги.

5) Принцип ціннісно-цільової сутності мислення. Сучасна наука містить в собі і цільові, і ціннісні аспекти пізнання, яке перестало бути самоціллю, а стало засобом, необхідним лише в тому випадку, коли воно відповідає гуманізму. Цей принцип відіграє надзвичайно важливу роль у побудові освіти[31, c.11].

6) Принцип інтегративності полягає в розкритті субстанціональної єдності різноманітних протилежностей і явищ реального світу. Принцип інтегративності сприяє більш ефективному переходу пізнання нами будь-якого, як цілого, на більш високий рівень. Окрім того, дещо нового значення набуває закон боротьби і єдності протилежностей у силу того, що абсолютизація «боротьби», що призводить до знищення однієї з протилежностей, руйнує ціле. Цей принцип виступає основою для визначення «міри» педагогічного впливу на певні сторони особистості, що не руйнує цю особистість як ціле [31, c.11].

7) Принцип діалогічної взаємодії. Сутність цього принципу полягає в тому, що розв'язання будь-якої суперечності у розвитку суспільства відбувається в основному не шляхом повного розв’язання чи подолання цієї суперечності, а шляхом досягнення більш досконалих форм взаємодії між супротивними сторонами. Надзвичайно важливою формою такої взаємодії є діалогічна взаємодія суб'єктів. У контексті управління освітою цей принцип не лише дозволяє розглядати діалогічну взаємодію рівноправних суб'єктів освіти – менеджера, учасників освітньо-виховного процесу, а й відкриває очевидну істину: об'єктом у процесі освіти може бути лише сам цей процес[33].

8) Принцип суб'єкт-суб'єктної сутності освітньої діяльності. Сьогодні відбувається становлення суб'єкт-суб'єктної парадигми освітньої діяльності. Сутністю такого підходу є те, що як новий предмет аналізу виділяється та сторона діяльності, яка орієнтована на іншого суб'єкта. Кінцевою метою є не перетворення речей чи пристосування до них з метою задоволення тих чи інших інтересів суб'єкта діяльності, а інша людина. Цей принцип виступає основою для визначення «міри» педагогічного впливу на певні сторони особистості, що не руйнує цю особистість як ціле[55, с/4].

Провідна роль у гуманізації належить управлінню закладом освіти, визначаючи за орієнтири основні цілі, зміст, форми і методи впливу на особистість того, хто навчається і того хто навчає; компетентна гармонізація цих двох сторін, їх якісний розвиток. За словами Л. Мазура «гармонійний розвиток особистості полягає не в механічній рівномірності дії всіх окремих функцій, а в тісному, органічному зв'язку здібностей, властивих тій чи іншій людині, об’єднаних навколо одного спільного центру» [36, с. 11]. Безумовно, всі ці компоненти торкаються особистих та професійних якостей менеджера.

Аксіологічний складник визначає та вивчає моральні цінності гуманістичного підходу в управлінні. Цінності визначають різноманітні ставлення до людей, моральні цінності пов'язані з етичними принципами, ідеалами, різними нормами, традиціями, прикладами [3, c.4].

Етичний компонент у діяльності менеджера є основою саме етичних цінностей, що визначають правила його професійної поведінки. Етичний потенціал управлінця є здатністю усвідомлювати культурно-творчі функції освіти, культуру взаємостосунків; усвідомлення управлінського процесу як домінантного, в якому здійснюється діалог поколінь; формування етичних критеріїв оцінювання явищ дійсності за логікою оптимальності, гармонійності та естетичності[3, c.5].

Важливим є гностичний складник, який відноситься до знань управлінця. Він охоплює не тільки знання про сутність процесу управління, а й методичну підготовку, усвідомлення цілісної людини та біосфери. Змістовий компонент гуманізації освіти передбачає перебудову змісту освіти на основі нестандартного підходу до неї. Зміст освіти має виступати спонукальним засобом розвитку особистості [58, c.39].

Одним з провідних у структурі гуманізації освіти є комунікативний компонент, бо саме через спілкування трансформуються всі глибинні процеси системного управління [56, c.10].

Функцію внутрішнього регулятора поведінки у структурі гуманізації виконує перцептивний компонент, який має емоційну основу. Важливим є використання гуманістичних орієнтацій у взаєминах, врахування особливостей внутрішнього світу іншої людини із збереженням властивих тільки їй емоційних і змістовних характеристик. Організаційний компонент є інструментарієм педагогічної управлінської діяльності.

Уявлення про перспективи освіти, про стратегію та способи їх досягнення включає в себе проективний компонент, змістова основа якого кардинально змінилася за останній час, тому що змінилися критерії оцінювання результатів [23, c.61].

Одним із важливих складників гуманізації менеджменту освіти є гуманістичне переосмислення основних функцій освіти, насамперед трансляційної функції, яка прямо звернена до суспільства, що забезпечує неперервність його функціонування через передавання новому поколінню «норм діяльності» – цінностей, настанов, знань, умінь, навичок, стратегій творчої діяльності, правил поведінки; соціалізаційної, або адаптаційної – зверненої до індивіда, щоб допомогти йому пристосуватися до вимог суспільства[29, с. 108-109].

Гуманізація сьогоденного життя учнів є невід'ємною частиною гуманістичного менеджменту в освіті. Адже діти не тільки готуються стати успішними у майбутньому, а й живуть сьогодні, тому було б недоречно функції освітніх установ обмежувати лише підготовкою підростаючого покоління до життя. В.Бондар наголошує на тому, що «перехід до наступного, вищого етапу розвитку готується й визначається тим, наскільки повно прожито попередній період, наскільки визріли ті внутрішні суперечності, які можуть розв'язатися завдяки такому переходові» [9, с.25]

Важливим складником гуманізації освіти є гармонізація стосунків між учителями та учнями, що проявляється у взаємній повазі, любові. Стосовно любові підкреслимо, що вона потрібна не просто як почуття, факт психічного життя педагога, а як цілісна особистісна якість, розвинута здібність. У її складі виокремлюють дві сторони: мотиваційну, що визначає відповідну спрямованість особистості, та інструментальну, без достатнього розвитку якої любов до учнів не може бути розумною і дієвою. Це проявляється, насамперед, у повазі до учнів і вчителя, шанування їхньої особистої гідності, дотримування, за Е.Парамоновим «педагогічної таємниці», скасування публічного виставлення оцінок навчальних досягнень школярів; врахування, на скільки це можливо, уподобань і бажань учнів при конкретизації цілей навчання і визначенні способів їх досягнення; поважне ставлення до думок [61, c.18].

Керівникові слід поважати учня і вчителя не тільки за його добрі вчинки, набуті знання, виявленні здібності, а й, за висновком Г. Батищева, – «авансом за презумпцією», навіть коли він іще нічим не заслужив і дає підстави для негативного ставлення. Любити і поважати треба через позитивні тенденції, перспективу особистісного зростання.

Невід’ємною ознакою гуманізації освіти є індивідуалізація, яка передбачає врахування індивідуальних особливостей кожного з учасників освітньо-виховного процесу. Зокрема їх прагнень та інтересів, рівня і якісної визначеності здібностей, типу темпераменту і рис характеру. Г. Костюк звертав увагу на те, що індивідуальний підхід не повинен зводитися до пристосування до наявних індивідуальних особливостей, а має спрямовуватися на подальший їх розвиток у найсприятливішому напрямі [71, c.26].

Важливим у контексті гуманізації освіти є діалогічний характер взаємовідносин суб'єктів, який передбачає не лише взаємоповагу і наставляння на співпрацю, а й готовність конструктивно розвиватися у цій співпраці. Провідну роль у цьому процесі відіграє компетентне управління закладом освіти.

Е. Панасенко, беручи за основу вчення сучасного вченого В. Сластьоніна, виділяє такі гуманістичні функції управління освітою:

- розвиток духовних сил, здібностей та вмінь, що допомагають людині перебороти життєві труднощі;

- формування характеру та моральної відповідальності;

- забезпечення можливостей для особистісного та професійного зростання і саморегуляції;

- оволодіння засобами, необхідними для досягнення інтелектуально-моральної свободи, особистої автономії та щастя;

- створення умов для саморозвитку творчої індивідуальності особистості й розкриття її духовного потенціалу[55, с. 3].

Гуманізація управління освітою є фактором гармонійного розвитку усіх учасників освітньо-виховного процесу, збагачення їх творчого потенціалу, зростання фізичних і духовних сил, здібностей. Цей процес, спрямований на розвиток особистості як суб’єкта творчої діяльності. Саме в цьому й полягає гуманістична мета педагогічної освіти, досягнення якої вимагає, на думку Е.Панасенко, реалізації певних завдань:

1. Надання учасникам освітньо-виховного процесу системних знань про закономірні взаємозв'язки людини з природою, суспільством, державою; про процеси становлення особистості, її ставлення до інших та самої себе.

2. Формування вмінь оцінювати соціальні та природні явища, феномени культури, оволодівати засобами набуття й інтерпретації наукової інформації, її обробки та зберігання.

3. Забезпечення становлення особистісної та професійної культури педагога як способу його життєдіяльності, «інструмента» реалізації індивідуальних творчих сил у педагогічній діяльності.

4. Створення умов для оволодіння системою фундаментальних знань[55, с. 4].

 Як зазначає Л. Хоружа, система педагогічних цінностей утворює основу змісту освіти. Вона вважає, що педагогічними цінностями є ті особливості педагогічної діяльності, які дають змогу учителю задовольняти свої матеріальні і духовні потреби, слугують орієнтиром соціальної та професійної активності, спрямовують педагога на досягнення суспільно значущих гуманістичних цілей [67, с. 46].

Завдяки посиленню ролі та значущості педагогічних цінностей у становленні особистості вчителя можна говорити про створення наукової концепції нового педагогічного мислення, що передбачає високий рівень розвитку процесів аналізу, рефлексії, прогнозування та перетворення. Саме від якості педагогічного мислення залежить процес становлення сучасної української школи. «Нове педагогічне мислення, – пише Ю. Шухевич, – допоможе нам позбутися такого застарілого пороку школи, як формалізм у роботі... Доведеться рішуче від нього відмовитися, по-новому побачити школяра, його особистість» [70, с. 6].

Одним із найважливіших складників процесу гуманізації управління закладом освіти є регулювання відносин в мікро соціумі. Гуманізація відносин - це той логічний центр загальної системи педагогічної науки, на основі якого можна конструювати розв'язання проблеми особистості, її внутрішнього світу, будувати ефективну систему виховання [61, c.18].

Доцільно наголосити, що важливими є структурування часу, забезпечення зайнятості школярів після уроків, творча робота учителів, організація платних послуг для функціонування клубів, гуртів, секцій. На думку вчених, поняття гуманізації тотожне поняттю «духовність», що проявляється як індивідуальна вираженість двох фундаментальних потреб у загальній системі мотивів діяльності: ідеальної потреби пізнання й соціальної потреби правильно жити, активно діяти для себе і для оточуючих [62, с. 18].

Можна вважати, що духовність є складним гармонійним поєднанням певних психічних та особистісних якостей людини. Вони виявляються у ставленні до навколишнього середовища, ближніх, у спрямуванні інтересів, прагненні до пізнання, засвоєння та створення духовних цінностей [8, с. 2].

Серед складників гуманізації освітньо-виховного процесу вчені виділяють ціннісне ставлення до людини. Це постійно вимагає визнання унікальності людини , її інтелектуальної і моральної свободи, права на повагу. На думку науковця, це можна здійснити за допомогою низки підходів. Особистісний підхід утверджує ставлення до людини як до найвищої цінності; уявлення про соціальну, діяльнісну і творчу сутність людини як особистості. Особистісний підхід означає орієнтацію при здійсненні управління освітньо-виховним процесом на людину як мету, суб'єкт, результат, і головний критерій його ефективності. [70, с.6-7].

Діяльнісний підхід визначає, що практична діяльність є вирішальною умовою розвитку особистості. Цей факт зумовлює необхідність реалізації у практиці виховання ціннісного ставлення до людини, тісного взаємозв’язку діяльнісного підходу з особистісним. Полісуб'єктний (діалогічний) підхід випливає з того, що сутність людини значно багатша, різностороніша і складніша, ніж її діяльність. Особистість набуває свого людського, гуманістичного змісту у спілкуванні з іншими. Тому особистість розглядається як системи характерних для неї відношень, як носій взаємовідносин і взаємодій соціальних груп [3, c.4].

Об'єктивним зв'язком людини з культурою як системою цінностей зумовлений культурологічний підхід. Людина містить у собі частину культури. У зв'язку з цим освоєння культури як системи цінностей являє собою, по-перше, розвиток самої людини, по-друге, становлення її як творчої особистості.

Антропологічний підхід є системою використання даних усіх наук про людину, врахування їх при побудові та здійсненні процесу управління. Ціннісне ставлення до людини розглядається як синтетичне поняття, що відображає цілісну сукупність морально-психологічний якостей, рис особистості, сутність якого є спрямованість на людину, ставлення до неї як до вищої життєвої цінності [9, с. 20].

Видатний український педагог, психолог Г. Костюк під гуманізацією розумів визнання унікальності особистості, переконлива віра в можливість її подальшого зростання, удосконалення[71, c.26].

Ідея індивідуалізації варіації розвитку є однією із провідних у всій психолого-педагогічній системі Г.Костюка. У процесі прояву, розвитку виробляється неповторна індивідуальна своєрідність особистості, яка виявляється у «функціональних особливостях нервової системи, у розумових, моральних, вольових якостях, у потребах, інтересах, характерологічних рисах особистості» [71, c.26-27].

Науково-педагогічний оптимізм управління щодо реальних можливостей кожного індивіда і перспектив подальшого його розвитку виявляється і в застереженні від неправильної спроби «ділити» людей на «здібних» і «нездібних», розглядати здібність як властивість, ніби притаманну тільки певній, «вибраній» частині людей. Важливою складовою гуманізації, на думку Г. Костюка, є створення такого середовища, в якому б відбулася активність суб'єкта «джерелом саморуху особистості є внутрішні суперечності, які виникають в її житті» [71, c.27].

Враховуючи це, освітяни повинні усвідомлювати свою роль у реалізації гуманістичної складової освіти, оволодіти інноваційними, інтелектуальними навичками та вміннями, які піднімуть рівень їх самосвідомості. Адже нині суспільству потрібний грамотний управлінець та виконавець і професіонал, спроможний до самовдосконалення, орієнтований на творчість. Ці завдання зможе реалізувати вчитель, який відповідно до гуманістичної складової організовувати навчання на таких принципах: гуманізму, цілісності, природо відповідальності, суб’єктивності, демократизму [35, c.31].

Принцип гуманізму полягає у визнанні дитиною її прав і свобод, вільний розвиток, повагу до себе, до своїх однокласників і друзів, толерантність в стосунках, широкий діалог культур, взаємозв’язок природного і соціального в ній. Принцип природовідповідності утверджує врахування вікових особливостей дитини. Принцип суб’єктності – це визначення особистості дитини основним суб’єктом процесу навчання. Принцип демократизму полягає в орієнтації на вільний і свідомий вибір особистістю різних варіантів навчальної діяльності і участі в ній.

В центрі гуманістичної педагогіки – особистість дитини, активізація її природного потенціалу, яка є пріоритетним суб’єктом навчання. Учень має право на вільний вибір , право на помилку, на власну точку зору, а вчитель не забороняє, а спрямовує дії дитини, не примушує, а переконує, не командує. А допомагає організувати власну діяльність. Водночас вчитель й сам самовдосконалюється, оволодіває новими інноваційними принципами, формами і методами роботи [5].

У нинішніх умовах пріоритетними для педагогічного працівника має стати саморегуляція своїх можливостей, новий гуманістичний спосіб пізнання. Тому педагогам потрібно бути обізнаним з новими цінностями освіти, як засобами педагогічної підтримки самопобудови особистості, володіти інноваційними технологіями професійного впливу і взаємодії на вихованця[35, с. 32].

Отже, теоретико-методологічними основами гуманізації освіти є сукупність концептуальних положень із сфери менеджменту, гуманної педагогіки, філософії та психології про особистісну спрямованість виховання і навчання на основі демократизації та гуманізації педагогічного процесу, формування індивідуальних здібностей кожної особистості.

**1.3 Поняття та зміст управління інноваційною діяльністю у закладах загальної середньої освіти**

Модернізація сучасної системи освіти характеризується спрямуванням зусиль педагогів на розвиток творчого потенціалу учасників навчально-виховного процесу, що вимагає освоєння і використання інноваційних педагогічних технологій, суттєвих змін у змісті, формах і методах навчання та виховання, вдосконалення управління педагогічним процесом у загальноосвітній школі.

На думку дослідників, новим у педагогіці є такий комплекс елементів чи окремі елементи педагогічного процесу, які мають прогресивний характер і дають змогу ефективно вирішувати завдання навчання та виховання підростаючого покоління. Така діяльність у сучасній психолого-педагогічній літературі отримала назву інноваційної і передбачає створення та поширення нових ідей і принципів в освітній галузі на всіх її рівнях. Фактично інноваційна діяльність педагогів є створенням нового (оригінальних прийомів,форм, методів та цілісних педагогічних концепцій), що докорінно перебудовує звичний погляд на явище,гармонізує на вищому організаційному рівні суспільно-педагогічні відносини[2, c,31].

Педагогічна інноваційна діяльність – це галузь науки, що вивчає процеси розвитку навчальних закладів, в сучасних умовах, метою якої є створення нової системи освітнього процесу. Це. пов’язано насамперед із масовим громадсько-педагогічним рухом, з виникненням протиріччя між потребою у швидкому розвитку освітньо-виховних закладів і своєчасною підготовкою педагогів її реалізувати. Водночас для вчителів та керівників таких закладів загострилася потреба у новому знанні, в осмисленні нових понять «новація», «нововведення», «інновація», «інноваційний процес» та ін., а також актуалізувалася проблема формування теоретичної та практичної готовності педагогічних працівників до інноваційної діяльності[54, с. 45-46].

«Створення та поширення новацій у системі загальної освіти обумовлюється низкою об’єктивних факторів:

- появою державних стандартів освіти;

- профілізацією та індивідуалізацією освітнього процесу;

- концепцією національного виховання дітей та молоді;

- авторськими навчальними програмами, підручниками, посібниками, виховними та управлінськими системами й технологіями;

- варіативними системами навчання (розвивальна, модульно- розвивальна, диференційована тощо);

- методами проектування та моделювання життєтворчості особистості, діалоговою формою спілкування суб’єктів освітньо-виховного процесу;

- рейтинговою системою оцінювання навчальних досягнень учнів;

- модернізацією змісту, форм і методів управлінської діяльності керівників закладів освіти;

- варіативними моделями структури управління;

- появою авторських закладів освіти тощо [21, c.15].

Інноваційною в системі освіти регіонального рівня буде діяльність з удосконалення чи оновлення освітньої практики шляхом створення, розповсюдження та освоєння нових ефективних способів і засобів досягнення встановлених цілей освіти.

Інноваційне навчання – це такий навчальний процес, що будується як творча взаємодія вчителя і учнів, котра максимально спрямована на самостійний пошук учнями нових знань, нових пізнавальних орієнтирів високого рівня складності, вироблення загальнолюдських норм та цінностей, оволодіння мистецтвом рефлексії»[17, с. 47].

Метою інноваційного навчання є розвиток у школярів можливості творчо освоювати новий досвід. Основою такого процесу є цілеспрямоване формування в них творчого та критичного мислення, рольового та імітаційного самовизначення.

Результатами інноваційної діяльності є ті новації, які позитивно змінюють систему освіти, визначають її розвиток і характеризуються новими освітніми моделями та системами управління [41].

У науковій педагогічній літературі «нововведення» визначається як цілеспрямовані зміни, які спричиняють перехід системи від одного стану до іншого. У педагогічній діяльності інновації є комплексним процес створення, поширення та використання нового педагогічного досвіду, процес його впровадження в окремому закладі освіти з метою підвищення результативності освітньо-виховної діяльності [17, c.48].

Водночас нововведення повинно виступати дієвим засобом вирішення актуальної освітньої проблеми; формуватися у цілком конкретних умовах і орієнтуватися на вирішення чітко окреслених педагогічних завдань. Також нововведення також повинно проходити попередню експериментальну перевірку, своєрідний комплексний експеримент, що супроводжується не лише контролем зі сторони педагогів, але й обов’язково контролем з боку медичних працівників, психологів, соціологів [22, с.4].

Різниця між поняттями «нововведення» і «інновація» полягає в тому, що нововведення (новація) є засобом (новий метод, методика, технологія, програма та ін.), а інновація – це процес освоєння цього засобу. У цілому під інноваційним процесом розуміють комплексну діяльність щодо створення та поширення напрацьованих нових підходів [17, c.48-49].

До основних характеристик нововведень можна віднести: відносність новизни будь-якого засобу як в особистому, так і в історичному аспектах (те, що нове для одного педагога, може бути не новим для іншого); конкретно-історичний характер новизни (народжуючись у певний час, прогресивно вирішуючи завдання конкретно-історичного етапу, новація може швидко стати нормою, загальноприйнятою масовою практикою, або застаріти, стати гальмом розвитку в подальшому); наявність попередньо сформованих умов для потреби у запровадженні нововведень [17, c.50] .

Часткова новизна полягає в оновленні одного з елементів системи. Умовна новизна виникає при незвичному поєднанні раніше відомих елементів. Місцева новизна є використанням новації в нових умовах, хоча ця новація вже використовувалася в інших освітніх закладах [32, c.9-10].

Розрізняють декілька видів структур інноваційного процесу, кожна з яких має свій особливий зміст:

* діяльнісна структура (поєднання компонентів мотиви – ціль – завдання – форми – методи – результати, які реалізовуються в певних умовах, вони в саму структуру діяльності не входять, але їх ігнорування стримує інноваційний процес);
* суб’єктивна структура (включає інноваційну діяльність всіх суб’єктів розвитку школи: директора, його заступників, учнів, батьків, методистів, викладачів, консультантів, експертів, працівників органів управління освіти;
* рівнева структура (співвідношення інноваційної діяльності на різних етапах: від міжнародного та державного, до шкільного рівнів, передбачає цілеспрямовану діяльність керівників з узгодження інноваційної політики на кожному рівні);
* змістова структура інноваційного процесу (розробка та засвоєння нововведень у навчанні, вихованні, організації освітньо-виховного процесу, в управлінні школою тощо) [2, с. 28].

Водночас кожна складова частина цієї структури має свою складну побудову, що передбачає послідовність етапів, які проходить будь-яке нововведення: виникнення, швидкий ріст, зрілість, освоєння, поширення, проникнення в усі ланки освітньо-виховного процесу, тривале використання, вичерпання можливостей , застосування у нових сферах, фініш [21, c.29].

Управлінська структура функціонує як взаємодія чотирьох видів управлінських дій: планування, організація навчальної діяльності, керівництво та контроль. Як правило, інноваційний процес у школі планується у вигляді концепції чи програми її розвитку, потім організовується діяльність колективу закладу освіти для реалізації цієї програми і здійснюється контроль за її результатами [7].

Організаційна структура інноваційного освітнього процесу включає такі етапи: діагностичний, прогностичний, власне організаційний, практичний, узагальнюючий, впроваджувальний [7].

Одним із важливих завдань сучасної педагогічної інноватики є класифікація нововведень, знання якої дає змогу виявити багатогранну характеристику нововведення, зрозуміти те спільне, що об’єднує його з іншими, і те особливе, що відрізняє його від інших нововведень, а також розробити технологію освоєння нововведення з врахуванням його специфіки[17, c.53].

Поділяючи нововведення згідно з їх причетністю до тієї чи іншої частини освітньо-виховного процесу, виокремлюють такі групи (типи) нововведень: у змісті освіти; у програмах, методиках, технологіях, алгоритмах, формах, методах, прийомах, засобах навчально-виховного процесу; в чіткій організації освітньо-виховного процесу; у системі управління школою[17, с. 53-54] .

Диференціація нововведень за масштабом (об’ємом) перетворень дає змогу виокремити часткові (локальні, одиничні, не пов’язані між собою); модульні (комплекс часткових, пов’язаних між собою нововведень); системні (нововведення, які охоплюють увесь заклад освіти).

Групування нововведень за інноваційними ознаками дозволяє виділити: модифікаційні нововведення, які пов’язані з модернізацією засобу (програми, технології, методики, структури, засоби, алгоритму, розробки тощо); комбінаторні нововведення передбачають нове інтеграційне поєднання елементів раніше відомих методик, що в цьому поєднанні ніколи не використовувалися; радикальні нововведення за своєю суттю спрямовані на запровадженням досягнень психолого-педагогічних методик, які мають об’єктивну новизну[17, 54].

Інноваційні перетворення освітньо-виховного процесу можуть класифікуватися як: технологічні (інноваційні моделі навчання, спрямовані на засвоєння школярами чітко визначених стандартів оволодіння знаннями; пошукові (розробка і застосування, які спрямовані на розвиток в учнів можливостей самостійно освоювати новий досвід, орієнтація на формування нових знань, організацію способів діяльності) [41].

Основними джерелами інноваційних ідей розвитку закладу освіти можуть бути: соціальне замовлення школі на випускника; директивні та нормативні документи органів влади та управління освіти різних рівнів;новітні досягнення, модерні розробки та рекомендації психології, педагогіки, етики, соціології, інших наук про людину; набутий педагогічний та професійний досвід керівників і вчителів; аналіз результатів функціонування закладу освіти та ін.[11, c.5].

Дослідник інноваційних процесів в освіті О.Зацербан відзначав, що «у сучасній психолого-педагогічній літературі прийнято розрізняти три блоки (розділи) у структурі інноваційних процесів. Перший блок є створення нового в педагогіці. Все це вивчає педагогічна неологія, в якій систематизуються, узагальнюються та розвиваються наукові, експериментальні й дослідні дані про процес науково- педагогічної творчості, його особливості, головні результати» [21, c.67]. Він також стверджував, що «головними завданнями педагогічної неології на сучасному етапі є: розкриття суті та джерел появи нового в педагогіці (соціальних, соціально- педагогічних, педагогічних детермінант нового); розробка типології нового в педагогічній науці й практиці; визначення критеріїв і ступеня новизни; виявлення сприятливих умов становлення, розвитку і утвердження інноваційних ідей у педагогіці»[21, c.67-68].

Другий блок поєднує сприйняття, освоєння й оцінки інновації. Готовність освітянської громадськості до сприйняття й оцінки нових підходів до навчально-виховного процесу вивчає педагогічна аксіологія. Третій блок характеризується використанням та застосуванням нового, тобто розробка методичних та практичних рекомендацій. Ці процеси вивчає педагогічна праксеологія, важливим завданням якої є ефективне застосування відповідних механізмів щодо використання педагогічних інновацій; сформування оптимальної інноваційної діяльності [21, c.68].

Львівські науковці М.Аузіна і М.Возна в навчальному посібнику «Інноваційні процеси в освіті» визначили, що «Схема інноваційного педагогічного процесу включає в себе сукупність таких послідовних дій: усвідомлення необхідності змін; оцінка ситуації, що склалася; формування проблеми; вибір варіанту вирішення проблеми; прийняття рішення про нововведення; експериментальна перевірка нововведень; підготовка та перепідготовка кадрів, формування позитивного ставлення колективу до нововведень, широке впровадження нововведень; оцінка результатів»[2, с. 31].

І. Дичнівська в своєму науковому дослідженні чітко сформулювала, що «елементи механізму реалізації педагогічних інновацій на регіональному рівні включають в себе: організаційно-правове забезпечення діяльності педагогічних інновацій; роботу щодо забезпечення єдиного підходу до визначення інновацій, відстежування експериментів та оцінки їх ефективності методичними й управлінськими структурами; дослідження проблеми готовності педагогів і керівників закладів освіти до пошукової діяльності; формування регіональної системи спеціальної підготовки педагога-новатора» [17, c.70].

Управління інноваційними процесами ґрунтується на основі розподілу та кооперації праці; будь-який підхід при цьому передбачає узгодженість дій як важливу умову управління, що виявляється у функції координування. Тому координування розглядають як установлення гармонії між частинами системи та співвіднесення пропорцій. Координація за специфікою може бути ідеологічним, соціально-психологічним, економічним чи оперативно- технічним регулюванням [7].

У структурі інноваційної педагогічної діяльності науковці виокремлюють базові й технологічні компоненти. До базових компонентів інноваційної педагогічної діяльності належать мотиваційний та креативний. Мотиваційний компонент забезпечує готовність педагогічних працівників до інноваційної діяльності; креативний – цілеспрямований, осмислений, планомірний, творчий характер діяльності [55, с. 5].

Технологічними компонентами інноваційної діяльності є когнітивний та рефлексивний, тобто ті, що підлягають зміні під час самоосвіти, навчання на курсах підвищення кваліфікації тощо. Когнітивний компонент забезпечує рівень знань та вмінь, необхідних для здійснення інноваційної діяльності, а рефлексивний дає змогу зробити самоаналіз інноваційної діяльності з подальшим її коригуванням [55, c.5-6].

Основними характеристиками структурних компонентів інноваційної діяльності, на наш погляд, є такі: зацікавленість, бажання, готовність, потреба в здійсненні інноваційної діяльності (мотиваційний компонент); прагнення до самоосвіти, вміння творчо мислити, здатність генерувати оригінальні ідеї, уміння приймати нестандартні рішення (креативний компонент); використання нормативно-правової бази інноваційної діяльності, розуміння її сутності, знання основних законів менеджменту освітніх інновацій (когнітивний компонент); самоаналіз інноваційного досвіду, контроль та оцінювання інноваційної діяльності, розробка критеріїв оцінювання процесу впровадження інновацій та коригування результатів інноваційної діяльності (рефлексивний компонент) [2, c.39].

 Серед основних складників інноваційного процесу виокремлюють контроль та оцінювання, тобто систему вивчення та перевірки ефективності впровадження нововведення. В інноваційному процесі використовують традиційні види контролю та оцінювання, як-от: початковий, поточний та підсумковий. Контроль та оцінювання результатів інноваційного пошуку відбуваються лише на основі розроблених критеріїв та показників, динаміка змін яких дає підстави для аналізу. Ефективність цих складників підвищиться за умов урахування стратегічних перспектив реформування галузі, особливостей розвитку освіти регіону та її відповідності ідеям інноваційної програми; забезпечення достовірності, мобільності, надійності та гнучкості механізмів контролю та оцінювання; наявності двосторонньої комунікації між суб’єктами інноваційної діяльності; упровадження інформаційно-управлінської системи контролю та оцінювання; використання методів стимулювання. Узагальнення результатів інноваційного пошуку здійснюється на основі аналізу, метою якого є вироблення рекомендацій щодо вдосконалення управління інноваційними процесами з урахуванням реального стану впровадження нововведення, можливостей подальшого розвитку та отримання позитивної оцінки [27].

Основними принципами відбору інновацій є перспективність, інтенсифікація, динамічність, гнучкість, демократичність, гуманність, інтегративність, реалістичність, цілісність, керованість, економічність, актуальність [32, c.8].

Мета управління інноваційним розвитком закладу освіти на гуманістичних засадах полягає у забезпеченні його оптимального функціонування, переведення на якісніший рівень, тобто створення найсприятливіших умов для всебічного розвитку усіх учасників освітньо-виховного процесу. Тому для впровадження інновації необхідно, по-перше, визначитися зі здатністю педагогів до творчої роботи взагалі, по-друге, довести необхідність змін та, по-третє, запропонувати досконалу моніторингову систему інноваційного процесу в закладі освіти [7].

Інноваційна діяльність освітньої установи на засадах гуманізму спрямована на реалізацію особистісно-орієнтованого освітнього процесу, індивідуалізацію та диференціацію навчання, упровадження педагогічних освітніх інновацій, які вносять якісно нові елементи з метою створення та використання інтелектуального продукту.

У сучасних умовах шкільний менеджмент є основним системоутворювальним фактором інноваційних змін у закладах загальної середньої освіти, адже забезпечення умов для інноваційної діяльності, формування кадрового потенціалу, системне планування освітніх змін повністю залежать від керівника. Тому від спрямованості шкільного менеджменту загалом та систем управління педагогічними інноваціями зокрема залежить як розвиток окремих освітніх установ, так і якість шкільної освіти в цілому [14, c.43].

Управління інноваційним процесами в закладах загальної середньої освіти розглядається сучасними науковцями і практиками як складова частина управлінської діяльності, в якій засобами планування, організації, керівництва й контролю процесів розробки і засвоєння новизни забезпечується цілеспрямованість та організованість діяльності колективу школи щодо отримання якісно нових результатів освіти. Відповідно до цього підготовка та реалізація інновацій передбачає цілеспрямоване застосування новітньої методології системного підходу, плідне використання методів системного аналізу, формальних і неформальних методик дослідження ефективності управління такими процесами. Варто зазначити, що поряд з поняттям «управління інноваціями» часто зустрічається поняття «управління змінами» [15, c.29].

Водночас поняття «зміна» і похідне від нього - «управління змінами» на нашу думку, характеризують процеси такого управління відповідними ознаками таких змін, що свідчить про те, що поняття «управління змінами» охоплює інновації не тільки в педагогічних технологіях, а й в усіх системах шкільної організації. Саме з цього погляду науковці поняття «управління інноваційними процесами» визначають як нову функцію сучасного закладу освіти, необхідність котрої обумовлена суспільними вимогами, потребою своєчасно й адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі [15, с.30].

Як зазначає дослідниця А. Большукіна, «під управлінням нововведеннями розуміється процес планування, організації, регулювання і контролю впровадження інновацій у шкільну практику, результатом якого є розроблені та експериментально апробовані авторські навчальні програми, концепції, методики, освітньо-виховні технології» [7].

До умов ефективного управління інноваційним розвитком закладу освіти належать: забезпечення кадровими, організаційними, фінансовими, інформаційними, технологічними ресурсами; сприятлива соціально-психологічна атмосфера у педагогічному та учнівському колективах, готовність учителів та, в певній мірі, учнів, до інноваційної діяльності [28, с.4].

Як свідчить аналіз ситуації в низці освітніх закладів, практика управління інноваційною діяльністю свідчить, що навіть найвищий результат ще не є показником його позитивної ефективності, тому що ігнорування цільового і ціннісного аспекту таких змін призводить до формалізму і самозаспокоєння. Суттєву роль в успішному управлінні нововведеннями насамперед відіграють ціль, засоби управлінського впливу, кадровий потенціал, організаційні структури, дієві технології та підходи, які визначають характер планування нововведень, їх організацію, керівництво та контроль.

Як підкреслювала А.Большукіна,особливе значення у цих процесах має стратегія управління інноваційною діяльністю, яка визначає вектор розвитку інноваційної інфраструктури, забезпечує пріоритети інноваційної діяльності, сприяє формуванню інноваційного клімату в школі. При цьому плановість, прогнозованість та системність є суттєвими показниками якості змін [7].

До важливих умов ефективного управління змінами відносять визначення і ранжування довгострокових цілей управлінських та педагогічних процесів в закладі освіти; формування стратегії й відповідно до неї довгострокового плану розвитку школи; запровадження тих чи інших актуальних інновацій; регулярне здійснення та контроль управлінських рішень, навчання, виховання та професійне і творче зростання кадрів тощо [7].

Важливого значення при цьому набувають механізми управління інноваційними процесами, а саме: забезпечення умов для інноваційної діяльності (нормативно-правове, організаційно-управлінське, соціально- психологічне); інтенсифікація інноваційних процесів; забезпечення системності, організованості інноваційних процесів; цілеспрямоване використання організаційно-розпорядницьких, організаційно-педагогічних, соціально-психологічних, фінансово-господарчих та економічних методів[15, с. 51-55].

Особливу роль в успішному управлінні інноваціями відіграє експертна функція. Оцінка педагогічних інновацій є важливим складником експертної функції суб’єктів внутрішньошкільного управління.

Отже, необхідне всебічне й багатоаспектне вивчення інновацій, їх компетентного визначення їх ефективності, необхідності наукового забезпечення та поширення досвіду. Тому менеджеру освіти важливо знати механізми управління інноваційною діяльністю, щоб досягти якісних результатів, забеззпечити всебічний і гармонійний розвиток усіх учасників освітньо-виховного процесу.

**РОЗДІЛ 2**

**МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ НА ГУМАНІСТИЧНИХ ЗАСАДАХ**

**2.1 Сучасні підходи до управління інноваційною діяльністю закладу загальної середньої освіти на гуманістичних засадах**

З середини ХХ ст. як методологічна основа управління загалом та освітою зокрема актуалізується системний підхід Концепція системного підходу практично реалізується керівниками закладів освіти.

Науковці виокремлюють низку переваг системного підходу щодо управління закладом освіти. Уміння керівника бачити структурні елементи школи як систему дає змогу виявити недоопрацювання, прогалини, слабкі місця, ліквідація яких підвищує якість освітньо-виховного процесу.. Ґрунтовний комплексний аналіз закладу освіти як системи допомагає визначити перспективи, стратегію його розвитку. Оволодіння системним підходом до управління закладом освіти як системою є запорукою ефективності та плідної діяльності закладу і керівника. [38, с.310].

Як свідчать наукові дослідження вітчизняних вчених, ситуаційний підхід виник унаслідок спроб застосування різних теорій «шкіл» менеджменту до реальних життєвих ситуацій. Однак, неефективні спроби теоретиків і практиків знайти універсальні принципи, технології та методи, не дала позитивних результатів [38, c.310-311].

Першою спробою це довести було дослідження англійських вчених Т. Бернса та Г. Сталкера. Вони вивчили діяльність декількох організацій і визначили, що гнучкі та жорсткі організаційні структури управління мають різний ступінь ефективності в залежності від стабільності чи рухливості навколишнього середовища. У цьому ж напрямі відбулося дослідження американця Ф. Фідлера. Він довів, що ефективність стилю керівника визначають завдання, конкретні умови, обсяг роботи, тип стосунків в колективі тощо. Основоположниками ситуаційного підходу часто називають американських вчених П. Лоуренса та Дж. Лорша, які довели, що диференціація управлінської діяльності залежить від визначальних зовнішніх факторів [14, c.15].

У 80-ті роки набула популярності теорія Т. Пітерса і Р. Уотермена. Вони сформували виокремлюються сім взаємопов'язаних компонентів організації, які при узгодженні впливають на управлінську політику: стратегія, структура, система, персонал, кваліфікація, спільні цінності, стиль керівництва. [14, c.15-16].

В освітній галузі теоретично ситуаційний підхід було представлено в роботахукраїнських дослідників Ю. Бабанського та М. Поташника. Вони здійснили своєрідний переворот в думках та діяльності освітян. Учені довели, що оптимізувати управління школою означає обрати або сконструювати таку систему заходів, яка б під час застосування в конкретних умовах конкретної школи дала максимально позитивні кінцеві результати діяльності педагогічного колективу при раціональному витрачанні часу[30, c.8].

Останнім часом стала популярною модель адаптивного управління. Найбільш повно вона представлена в роботах Г. Єльнікової, Т. Давиденко, Т. Шамової та Є. Ямбурга та ін., які вказують на те, що адаптивне управління починається зовнішнім впливом подразників-активаторів: різних вимог, ідей, ініціатив. Фактично сутністю адаптивного управління є узгодження дій керівника і виконавців через узгодження їх мети, поєднання цільових функцій, створення умов для досягнення поставлених завдань тощо [10].

С. Литвиненко розробив модель адаптивної школи та систему управління нею: «Сутність проблеми полягає в узгодженні між освітніми та управлінськими моделями, без чого взагалі неможлива гармонія освітніх та організаційних процесів»[35, с. 31].

Сутність ситуаційного підходу в тому, щоб пов'язати конкретні засоби, технології, концепції, ідеї з конкретними ситуаціями. Відтак, різні ситуаційні моделі впливають на систему управління і роблять її рухливою та гнучкою.

Управлінська ситуація має такі складові: інтелект керівника, ресурси організації (кадри, час, фінансування і т. д.), можливості зовнішнього середовища. Уміння розв'язувати ситуацію (тобто враховувати безліч фактів і чинників, ідей, думок, пропозицій, перевірити інформацію і т. д.) є майстерністю керівника [38, c.310].

Сутність методики ситуаційного підходу за В. Зайчук полягає у тому, що «керівник повинен володіти ефективними засобами професійного управління, індивідуальної та групової поведінки людей, методами системного аналізу, планування, контролю та кількісних методів прийняття рішень». Він повинен передбачити наслідки (як позитивні, так і негативні) від застосування конкретної методики чи концепції, правильно корегувати ситуацію, пов'язувати конкретні прийоми із конкретними проблемами, найбільш ефективно забезпечуючи досягнення мети [20, с. 56-57].

Успіх ситуаційного підходу залежить від ситуаційних змінних, визначення ступеня їхнього впливу. До ситуаційних змінних належать: внутрішнє середовище організації: цілі, завдання, методи, алгоритми, структура, технології, засоби. Дієві особи прямого впливу – постачальники, споживачі, конкуренти, а також державні органи, закони, профспілки. Опосередкований вплив – це міжнародні події, науково-технічний процес, політичні фактори, стан економіки, соціокультурні чинники [41].

Система методів управління безпосередньо впливає на якісні показники управління та діяльності організації. Стиль керівництва знаходиться у комплексній взаємодії з методами, технологіями, структурою та засобами впливу.

У системі методів управління можлива варіативність, тобто заміна одного методу іншим, застосування різних форм реалізації задуманого, або моделювання. Вибір методів управління залежить від рівня знань та умінь керівника, його досвіду, особистісних характеристик, домінуючого стилю управлінської поведінки, ступеню підготовки колективу, матеріально-технічних, господарських та фінансових можливостей освітнього закладу тощо [38, c.312].

На нашу думку, необхідно чітко окреслити проблему і встановити необхідність управлінського впливу, здійснити моделювання в системі методів та порівняти їх ефективність, співставити обрані методи з умовами, що склалися (час, ресурси, мікроклімат, можливості, уміння тощо), обрати оптимальний варіант.

У менеджменті виокремлюють три типи управління. Розімкнуте управління здійснюється, як правило, шляхом контролю, аналізу та корекції за кінцевими результатами. Як свідчить практика, робота виконується за алгоритмом (інструкцією, картою діяльності), який детально спланований і доведений до виконавців. У ньому також визначено терміни виконання, зафіксовано показники кінцевого результату та критерії його відстеження [43, c.25].

Існує так зване управління невтручання, яке передбачає роботу підлеглих на довірі. Воно є характерним для ліберального стилю управління. Для нього притаманні відсутність активної позиції керівника та переживання за стан справ, низька вимогливість до підлеглих, велика залежність від вищих органів управління та конкретної ситуації. Водночас таке управління невтручання породжує такі форми керівництва:

* «локомотив» - керівник мовчки тягне на собі всі справи, прагне тримати рівновагу між низами і верхами управлінської піраміди;
* «жебрак» - постійно просить допомоги, щось обіцяє підлеглим та докладає мінімум зусиль, щоб офіційно розподілити обов'язки та делегувати повноваження [43, c.27].

Виокремлюють замкнутий тип управління, який передбачає корекцію у випадках навіть незначного відхилення від запланованого; постійне навчання у процесі роботи.

За умов частого використання це управління знижує ініціативу, творчість, веде за собою безвідповідальне ставлення до роботи з боку підлеглих та перенавантаження менеджера. Воно характерне для авторитарного стилю керівництва, який передбачає високу централізацію керівництва, одноосібність у прийнятті рішень, надмірний контроль, перевага наказів та розпоряджень над соціально-психологічними методами, нехтування думками, ідеями і пропозиціями представників колективу.

Серед таких представників замкнутого типу управління вирізняються:

* «командир» - концентрація влади поєднується із реальною турботою про людей;
* «пастух» - зневажливе ставлення до підлеглих, повна недовіра та водночас завищена самооцінка [43, c.28].

Змішаний тип управління передбачає оптимальне поєднання розімкнутого та замкнутого управління в залежності від конкретної ситуації і готовності колективу, що є характерним для демократичного стилю управління. Він пов’язаний з чітким розподілом повноважень і обов'язків, колегіальністю у прийнятті важливих рішень, вимогливістю, дисципліною, орієнтацією на успіх. Рольові позиції:

* «рівний серед рівних» - увага керівника концентрується на координаційній функції, повазі та довірі до підлеглих, відчутті себе у більшій мірі колегою, ніж адміністратором;
* «лідер» - той, хто веде до успіху інших; високий ступінь компетентності; довіра з боку колективу; уміння керівника управляти гнучко [43, с. 30].

Стратегічне управління в освіті є сукупністю рішень і дій щодо визначення та реалізації головних напрямків діяльності закладу освіти в сучасних умовах. Таке управління базується на творчому підході, узагальненні кращого досвіду, впровадженні інноваційних концепцій, форм, методів та заходів. Р. Шакуров називає стратегію організації її парасолькою. Під її захистом знаходяться як організація загалом, так і її підсистеми [69, c.54].

Стратегію управління характеризують як діяльність, яка забезпечує досягнення цілей організації засобом збагачення її ресурсів, спрямування діяльності колективу та системної реалізації функцій управління в умовах модернізації освітньої галузі. Вона передбачає ґрунтовний аналіз мети, моделі діяльності, результатів, тенденцій, ресурсів, недоліків, резервів, дає змогу накреслити , плани, перспективи, концепції розвитку на майбутнє. [53, с.120].

Основними характеристиками стратегічного управління є динамізм та відкритість. Стратегічний план постійно оновлюють, змінюють удосконалюють, шукають додаткові резерви і можливості, оптимально використовують ресурси (кадри, час, кошти, обладнані тощо), оперативно вносять необхідні зміни, в структуру організації, удосконалюють систему управління, вертикальні та горизонтальні зв’язки. [53, c.121].

Стратегічне управління є поєднанням концепцій, процедур та засобів, призначених допомогти керівникам мислити і діяти ефективно. Стратегічна модель завжди повинна акцентуватися навколо таких чинників, як: ідеї, цілі, зміст, план. [53, c.121-122].

На нашу думку, проблема лідерства у стратегічному менеджменті є дуже важливою. Керівник, який володіє особистою креативністю, пасіонарністю (внутрішня енергія), вміє ідеологічно обґрунтувати проєкт, створити дух новаторства, ентузіазму, який відповідальний перед колективом і може повести людей за собою, є безперечним лідером. Основою стратегічного управління є можливості, тобто індивідуальні здібності керівника та ресурси, кваліфікація кадрів тощо. Зміни в організації розгортаються навколо конкретних чинників, які забезпечують її ефективність, як-от: стратегія; навички та ресурси; культура; структура; система; персонал; стиль» [27].

Основними елементами, які пов’язують розроблену стратегію із реальною діяльністю щодо її впровадження, є:

1. місія організації (корпоративна місія) – це головний чинник ідеології формування, функціонування та розвитку закладу освіти;
2. політика організації – це система поглядів, уявлень, законів, принципів, правил та адекватних рішень;

тактика (військовий термін: концентрація сил для досягнення конкретних цілей) – це комплекс рішень щодо розподілу ресурсів та обрання дієвих засобів діяльності [53, c.130].

Інноваційний розвиток закладу освіти передбачає не тільки інноваційний процес, а й розвиток основних чинників, умов, господарських та фінансових можливостей для його здійснення. Е. Панасенко виокремлює основні види інновацій. Однією із них є інновація сфери послуг та виготовлення продукції щодо підвищення якості цієї продукції та значного збільшення кількості споживачів. Інновації технології процесів впливають на оновлення технологічної сфери, зростання виробництва, економічних ресурсів. Організаційні інновації сприяють удосконаленню структури організації, системи управління. Соціальні інновації впливають на підвищення рівня соціальних зобов’язань перед персоналом та споживачами [55, с. 5].

Поєднання двох підходів (цільового та програмного) дає новий ефективний напрямок програмно-цільового управління, що забезпечує пріоритет першочергових цілей і завдань, орієнтує на комплексний підхід у використанні ресурсів (кадри, час, фінанси і т. д.) та досягнення максимально позитивних кінцевих результатів [55, c.5-6].

Останнім часом в освіті набула швидкого поширення технологія проєктування, яка дозволяє реалізувати стратегії та робить управління програмно-цільовим. Першоосновою проєктів стала сфера виробництва, галузі будівництва та архітектури. Потім проєкти охопили й соціальну сферу, де об’єктами стали установи, організації зокрема й освітні, з їх структурою, персоналом, цілями, культурою та взаєминами. Проєктування систем внутрішньошкільного управління забезпеченню оптимального функціонування та розвитку закладу освіти; [10].

Поняття «проєкт» (від латинського рrojectiо – кидання вперед) має декілька параметрів: детальний план споруди, виготовлення, реконструкції чогось; попередній текст документа, задум чогось; певну форму організації різних та відносно самостійних починань тощо. [19, с. 3].

Проєктування є спеціальною, концептуально обумовленою та технологічно забезпеченою діяльністю щодо створення образу бажаної у майбутньому системи. Проєктування внутрішньошкільного управління означає побудову цілісних систем управління. Таким чином, в управлінні закладом освіти з’явилася нова технологія «управління проєктами», яка спирається на проекти як результати і форми сумісної діяльності усіх учасників освітньо-виховного процесу [22, c.5].

Управління проєктами сформувалося у окрему сферу професіональної діяльності, отримало визнання як методологія стратегічного менеджменту. Програма розвитку школи відрізняється від традиційного стратегічного (перспективного) плану тим, що програми розвитку спрямовані на прогнозування змін, оновлення діяльності закладу освіти та вироблення стратегії розвитку, а плани спрямовані на забезпечення оптимального функціонування закладу освіти. Програми розвитку мають яскраву інноваційну спрямованість, забезпечують системність процесів впровадження нововведень. Плани ж реалізують етапність розв’язування актуальних проблем, виконання соціального замовлення на освіту. [22, c.6].

На жаль в традиційних стратегічних планах цілі формулюються нечітко; не визначаються кінечні результати діяльності; заходи не пов’язані між собою; вилучення будь-якого не впливає на зміст інших заходів; терміни проведення заходів розмиті, необгрунтовані; перевантаження планів і відсутність реалістичного виконання усієї сукупності заходів [22, c/6-7].

Програми розвитку закладів освіти чітко формулюють напрямки діяльності та цільові орієнтири, забезпечують координацію зусиль колективу, є засобами моніторингу виконання робіт та умов їх завершення, створюють умови передбачення можливих загроз досягненню визначених цілей, розробляють рішення у випадку відхилень від запланованого.

Підготовка програми розвитку школи є складним процесом. Організаційна структура управління програмою розвитку може складатись із декількох модулів: модуль діагностико-прогностичної діяльності; модуль проектний; модуль забезпечення; модуль експертний; модуль моніторингу; модуль психологічного супроводження; модуль загального керівництва.

Отже, менеджеру в управлінні інноваційною діяльністю закладу загальної середньої освіти на гуманістичних засадах необхідно знати сучасні підходи до її реалізації.

**2.2 Принципи управління інноваційною діяльністю закладу загальної середньої освіти на гуманістичних засадах**

Управління закладами загальної середньої освіти здійснюють на основі положень Конституції України, Закону «Про освіту» та інших нормативно-правових актів . Управлінська діяльність, як і навчальна, виховна та будь-яка інша робота, ґрунтується на дотриманні низки принципів, якими керується керівництво освітнього закладу при виконанні всіх управлінських функцій, які є основними положеннями, що випливають із закономірностей управлінської діяльності.

Закономірності в управлінні освітнім закладом характеризуються постійними взаємозв'язками між процесом управління і зовнішніми суспільними системами й умовами; між компонентами процесу управління і складовими частинами педагогічного процесу; між компонентами процесу управління. Важливе значення має закономірність відповідності механізмів управління закладом освіти загальнодержавним механізмам; залежність ефективності внутрішньошкільного управління від створення умов, необхідних для реалізації мети школи; залежність якості управління від надійності й достатності інформаційного забезпечення; закономірність цілісності всіх функцій управління на кожному управлінському етапі [15, c.140].

До основних принципів належать: принцип прогностичності внутрішньошкільного управління; єдності державних і внутрішньошкільних механізмів управління; демократизації і гуманізації цього процесу в рамках централізації і децентралізації; єдності єдиноначальства і колегіальності; гласності та відкритості управління; об'єктивності та інформаційної достатності; плановості, перспективності [49, c.17].

На нашу думку, в управлінні інноваційними процесами закладу загальної середньої освіти на засадах гуманності важливим є врахування принципу прогностичності внутрішньошкільного управління. Однією з найвагоміших характеристик школи є її тісні специфічні взаємозв'язки із зовнішнім середовищем. Навчальний заклад повністю залежить від зовнішнього середовища: економічних умов, соціальних, культурних таполітичних чинників.

Також вагомим є принцип єдності державних і внутрішньошкільних механізмів управління. Він означає, що внутрішньошкільне управління повинно забезпечувати повне використання умов, створених державою для функціонування загальноосвітньої школи: законів, постанов, нормативних актів; відповідних стандартів, до складу яких входять навчальні плани, програми, методики та вимоги до рівня освіченості; стандартних положень менеджменту, педагогіки, психології, шкільної гігієни, юридичної науки, медицини, економічної теорії [49, c.18].

Науковці одностайні в тому, що в інноваційній діяльності закладу загальної середньої освіти одним із провідних є принцип демократизації і гуманізації управління, зміст якого полягає у поєднанні громадського самоврядування з єдиноначальністю директора і орієнтує на делегування певної частини прав і повноважень адміністрації освітнього закладу таким громадським структурам, як рада школи, педагогічна рада, методичні об'єднання, учнівське самоврядування, забезпечення виборності та звітності цих управлінських структур; максимальне використання самодіяльності й ініціативи вчителів, учнів, батьків, широкої громадськості, прояву їх творчих сил; встановлення, функціонування і розвиток демократичних взаємин між керівниками, учителями, вихователями, учнями і батьками; встановлення оптимального співвідношення цілеспрямованих управлінських впливів, співробітництва, співуправління і самоуправління[15, с. 14].

Співробітництво між адміністрацією і вчителями може бути сформоване лише на основі гласності, яка передбачає наявність повної, об'єктивної, всебічної інформації про все, чим живе школа. Тому демократизація внутрішньошкільного управління передбачає звіти не тільки учителів перед адміністрацією, а й адміністрації перед учителями, звіти педагогічної ради перед загальношкільними зборами наприкінці кожного навчального року, створення спеціальної системи внутрішньошкільної інформації широкого користування (використання стінної преси, радіо, телебачення, електронних журналів навчальних досягнень школярів тощо) [15, c.16].

Головним органом самоврядування є конференція представників громадськості, педагогів, батьків, учнів старших і середніх класів, на якій обирають раду школи. Основні питання роботи школи директор зобов'язаний узгоджувати з радою.

Положенням про заклад загальної середньої освіти чітко визначаютьсяправа та обов'язки вчителів, учнів, працівників школи. Статут школи, правила внутрішнього трудового розпорядку є її демократичною правовою базою. [49, c.22].

Одним із найважливіших принципів інноваційної діяльності закладів загальної середньої освіти на гуманістичних засадах є принцип гуманізації, який ґрунтується на усвідомленні особистості як найвищої цінності, необхідності поваги до неї, що ґрунтується на створенні оптимальних умов для повноцінної життєдіяльності дитячого і педагогічного колективів[49, с. 23].

Основні характеристики гуманістичного підходу до управління інноваційними процесами у закладах загальної середньої освіти сформовані у певних положеннях, які відображають необхідність побудови управлінських взаємин між керівником та підлеглим на основі партнерства; доцільність реалізації спільної діяльності директора і педагогів в процесі управління освітянськими організаціями; необхідність створення умов для реалізації творчого потенціалу підлеглих [49, c.25]

На нашу думку, конкретні положення гуманістичного підходу до управління інноваційними процесами у закладах загальної середньої освіти на гуманістичних засадах можна схарактеризувати як конструктивну взаємодію керівника освітянської установи з членами свого колективу. Вона можлива тоді, коли з ними встановлюються конструктивні (а не «чисто» формальні) управлінські взаємини.

Суть управління освітньою організацією полягає у (виробленні управлінської концепції, визначенні змісту і структури освітньо-виховного процесу, впровадження інноваційних технологій навчання та виховання повинно здійснюватися в процесі тісної взаємодії керівника і членів педагогічного колективу, в якій вони у повній мірі мають змогу реалізувати свій творчий потенціал. Кожен педагог є унікальною особистістю, тому керівник освітянської організації повинен створювати умови для виявлення і впровадження інноваційних педагогічних ідей, думок учителів. Тому створення умов для безперервного інтелектуального і особистісного розвитку кожного вчителя є важливим завданням керівника закладу загальної середньої освіти[57, с. 12].

У процесі управління освітньою організацією керівник створює умови для розвитку в членів колективу здатності до самоуправління (самоаналізу, самоорганізації) своєю діяльністю і поведінкою, враховуючи при цьому індивідуально-психологічні особливості працівників. Надзвичайно важливим у здійсненні інноваційної діяльності на засадах гуманізму є створення менеджером освіти атмосфери позитивних взаємин і спільної діяльності з усіма учасниками освітньо-виховного процесу А це означає, що керівник освітнього закладу повинен бути прекрасним управлінцем і прекрасним фахівцем, який безпосередньо впроваджує гуманістичні засади в освітньо-виховний процес [14, c.45].

Варто зазначити, що втілювати гуманістичні ідеї і цінності у процесі взаємодії з педагогами, учнями та їхніми батьками може лише такий менеджер, який сам постійно керується гуманістичними ідеалами і нормами. Управління інноваційною діяльністю закладу загальної середньої освіти на гуманістичних засадах здійснюється такими керівниками, які досягли певного рівня особистісного розвитку (позитивно оцінюють ідеї гуманізації; орієнтуються на подальший професійний розвиток та розвивають психологічну готовність до управлінської діяльності на гуманістичних засадах).

Принцип гуманізації управління освітніми закладами дуже близький за своєю сутністю до людиноцентристського підходу в управлінні. Суть цього підходу сформульований у таких основних положеннях:

1. шлях до успіху організації лежить через індивідуальний успіх кожного з її співробітників, в основі якого закладені вищі людські потреби;
2. створення ситуації успіху можливе на основі вияву поведінки особистості в конкретній ситуації;
3. піддаються виміру та впливу такі характеристики особистості, як здібності, потреби, очікування, сприймання, ставлення, цінності;
4. на поведінку людини впливають середовище, групи та лідери;
5. якості особистості необхідно враховуватися у процесі комунікації, під час прийняття рішень та делегування повноважень [52, c.155].

Важливим в управлінській діяльності є врахування принципу інновації. Як зазначав М. Дарманський, під принципом інноваційності розуміється наявність у керівника закладу освіти чітких переконань щодо постійного оновлення освітнього процесу внаслідок змін, що відбуваються в суспільстві та світі в цілому. Тому, керуючись саме принципом інноваційності, керівник закладу загальної середньої освіти має змогу переводити його у якісно новий стан – із «закритої» системи у «відкриту»[16, с. 11].

Вважаємо, що одним з головних завдань впровадження інновацій в управління загальноосвітнім навчальним закладом є створення умов для його цілісного розвитку як складної педагогічної системи, що дозволяє здійснити перехід від типового спеціального навчального закладу до закладу освіти з неперервним розвитком; злиття освітньо-виховного, корекційно- розвивального та лікувально-відновлювального процесів в освітньо- оздоровчий, що реалізує функцію розвитку; спеціального навчального закладу як організації, що забезпечує навчання, виховання, корекцію та лікування до культурно-освітнього комплексу, що моделює відносини у соціумі [52, c.156].

Актуальним на сучасному етапі розвитку освіти є принцип поєднання централізації і децентралізації. В умовах надмірної централізації в управлінні посилюється адміністрування, обмежується ініціатива керівників нижчих рівнів, учителів, учнів, що перетворює їх у простих виконавців прийнятих без них рішень. Децентралізація управління нерідко приводить до зниження ефективності діяльності закладу освіти. Водночас зменшення ролі керівника та адміністрації призводить до втрати аналітичних і контролюючих функцій управління, що, в свою чергу, створює серйозні проблеми у житті та діяльності педагогічного колективу, спричиняє конфлікти, непорозуміння, невиправдане протистояння адміністративних і громадських органів управління [19, c.3].

На нашу думку, поєднання централізації і децентралізації у внутрішньошкільному управлінні підвищує координацію дій усіх структурних підрозділів навчального закладу, виключає дублювання, створює умови для прийняття управлінських рішень на професійному рівні та в інтересах усього колективу.

Принцип єдиноначальності і колегіальності в управлінні виявляється в персональній відповідальності керівника закладу освіти перед вищими державними органами, за стан справ в шкільному колективі. Директор має право в межах закону самостійно приймати рішення, вимагати їх виконання від усіх працівників закладу. Він поєднує свою діяльність із колегіальними органами – радою, педагогічною радою – і несе відповідальність за реалізацію прийнятих ними рішень [49, c.26].

Колегіальність передбачає чітке розмежування і дотримання повноважень всіх учасників педагогічного процесу, опору на досвід і знання членів педагогічного колективу, їх участь у підготовці, розробці й обговоренні рішень, зіставлення різних точок зору, прийняття оптимального рішення. Якщо колегіальність пріоритетна на етапі обговорення і прийняття рішень, то єдиноначальність необхідна, насамперед, на етапі їх реалізації [49, c.26-27].

Врахування принципу єдиноначальності і колегіальності в управлінні інноваційним освітньо-виховним процесом на засадах гуманізму реалізовується у діяльності різних рад, комісій, що діють на громадських засадах; у роботі конференцій, «круглих столів», семінарів, де необхідний колективний пошук і персональна відповідальність за прийняте рішення.

Принцип гласності та відкритості управління зобов'язує до прозорого прийняття рішень педагогічної ради школи, відкритого обговорення поточних справ (розподіл навчальних годин, прийом та звільнення з роботи вчителів, інших працівників). Гласність та відкритість знімають соціально-психологічну напруженість в педагогічному, учнівському та громадському середовищах [49, c.28].

Важливим в управлінні інноваційною діяльністю закладу загальної середньої освіти на засадах гуманізму є принцип об'єктивності і повноти інформації. Його врахування орієнтує на наявність об'єктивної і повної інформації про функціонування педагогічного процесу: успішність учнів, якість їх знань; стан викладання освітніх предметів; стан виховної роботи і ступінь вихованості учнів; робота з педагогічними кадрами з батьками та громадськістю; стан матеріально-технічної бази тощо. [13, c.5]

На першому етапі - створення системи інформаційного забезпечення - здійснюється моделювання і організація найпростішого інформаційного забезпечення. На другому - подальша модернізація з використанням комп’ютерної техніки і створення банку даних підсумкової інформації. Безперервне відслідковування ходу, результатів і ефективності педагогічного процесу на основі інформаційно-комунікаційних технологій збору і обробки інформації називають моніторингом педагогічного процесу[13, с. 6].

Управлінська інформація розподіляється за різними ознаками: за часом (щоденна, щомісячна, четвертна, семестрова, щорічна); за функціями управління (аналітична, оцінна, конструктивна, організаційна); за джерелами надходження (внутрішньошкільна, відомча, позавідомча); за цільовим призначенням (директивна, ознайомча, рекомендаційна)[13, с.7-9].

Об'єктивна і повна інформація необхідні керівнику закладу освіти на всіх етапах управлінського циклу: на етапі аналізу, планування роботи, організації виконання, контролю і регулювання. Від уміння організовувати її надходження, обробку, аналіз і використання залежить, на нашу думку, ефективність освітньо-виховного процесу.

Принципи плановості і перспективності передбачають чітку систему перспективного і щоденного планування усіх видів освітньо-виховного, організаційно- господарського процесу з урахуванням об'єктивних умов та соціально- економічних можливостей конкретного закладу освіти. Принцип компетентності передбачає високий рівень науково-педагогічної підготовки, загальної ерудиції, професіоналізму директора та вчителів [49, c.29].

Актуальним у здійсненні інноваційної діяльності закладу освіти на гуманістичних засадах є врахування принципу оптимізації, який спрямований на створення найсприятливіших соціально-психологічних та економічних умов для ефективної діяльності усіх суб’єктів освітньо-виховного процесу.

Принцип системності в управлінні передбачає розуміння системної природи педагогічного процесу, що активізує керівника мати чітку уяву про школу як систему: її основні компоненти, структуру, інтегративну властивість системи, яка є результатом взаємодії компонентів, а не властивостей окремих з них. [49, c.30].

Системність у менеджменті освіти передбачає також цілісність усіх функцій управління в кожному із управлінських циклів. Так, наприклад, якщо після планування відсутній етап організації (не визначено хто, що і коли буде виконувати), то внутрішньошкільний контроль буде формальним.

Таким чином, компетентна реалізація принципів управління інноваційною діяльністю закладів загальної середньої освіти на засадах гуманності виключає як однобічність, так і гіпертрофію окремих функцій управління. Якісне їх поєднання доводить, що управлінська діяльність логічна, послідовна, структурована, спрямована на задоволення освітніх потреб усіх учасників освітньо-виховного процесу .

**2.3 Функції і методи управління інноваційною діяльністю закладу загальної середньої освіти на гуманістичних засадах**

Головною метою управління є забезпечення стабільного функціонування та розвитку закладу освіти. Головною частиною управління є процес його здійснення, що складається із послідовних етапів, (розробка і прийняття рішення, моделювання, організація, регулювання, контроль, корекція тощо).

У різних джерелах функції управління закладом освіти класифікуються за різними критеріями. Найпоширенішими з них є три класифікаційні ознаки: етапи процесу управління; структура і вид об'єкта управління; сфера чи вид діяльності. Функції, що визначають за стадіями управління, формуються як загальні, що складають планування, прогнозування, аналіз, організацію, стимулювання, контроль та виокремлюють дві групи управління нею: класичні (до яких віднесено вироблення і прийняття управлінського рішення, організацію діяльності школи, облік і контроль) та пріоритетні (консультативна, представницька, менеджерська тощо) [24, c.13].

Деякі науковці пропонують розрізняти класичні, діяльнісні і модернізовані функції керівника закладу загальної середньої освіти [15, c.58].

У більшості випадків прийнято спиратися на класифікацію засновника адміністративної школи управління А. Файоля, яка стала класичною для загальної теорії управління. У рамках створеної ним теорії адміністрації, метою якої була розробка універсальних принципів управління, виділяється п'ять основних функцій управління:

1. планування (функція управління, яка полягає у визначенні цілей діяльності, засобів, необхідних для їх досягнення, а також у розробці методів, найбільш ефективних у конкретних умовах);
2. організація (створення умов для досягнення запланованих цілей);
3. мотивація (активізація працівників і спонукання їх до ефективної діяльності в досягненні результатів, створення умов для розвитку і прояву творчого потенціалу співробітників);
4. координація (забезпечення співпраці в роботі всіх ланок системи); контроль (якісний і кількісний облік та оцінка результатів роботи) [24, с. 14-15].

Крім того, науковці виокремлюють ще інші функції управління закладом загальної середньої освіти, які є надзвичайно важливими при здійсненні інноваційної діяльності на гуманістичних засадах і поділяються на три великі групи:

1. функції управління підтримкою стабільного функціонування школи;
2. функції управління розвитком школи та інноваційними процесами;
3. функції управління функціонуванням і саморозвитком внутрішньошкільного управління [51, c.47].

До основних функцій управління підтримкою стабільного функціонування закладу загальної середньої освіти належать узгодження у шкільному колективі найважливіших цінностей, принципів, стратегії розвитку школи; організація прийому до школи нового контингенту учнів, діагностика реальних навчальних можливостей, вихованості, розвитку, стану здоров'я школярів; прийом на роботу вчителів та інших працівників школи; розстановка педагогічних кадрів, розподіл навчального навантаження; розробка та введення в дію статуту школи, правил внутрішнього розпорядку, правил для учнів та інших необхідних актів освітньої установи; визначення головних напрямів її життєдіяльності; планування позакласної та позашкільної виховної роботи організація освітніх процесів відповідно до статуту школи, календарних навчальних графіків, розкладу занять; ресурсне забезпечення функціонування школи, освітніх процесів; організація поточної роботи всіх підрозділів школи; контроль, аналіз, оцінка та корекція стану й результатів освітнього процесу; планування та організація методичної роботи з педагогічними кадрами; документування, облік та збереження найважливіших даних, що відображають процес функціонування школи; профілактика низької успішності, перевантаження школярів, проявів булінгу тощо); мотивація педагогічного колективу для впровадження інновацій, спільного вирішення проблеми підвищення якості освіти у школі, планування та реалізація заходів щодо соціального захисту учнів і педагогів, охороні їхнього здоров'я [51, c.48-49].

Важливими є інформування колективу про наміри та плани адміністрації школи, про рішення вищих органів управління освітою; планування й організація атестації педагогічних кадрів,підсумкової атестації учнів; контроль стану шкільного освітнього середовища, матеріальної бази, заощадження та витрати ресурсів; контроль за дотриманням правил охорони праці та техніки безпеки; постійне підтримання зв'язків із громадськістю та засобами масової інформації; облік та підтримка учнів, які потребують спеціальної педагогічної допомоги.

Актуальними сьогодні є залучення громадськості до проблем, що виникають у ході функціонування школи, та пошук шляхів їх подолання; підготовка школи до проведення ліцензування, атестації й акредитації; розробка та введення стандартів і нормативів, що регулюють процеси та процедури функціонування школи, контроль за дотриманням, аналіз їх ефективності тощо[21, с. 38-40] .

Функціями управління інноваційною діяльністю закладів загальної середньої освіти на засадах гуманізму слугують: стратегічний аналіз стану та прогнозування тенденцій зміни соціального замовлення, вимог суспільства до школи; моніторинг змін в освітній політиці держави, громади; системний аналіз і оцінка досягнень школи, освітнього процесу, передового досвіду членів педагогічного колективу, конкурентних переваг; організація ціннісного самовизначення шкільного колективу, орієнтації в системі цінностей; стимулювання інноваційної мотивації поведінки; планування, організація, керівництво й формування цільової програми розвитку школи; розробка концепції інноваційного розвитку закладу; планування інноваційної діяльності у школі; розробка нового навчального плану школи;

створення нового програмно-методичного забезпечення та його експертиза; розробка нормативних вимог до окремих інноваційних проектів; організація підрозділів і служб, що займаються інноваційною, дослідницько-експериментальною роботою та контроль за їх діяльність [51, c.50].

Важливими управлінськими функціями у контексті інноваційної діяльності закладів загальної середньої освіти, на нашу думку, є розробка нормативної документації для реалізації інноваційних проектів, вивчення й узагальнення досвіду інноваційної діяльності у школі; стимулювання участі педагогів, школярів, батьків в інноваційному розвитку закладу; організація ресурсного забезпечення інноваційних процесів; аналіз, контроль та оцінка ефективності інноваційної діяльності тощо.

Функціонування і саморозвиток внутрішньошкільного управління передбачають дії стосовно системи управління освітнім закладом. До таких функцій відносяться: виявлення актуальних і перспективних вимог до управління школою; моніторинг ситуації у школі, в оточуючому її середовищі з точки зору змін вимог до управління; відслідковування ймовірних небезпек і негативних чинників, що можуть вплинути на управління; аналіз досягнень і переваг діючої системи управління школою; організація та координація взаємодій суб'єктів управління школою; поточне планування управлінської діяльності; координація стратегічних і поточних планів управлінської діяльності; аналіз поточної ефективності внутрішньошкільного управління; вивчення громадської думки та ставлення учасників освітнього процесу до управління школою; аналіз та узагальнення власного управлінського досвіду[21, с. 42-43].

Актуальними функціями щодо інноваційної діяльності закладів загальної середньої освіти є використання нововведень у системі внутрішньошкільного управління; організація дослідницько- експериментальної роботи з питань управління школою; налагодження співпраці з науковими та консультативними організаціями, що займаються питаннями розвитку внутрішньошкільного управління; організація інформаційного, кадрового, матеріально-технічного, мотиваційного самозабезпечення системи управління; повноцінне використання нових управлінських методів, засобів, технологій; культивування професійних педагогічних та управлінських цінностей і норм в адміністрації школи; підготовка резерву керівників школи з числа педагогів, які мають здібності та схильності до управлінської роботи; організація підвищення кваліфікації керівника школи (усередині школи та за її межами) [21, c.44-45].

Якісному здійсненню інноваційної діяльності на засадах гуманізму сприяє вибір методів управління як способів впливу суб’єкта на об'єкт або способи взаємодії між суб'єктом і об'єктом для досягнення спільної мети.

У науковій літературі під методами управління розуміють систему прийомів для реалізації мети, принципів, змісту управлінської діяльності або як засоби реалізації функцій управління. Метод управління є базовим поняттям у теорії менеджменту й означає спосіб реалізації функцій для досягнення мети [15, c.75].

Оскільки за допомогою методів управління здійснюється вплив на людей, вони тісно пов'язані з мотивацією. Гарантованим успіхом впливу є передбачення керівником способів попередження протидії підлеглих, позитивна мотивація педагогічного колективу до впровадження інновацій. Система методів, обраних керівником, зумовлює якість управління в цілому та ефективність показників освітньо-виховного процесу, тому важливо удосконалювати та оновлювати арсенал методів управління.

Метод може розглядатися і на теоретичному, і на емпіричному рівнях. На теоретичному рівні розглядається як проектування суб'єктом ідеального уявлення (моделі) його діяльності для досягнення мети. Процес проектування передбачає наявність знань про мету і результат діяльності (мету, яку можна виміряти), спосіб діяльності, засоби, об'єкт управління. На емпіричному рівні методи управління є конкретними засобами, прийомами, вибір яких також вимагає знань у галузі менеджменту освіти.

Науковці наголошують на тому, що функції управління, які об'єктивно виділені як складові змісту управлінського процесу, можуть розглядатися і як методи управління з точки зору способів, за допомогою яких цей процес здійснюється. Відповідно до цього науковці розрізняють організаційні, економічні, соціально-психологічні методи і методи правового регулювання[15, с. 78].

Організаційні методи сприяють підтримці функціонування установи на відповідному рівні, запобіганню дестабілізуючим впливам, усуненню недоліків. До них належать дисциплінарні, розпорядчі, стабілізаційні. Економічні методи включають планування, госпрозрахунок, матеріальне стимулювання, використання фонду розвитку, розподіл капітальних внесків тощо [15, c.78-79].

Соціально-психологічні методи є методи формування колективу, встановлення соціальних норм поведінки, вироблення управлінської культури і культури взаємовідносин, введення системи соціального регулювання та стимулювання тощо [15, c.79].

Загальний менеджмент пропонує три групи методів: економічні, організаційно-розпорядчі, соціальні. Серед економічних методів розрізняють методи, зорієнтовані на економічні інтереси людей: централізоване планування, госпрозрахунок, цільові комплексні програми, фінансування, кредитування, ціноутворення, стимулювання. Організаційно-розпорядчі методи є стрижнем управлінського впливу. Вони включають: організацію нових структур управління, регламентацію діяльності, визначення оптимального співвідношення між різними методами і групами методів управління тощо. Соціальні методи складаються з методів соціального прогнозування, соціального регулювання та соціального планування. Для успішного досягнення поставленої мети необхідно застосовувати методи всіх трьох груп, компонуючи їх залежно від реальних обставин, конкретного завдання, наявності відповідних ресурсів тощо [69, c.66-67].

Деякі науковці виділяють такі групи методів: організаційно-розпорядчі, організаційно-педагогічні, соціально-психологічні, адміністративно-господарчі, або фінансово-господарчі, та економічні. Так, організаційно-розпорядчі методи управління включають підбір персоналу, визначення конкретних функцій діяльності кожного працівника, створення нормативних документів, встановлення способів взаємозв'язку в ієрархії та горизонтальних шарах управління тощо [53, c.167].

Організаційно-педагогічні методи управління охоплюють розробку єдиного режиму праці, формування організаційної структури шкільного колективу, організацію суспільно корисної праці, вивчення і впровадження передового педагогічного досвіду тощо. Соціально-психологічні методи передбачають використання соціально-ідеологічних методів, методів соціального регулювання та розвитку соціальної активності, формування сприятливого мікроклімату [53, c.168],

Фінансово-господарчі та економічні методи є створенням і розвитком матеріально-технічної бази закладу, забезпечення ремонту, добудови приміщень, розподіл коштів між різними ділянками школи для регулювання динаміки її розвитку, поповнення фінансів за рахунок позабюджетних коштів тощо.

Р.Шакуров систематизує методи управління так: методи управління організацією; методи управління діяльністю. Для створення умов ефективної суспільної діяльності людей використовуються методи управління організацією. Методи організаційно-стабілізуючого впливу: регламентування (розподіл функцій, обов’язків повноважень); нормування (встановлення навантаження, чисельності персоналу, витрат); інструктування (уточнення завдань; ознайомлення з обставинами, особливостями діяльності); проєктування (розробка проєктів ефективної інноваційної діяльності, структури організації)[69, c.68].

Для встановлення взаємодії, узгодження діяльності, зусиль педагогічного колективу у запровадженні інновацій у закладах освіти ефективними є методи організаційно-технологічного впливу (планові, програмні; сітьові; алгоритмічні), методи організаційно-розпорядницького впливу (розпорядження, вказівка, наказ, директива), соціально-психологічні методи управління (заохочення, бесіди, переконання, пропаганда й агітація, особистий приклад).

Методи управління діяльністю поділяються на методи виконання функціональних обов’язків (планування, математична статистика, контроль, регулювання та корекції, експертні оцінки, теорія алгоритмів, аналіз); методи творчої праці (мозкова атака, дискусія, метод сценаріїв, метод ділових ігор); методи самоуправління (планування кар'єри, майбутнього, вибір стратегії, прийняття рішень, самоорганізація, саморегуляція, методи психічного захисту (самозаспокоєння).

У науці управління існують й інші підходи до визначення форм і методів управління. Серед них можна назвати групування на основі характеру джерела інформації: вербальні методи (індивідуальна консультація або бесіда, груповий інструктаж, нарада, збори), дослідницькі методи (вивчення передового педагогічного досвіду, атестація педагогів, анкетування), техніко-технологічні методи передбачають активне застосування технічних засобів і пристроїв, інтернет-ресурсів, комп'ютерних програм тощо[49, c.60]

Деякі вчені здійснюють групування методів на основі конкретних типів керівників, стилю їхньої роботи, тому розрізняють шість характерних методів управління, які відповідають певним типам керівників: керівник-початківець (стартовий метод); керівник-автократ (автократичний метод); керівник-популіст (популістський метод); керівник-демократ (демократичний метод); керівник-ліберал (ліберальний метод); керівник-апаратник (апаратний метод) [20, c.45-46].

Стартовий метод є методом спроб і помилок, він є малоефективним. Автократичний метод ґрунтується на критерії одержання максимально можливого прибутку за одночасно низького соціального забезпечення працюючих. Популістський метод використовується, коли керівник з метою завоювання популярності намагається забезпечити максимум соціальних благ працюючим, змішуючи інтереси виробництва на другий план. Демократичний метод характеризується постійною орієнтацією керівника на підлеглих, врахуванням їхніх думок; спільним формуванням колегіального рішення, аналізом реальної ситуації, конкретних умов роботи, використанням творчого потенціалу підлеглих, їхніх знань, кваліфікації, умінь. Ліберальний метод використовує керівник, який більше переймається власним становищем в організації, ніж складними питаннями школи і підлеглих. Апаратний метод характерний для командної системи. Це формальний метод управління, принциповою особливістю якого є прагнення керівника уникнути відповідальності за прийняте рішення, ухилитися від виконання певного рішення. Як правило, апаратник маскується під демократа [20, c.48].

Можливе групування методів управління на основі примусу або переконання. Примусові методи базуються на правовій основі. До них належать методи управління всіма сферами життя людини на основі використання правових документів, починаючи з Конституції України і закінчуючи управлінськими рішеннями місцевого рівня. Методи переконання не забезпечені правовими документами. Це можуть бути програми, певної алгоритми, концепції, соціологічний аналіз, методи морального заохочення, моральні норми суспільства тощо [49, c.63].

Будь-яке управлінське рішення обов'язково узгоджується з моральними нормами суспільства. Тому використання методів переконання дає більш вагомі результати в управлінні, що є надзвичайно важливо у процесі здійснення інноваційної діяльності на засадах гуманізму.

Ми поділяємо точку зору щодо визначення методів управління за напрямами діяльності керівника і вважаємо доцільним визнавати специфічні й часткові методи управління (подібно до функцій). До загальних методів ми відносимо загальновизнані групи організаційних методів, економічних і соціальних методів. До специфічних методів відносимо групи, які уточнюють специфіку сфери діяльності керівника. Для керівника у сфері загальної середньої освіти можна виділити організаційно-розпорядчі та організаційно-педагогічні; соціально-педагогічні й соціально-психологічні: адміністративно-господарчі, фінансові та інші методи. Часткові методи, у свою чергу, уточнюють і розкривають зміст специфічних. Вони можуть відображати специфіку певної організації або конкретного завдання [65, c.20].

Крім того, розвиток демократії і гуманістичного управління зумовлює поширення методів формування мотиваційної основи діяльності, методів рефлексії, саморегуляції, самоорганізації. До таких методів ми відносимо забезпечення умов самоаналізу, самоконтролю, періодичну зміну діяльності для створення ситуації кризи компетентності, метод нових завдань, метод створення ситуації додаткової орієнтації, розробку й опанування нових методик, технологій, нового змісту навчання тощо. Усі ці способи діяльності сприяють розвитку творчих сил педагогів, стимулюють саморозвиток.

Керівнику закладу загальної середньої освіти треба аналізувати загальноуправлінські методи організації своєї діяльності на основі аналізу всіх існуючих зв'язків цієї сфери, а саме: взаємодії галузі освіти з іншими галузями економіки країни; взаємодії загальної середньої освіти з дошкільною, позашкільною, фаховою передвищою та вищою освітою; навчального середовища тієї загальноосвітньої структури, якою він керує; всіх зовнішніх чинників впливу на заклад (мікрорайон, громада тощо); мети (що треба закріпити в режимі функціонування, що розвивати) [65, с. 21].

На основі такого всебічного аналізу виробляється мета, яка обов’язково об'єктивізується в якомусь образі-моделі, визначаються параметри, критерії, норми оцінювання майбутнього результату. Тобто необхідно опановувати методи програмування.

Конкретизація роботи колективу для впровадження освітніх інновацій на засадах гуманності потребує встановлення послідовності дій, частоти комунікативних зв'язків, регулювання в процесі виконання тощо. Тому особливу увагу треба приділяти структуруванню процесу (послідовності етапів, способам взаємодії, каналам зв'язку тощо). Дуже важливо в умовах, які постійно змінюються, уміти оперативно аналізувати ситуацію і приймати поточні рішення, делегувати ці повноваження виконавцям.

Вибір методів управління залежить від рівня знань та умінь (керівника); набутого досвіду; особистих характеристик керівника; домінуючого стилю управлінської поведінки; ступеня сформованості колективу школи; рівня професіоналізму членів колективу; матеріально-технічних, фінансових та господарських можливостей закладу[10].

Отже, методи управління не можуть бути оптимальними без врахувань конкретних умов. Під час їхнього вибору необхідно чітко окреслити проблему і встановити необхідність управлінського впливу, здійснити моделювання в системі методів, відокремити альтернативні методи та порівняти їх ефективність (можливій і наслідки), зіставити обрані методи з умовами, що склалися (час, ресурси, мікроклімат, можливості, уміння), обрати оптимальний метод. Система методів безпосередньо впливає на якісні показники управління інноваційною діяльністю закладів загальної середньої освіти на гуманістичних засадах.

**ВИСНОВКИ**

Менеджмент освітніх інновацій на гуманістичних засадах є сучасним напрямом розвитку освіти, який сприяє налагодженню співпраці та взаєморозуміння всіх учасників освітньо-виховного процесу: учнів, батьків, учителів. Загальний інноваційний процес у системі управління охоплює сукупність окремих інновацій, кожна з яких може сприйматися як окремий інноваційний процес.

Для забезпечення якості та ефективності загального інноваційного процесу в управлінні необхідно враховувати, аналізувати та прогнозувати наслідки інновацій для системи управління, закладу освіти; психологічного клімату всередині колективу закладу. Усе це визначає управління педагогічними інноваціями у самостійний вид діяльності, актуальну наукову проблему.

Систематизуючи та узагальнюючи результати пошуку за темою нашого дослідження, ми дійшли таких висновків:

1. Вивчення наукових праць зарубіжних та вітчизняних учених дало змогу зробити висновки про загальносвітову увагу до проблеми гуманізації освіти. В Україні ці ідеї ґрунтуються на основі забезпечення конституційних прав і свобод громадян і мають свої особливості, однією з яких є прадавні корені гуманістичних думок та обґрунтування гуманізму в творчості видатних українських філософів, педагогів.

2. Розкрито теоретико-методологічні основи гуманізації освіти як процесу, який сприяє утвердженню людини як найвищої соціальної цінності, найповнішому розкриттю її здібностей та задоволення освітніх потреб. З’ясовано, що основними складниками гуманізації освіти є аксіологічний, гностичний, змістовий, комунікативний, перцептивний, проективний компоненти. Важливими є гуманістичне переосмислення основних функцій освіти, гармонізація взаємин між усіма учасниками освітньо-виховного процесу, індивідуалізація та диференціація навчання.

3. Визначено механізми управління інноваційною діяльністю на засадах гуманізації загальної середньої освіти. Інноваційні трансформації основних систем на гуманістичних засадах є об'єктивним процесом, зумовлений задоволенням освітніх потреб особистості, держави та суспільства. Інноваційні процеси в системі освіти тісно пов'язані з прогресивними змінами в усіх сферах соціального життя і спрямовують суб'єкта освітньої діяльності на вдосконалення його загальної і професійної компетентності.

На сьогодні дослідниками визначено декілька видів структур інноваційного процесу. В структурі життєвого циклу головним є послідовність етапів, які проходить будь-яке нововведення: становлення, швидкий ріст, зрілість і поширення в усі напрямки освітньо-виховного процесу, тривале використання, вичерпання можливостей, застосування у нових сферах, фініш. У структурі генезису інновацій логічно поєднуються виникнення, розробка ідеї, застосування в практичній роботі та використання. Управлінська структура передбачає взаємодію чотирьох видів управлінських дій: планування, організацію навчальної діяльності, керівництво та контроль.

4. Обґрунтовано сучасні підходи до управління інноваційною діяльністю закладу загальної середньої освіти на гуманістичних засадах, а саме: концепцію системного підходу, яка практично реалізується керівниками закладів освіти та ситуаційний підхід, який виник унаслідок спроб застосування різних теоретичних ідей менеджменту до реальних життєвих ситуацій. Розкрито моделі адаптивного, стратегічного управління,

5. Проаналізовано принципи, функції та методи управління інноваційною діяльністю закладу загальної середньої освіти на гуманістичних засадах. З’ясовано, що до основних принципів належать: принцип прогностичності внутрішньошкільного управління; єдності державних і внутрішньошкільних принципів управління; демократизації і гуманізації цього процесу; раціонального поєднання централізації і децентралізації; плідного поєднання єдиноначальства і колегіальності; гласності та прозорості управління; об'єктивності та інформаційної достатності; плановості і перспективності та компетентності; оптимізації всіх ланок системи в управлінні.

Розкрито основні функції управління, як-от: планування, організація, мотивація, координація, контроль.

Закцентовано увагу на тому, що якісному здійсненню інноваційної діяльності на засадах гуманізму сприяє вибір методів управління як способів впливу суб’єкта на об'єкт або способи взаємодії між суб'єктом і об'єктом для досягнення спільної мети. Система методів, обраних керівником, зумовлює якість управління в цілому та ефективність показників освітньо-виховного процесу, тому важливо удосконалювати та оновлювати арсенал методів управління.

Виконане нами дослідження не вичерпує усіх управлінських аспектів інноваційної діяльності закладів загальної середньої освіти на гуманістичних засадах. Поглибленого вивчення потребує необхідність пошуку нових моделей оптимізації та ефективної діагностики цього процесу

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Амонашвілі Ш.О. Школа Життя. Хмельницький: Подільський культурно-проосвітительський центр ім.М.К.Реріха, 2002. 172 с.,
2. Аузіна М.О., Возна М.О. Інноваційні процеси в освіті : навч. посібник. Львів : ЛБІ НБУ, 2003. 130 с
3. Балл І. Сучасний гуманізм в освіті.  *Психолог.* 2011. № 40. С. 3-5.
4. Бастун Н. Мета і наслідки гуманістичної освіти. *Шкільний світ*. 2009. № 13. С. 10-14.
5. Бех І.Д. Гуманістична педагогіка : перипетії становлення. *Освіта України.*  2001. № 20. С. 3.
6. Бігун Н.І. Ідеї особистісно зорієнтованого виховання в українській педагогічній спадщині. Кам'янець-Подільський : Абетка, 2008. 120 с.
7. Большукіна А.В. Управління інноваційною діяльністю в навчальному закладі.URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/Narodna\_osvita/vupysku/14 (дата звернення: 20.11.2020 р.).
8. Бондар В. Становлення і тенденції розвитку освіти в Україні. *Освіта.* 2009. № 1. С.2-3.
9. Бондар В.І. Теорія і технологія управління процесом навчання в школі. К.: Школяр, 2000. 191с.
10. Ващенко Л. Моделі управління інноваційними процесами. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis (дата звернення: 25.05.2021 р.).
11. Ващенко Л. Пріоритетні напрями реалізації завдань інноваційної політики столичної освіти. *Початкова школа.* 2002. № 11. С.4–8.
12. Гончаренко С. Український педагогічний словник. К.: Либідь, 1996. 245 с.
13. Гуменюк В.В. Інформаційне забезпечення управління навчально-виховним процесом. Хмельницький ОІУВ, 1997. 80 с.,
14. Даниленко Л.І. Менеджмент інновацій в освіті. К.: Шкільний світ, 2007. 120 с.
15. Даниленко Л.І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах : моногр. К. : Міленіум, 2004. 358 с.
16. Дарманський М.М. Про завдання та функції органів управління освітою в регіонах щодо виконання положень Закону України «Про освіту». Хмельницький: Вид-во «Поділля», 1997. 34 с.
17. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології : підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] 3-тє вид., випр. К. : Академвидав, 2015. 303 с.
18. Еріх Фромм. ULR: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D1%80%](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D1%80%25)
19. Єрмолін А. Шлях до нової цивілізації. *Завуч*. 2011. № 22. С. 2-4.
20. Зайчук В.О., Нісімчук А.С. Технологія професіоналізму в освіті : монографія. Луцьк : ПВД «Твердиня», 2012. 577 с.
21. Зацербан О.Н. Інноваційні процеси в освіті Л. : Основа, 2011. 210 с.
22. Зязюн І. Інновації освітніх технологій. *Шлях освіти*. 2006. № 1. С. 4-9.
23. Зязюн І.А. Філософські проблеми гуманізації і гуманітаризації освіти *Педагогіка толерантності.* 2007. № 3. С. 58-62.
24. Калініна Л. Теоретичні підходи до управління навчальним закладом *Директор школи.* 2004. № 10. С. 12-16.
25. Карамушка Л.М. Психологія управління: навч. посібн. К. : Міленіум, 2003. 344 с.
26. Кірюшина Н. Від індивідуальності до особистості. *Директор школи.* 2009. № 8. С.12-15.
27. Клеха Л. Управління інноваціями. *Директор школи.* 2010. № 40. С. 24.
28. Ковальчук В. І. Тенденції інноваційного розвитку сучасної школи в Україні. *Імідж сучасного педагога*. 2015. № 7. С. 3–6.
29. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) [Монографія]. К.: МАУП, 2000. 286 с.
30. Корольчук О. Управління якістю освіти. *Директор школи.* 2004. № 10. С.8-9.
31. Красовський Д. Гуманізація освіти. *Директор школи.* 2008. № 11. С.10-12.
32. Кремень В. Інноваційність і освіта. *Рідна школа.* 2012. № 4-5. С. 7-12.
33. Кузьминець Л. Діалог і гуманізація сучасної освіти. *Директор школи.* 2004. № 9. С. 5-9.
34. Листопад О.В. Тенденції розвитку інформаційної освіти в умовах переходу до інноваційної моделі. *Педагогіка формування особистості у вищій та загальноосвітній школах*. 2013. Вип.30. С. 208–220.
35. Литвиненко С.А. Гуманістичні засади сучасної шкільної освіти. *Педагогіка і психологія.* 1999. № 4. С. 30-33.
36. Мазур Л. Дегуманізація освіти. *Директор школи.* 2003. №46. С.11-12.
37. Максименко С.Д. Загальна психологія [навчальний посібник] . К.: Центр учбової літератури, 2010. 288 с.
38. Мармаза О.І. Інноваційний менеджмент в освіті: сутність, функції, засоби. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2014*. Вип. 36 (89). С.309–316.
39. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Х.: Видав. група «Основа», 2007. 448 с.
40. Маслов В.І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навч. посіб. Тернопіль : Астон, 2007. 150 с.
41. Мединець Н. Інноваційні технології в системі освіти України. URL: http://er.nau.edu.ua/bitstream (дата звернення: 20.11.2020 р.).
42. Мельник О. На шляху реформування школи. *Директор школи.* 2009. №14. С. 23-24.
43. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2007. 400 с.
44. Національна доктрина розвитку освіти. Затверджена Указом Президента України від 17 квітня 2002 року №347/2002. *Офіційний вісник України*. 2002. № 16. С. 11.
45. Ніколаєнко С.М. Теоретико-методологічні основи управління інноваційним розвитком системи освіти України: монографія. К.: Київ. Нац. тор.-екон. ун-т, 2008. 419 с.
46. Ніколаєнко С. Управління якістю і доступністю освіти – запорука інноваційного розвитку України. *Директор школи, ліцею, гімназії.* 2007. № 6. C. 27–31.
47. Нова українська школа. URL: https://mon.gov.ua/ua/tag/nova-ukrainska-shkola (дата звернення: 07.12.2020 р.
48. Онаць О.М., Калініна Л.М. Концептуальні засади організаційних механізмів і технологій громадсько-державного управління загальноосвітніми навчальними закладами: посібник / за наук. ред. Л.М. Калініної. К.: 2015. С.63.
49. Онишків З.Н. Основи школознавства. Навчальний посібник для студентів педагогічних вузів. 3-є видання доповнене і перероблене. Тернопіль: Навчальна книга - Богдан, 2003. 176 с.
50. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління. Навчальний посібник. Івано-Франківськ: «Плай», 2001. 695 с.
51. Освітній менеджмент: навч. посіб. / за ред. Л.І. Даниленко, Л.М. Карамушки. К. : Шкіл. світ, 2003. 392 с.
52. Остапчук О. Інноваційний розвиток педагогічних систем в умовах модернізації освіти. *Директор школи, ліцею, гімназії.* 2003. №5-6. C.153–161.
53. Павлютенков Є.М. Мистецтво управління школою Х.: Вид.група «Основа», 2011. 320 с.
54. Паламарчук В.Ф. Першооснови педагогічної інноватики. Т.2. К. : Освіта України, 2005. 504 с.
55. Панасенко Е. Гуманізація інноваційної педагогічної освіти у вищій школі. *Рідна школа.* 2010. №8-9. С.3-6.
56. Подмазін С.О. Сутність парадигми особистісного спілкування. Харків: ВІВо, 2010. 69 с.
57. Порох Л. Шляхи інноваційних перетворень у закладах освіти. *Рідна школа*. 2001. № 7. C. 10–13.
58. Прасол Д. Структура прогностичного компонента та його роль в управлінській діяльності. *Соціальна психологія.* 2005. № 5 (13). C. 38–45.
59. Сисоєва С.О., Соколова І.В. Нариси з історії розвитку педагогічної думки: Навчальний посібник . К.: Центр навчальної літератури, 2003. 308 с.
60. Сірий Є.В. Інноваційний розвиток освіти в Україні: розгортання проблеми та засадницькі орієнтири. URL: http://www.socd.univ.kiev.ua/sites/default/ (дата звернення: 01.06.2021 р.).
61. Столяренко О. Гуманістичні відносини в мікро соціумі. *Рідна школа.* 2003. № 4. С.17 - 20.
62. Столяренко О. Філософсько-педагогічний зміст формування ціннісного ставлення до людини. *Рідна школа.* 2010. № 3. С. 18- 21.
63. Сухомлинська О.В. Історико-педагогічний процес: нові підходи до загальних проблем. К.: А.П.Н., 2003. 68 с.
64. Сухомлинський В.О.Сто порад учителеві. Вибрані твори в п’яти томах. Т.2. К.: Радянська школа, 1988. 304 с.
65. Управління навчальним закладом : навч.-метод. посіб. : у 2 ч. / О.І.Мармаза, О.М.Касьянова, В.В.Григораш та ін. X.: Веста : «Ранок», 2003. 152 с.
66. Ушинский К.Д. Педагогическая антропология М.: Просвещение, 1950. 146 с.
67. Хоружа Л.Гуманізація як системоутворюючий компонент реформування освіти і виховання. *Освіта і управління.* 2010. Т.4. С.46-52.
68. Цехмістрова Г.С., Фесенко Н.А.. Управління в освіті та педагогічна діагностика : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. : Слово, 2005. 280 с.
69. Шакуров Р.X. Социально-психологические основи управлення : руководитель и педагогический колективом. М.: Просвещение, 1990. 208 с.
70. Шухевич Ю. Теорія та практика особистісно орієнтованої освіти. *Завуч.* 2010. № 25. С.2 - 8.
71. Юрченко В. Гуманістична психологія Г.Костюка. *Рідна школа.* 2011. №12. С. 26-27..

**Виконала студентка**

2 курсу групи ЗМу-81 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_Н.Ю. Балабуст

 підпис ініціали, прізвище

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2021 р.

**Робота допущена до захисту:**

завідувач кафедри

д.пед.н., професор \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_О.М.Пєхота\_\_

 підпис ініціали, прізвище

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2021 р.