

УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ. ПРОФІЛЬНЕ НАВЧАННЯ

УДК 37.013:371

Тетяна ГАВЛІТІНА,
кандидат педагогічних наук, доцент,
проректор із науково-педагогічної роботи
Рівненського ОІППО

СТВОРЕННЯ СПРИЯТЛИВИХ УМОВ ДЛЯ ІНСТИТУЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

У статті розглянуто шляхи створення сприятливих умов для інституційного розвитку інноваційного навчального закладу (ІНЗ) на шляху реформування освіти та децентралізації управління. Обґрунтовано напрями інституційного розвитку з урахуванням досвіту розвитку навчального закладу в інноваційному просторі регіону. Надано пропозиції щодо інноваційних структур у сфері підтримки інновацій.

Ключові слова: інноваційний навчальний заклад, інституційна модель організації, конкурентне освітнє середовище, інституційний розвиток, інноваційний кластер.

В статье рассмотрены пути создания благоприятных условий для институционального развития инновационного учебного заведения (ИУЗ) на пути реформирования образования и децентрализации управления. Обоснованы направления институционального развития с учетом опыта развития учебного заведения в инновационном пространстве региона. Даны предложения относительно инновационных структур в сфере поддержки инноваций.

Ключевые слова: инновационное учебное заведение, институциональная модель организации, конкурентная образовательная среда, институциональное развитие, инновационный кластер.

The article discusses ways to create favorable conditions for institutional development innovative educational institution to reform education and decentralization. The directions of institutional development, taking into account the experience of the institution in the innovation space in the region. The

proposals concerning innovative structures in support of innovation.

Key words: innovative school, the institutional model of organization, competitive educational environment, institutional development, innovation cluster.

Постановка проблеми. В умовах реформування освіти та децентралізації управління навчальними закладами особливого значення набуває **врахування оцінок інноваційності освітніх закладів та установ.** Забезпечення зростання фактора інноваційності освіти як набутої переваги конкурентоспроможності на ринку освіти вимагає не лише оптимізації мережі навчальних закладів, а й інституційних та структурних змін у них як факторів інноваційного розвитку освіти. Причому таке зростання повинно відбуватися на всіх рівнях ієрархії управління освітою, зокрема й на рівні навчального закладу як ключової ланки інноваційної освітньої системи регіону.

Аналіз наукових досліджень та публікацій. Центральне місце в інноваційній системі освіти займає заклад освіти, який формує попит на інновації, перетворює знання в інноваційний капітал. Проблеми інноваційного менеджменту в освіті досліджувалися у працях В. Андрушенка, В. Беха, Л. Ващенко, Л. Даниленко, І. Дичківської, В. Маслова, І. Мармази, В. Пікельної, Н. Погрібної, В. Крижка, Є. Павлютенкова, В. Паламарчука та ін.

Відповідно до теорії освітнього менеджменту в реалізації інноваційного потенціалу регіону важливу роль відіграють інновації, які передбачають швидкий характер упровадження нововведень, що найкраще вдається саме з урахуванням мобільності самого

інноваційного навчального закладу. Як свідчить практика, період існування інновацій, сформованих на основі залучення інноваційного навчального закладу, значно довший за ті, що були створені на базі існуючих інноваційних структур регіону, що пов'язано з інерційністю системи управління інноваційним розвитком освітньої галузі в регіоні. Крім того, виникнення значної кількості інноваційних навчальних закладів посилює конкуренцію, що, у свою чергу, є додатковим стимулом упровадження інновацій у кожному окремо взятому закладі. Інноваційні навчальні заклади збільшують ефективність діяльності, зменшують соціальну напругу, що сприяє прискоренню реформування системи освіти. Таким чином, управління інноваціями – один з ефективних напрямів активізації інноваційної діяльності навчального закладу.

Зважаючи на вищевикладене, **мета нашої статті** – довести, що в умовах освітньої реформи та децентралізації управління освітою природним є вибір інтеграційних пріоритетів інноваційних навчальних закладів у регіональному освітньо-інноваційному просторі та їх вплив на інституційний розвиток кожного з них.

Виклад основного матеріалу. Із набуттям статусу інноваційного навчального закладу та переходу на нові ринкові умови розвитку освіти необхідно змінювати застарілі підходи до управління. Традиційна система управління не в змозі надати необхідні повноваження щодо зміни режиму роботи, навчального плану, вибору методів і засобів педагогічної взаємодії, наслідок чого неминучо стає децентралізація, тобто передача повноважень від району, міста до громад та навчальних закладів. Така ситуація створює для інноваційних навчальних закладів конкурентне освітнє середовище, спонукає змінювати підходи до управління закладом, орієнтуючись, передусім, на вимоги громади, ринку освіти.

Сприятливою умовою реформування освіти на засадах децентралізації є інституційний підхід до формування інноваційних соціально-педагогічних систем не лише на субрегіональному рівні, а й на місцевому. Інституціональні детермінанти та фактори становлення освіти інноваційного типу в умовах динамічних глобальних перетворень відштовхуються від модернізації, реформування та трансформації, координатами яких є нововведення та інновації в конкретному навчальному закладі.

Інституційною основою реформи освіти та децентралізації управління є інноваційна система, яка постійно змінюється й оновлюється, оскільки реалізується в багатьох інституційних формах. Відповідно до теорії організації наявні різні моделі її формування, методи і форми ефективної організації, організаційного проектування, формування оптимальної структури організації тощо, а саме: бюрократична (зведення до мінімуму впливу поведінки окремої особи), неокласична (поведінковий напрям) та інституційна (орієнтована на розвиток виробничої демократії, розширення участі працівників в ухваленні рішень та спеціальну підготовку керівників; допомагає краще зрозуміти підлеглих, а отже, налагодити вільні комунікації між членами організації) [3].

Із теорії управління відомо, що основними рисами моделі ідеальної бюрократичної організації, за М. Вебером, є:

- розподіл праці на основі функціональної спеціалізації;
- чітка ієрархія влади;
- система правил, що визначають права та обов'язки кожного члена організації;
- система процедур, що визначають порядок дії в усіх ситуаціях, які виникають у процесі функціонування організації;
- відбір і висування працівників відповідно до їх кваліфікації.

Характерними рисами неокласичної моделі організації є:

- організаційні цілі – виживання системи, підтримка рівноваги із середовищем, задоволення інтересів і потреб груп та індивідів;
- структури і процеси – децентралізовані структури і кооперативні відносини, що складаються мимоволі під впливом еволюції й адаптації організацій, виходячи із потреб її членів;
- характер організаційної поведінки – дії, викликані цінностями, нормами, особливостями груп і осіб, організаційною культурою і кліматом, що важко піддаються регулюванню;
- тип системи управління – органічний, тобто наявність самоналагоджувальної сукупності осіб і груп, що функціонують в умовах слабких відносин, які регламентуються;
- розвиток – зміни, які виникають, спонтанно внаслідок порушення балансу між організацією і середовищем, загострення внутрішніх проблем;
- головні напрями вдосконалення – вплив на групові й індивідуальні норми, переконання, організаційний клімат, стимулювання членів організації.

Інституційна модель розглядає організацію як політичний інститут та об'єднання груп, кожній з яких притаманні певні цілі. Відповідно до інституційної моделі сприятливе функціонування організації обумовлюється не лише раціональністю структури, врахуванням соціально-психологічних запитів її членів як індивідів, а й урахуванням запитів соціальних груп, що діють як усередині, так і за межами організації.

Роботу будь-якої організації необхідно аналізувати на основі відношення до даної системи, що в цілому дозволяє дати її точний опис. Характеризуючи будь-яку суб'єкт-суб'єктну чи суб'єкт-об'єктну взаємодію, варто опиратися на всі наявні параметри, що являють собою системний підхід до розвитку організації [5].

Одним із принципів реалізації інституційної моделі є участь працівників в управлінні організацією, зокрема партисипативне управління, що ґрунтується на залученні членів організації до ухвалення управлінських рішень. Іншим принципом є створення керівником відповідного клімату для зростання або психологічної підтримки працівників під час роботи, що стимулює їх брати на себе відповідальність.

Головними ознаками інституційної моделі організації прийнято вважати:

- принцип соціальної відповідальності бізнесу;
- урахування особливостей групової ідеології (власників, менеджерів, робітників та ін.);
- забезпечення більшої відповідності структури управління організації культурним традиціям, науці тощо;

- погляд на ухвалення рішень як на процес взаємних вимог і поступок, що призводять до певних компромісів між групами.

Характерними рисами інституційної моделі є організаційні цілі, які стосуються досягнення мети розвитку організації. Узгодження соціальної, неформальної структури із формальними структурами організації, за якого неформальним системам надається провідне значення, відбувається через структури і процеси. В основу характеру організаційної поведінки покладено встановлення порядку, за якого спрямовуючі установки соціальної дії визнаються членами колективу як моральні та соціально важливі для існування організації. Типом системи управління в такій організації є поєднання органічних і механістичних систем, які взаємодіють і часто заважають досягненню мети організації. Щодо розвитку, то він розглядається як реалізація змін, що забезпечують подолання внутрішньо-організаційних суперечностей і конфліктів. Виходячи з цього, головними напрямками її вдосконалення є вирішення проблем, що виникають на основі врахування взаємних вимог і здійснення поступок і призводять до певних компромісів між зацікавленими групами в громаді на субрегіональному рівні.

У цілому інституційна модель орієнтована на розвиток виробничої демократії та розширення участі працівників в ухваленні рішень, на спеціальну підготовку керівників, яка допомагає краще зрозуміти підлеглих та сприяє налагодженню вільної комунікації між членами організації.

У сучасних умовах формування методологічних засад концепції ІНЗ відбувається за умови розробки та впровадження інновацій, використання потенціалу організації та її працівників, встановлення взаємовигідного партнерства між громадою та інноваційним навчальним закладом.

Відомо, що одна людина не може змінити життя цілого регіону, а власник однієї квартири в багатоповерхівці не в змозі самотужки вирішити всі проблеми місцевого розвитку. Лише тоді, коли вся громада докладе спільних зусиль і почне вирішувати наявні проблеми, навіть найважчі завдання стануть легкими і не такими вже й нездійсненними.

Для цього необхідно дотримуватися наступних умов:

- **Об'єднатися і створити організацію**, адже саме організація дає можливість залучити необхідні ресурси для вирішення місцевих проблем, допомагає зробити більше при менших фінансових витратах, залучивши при цьому до співпраці інші організації. Якщо люди об'єднуються в організацію, їхня думка стане доступною для більшості партнерів.

- **Обрати компетентних лідерів**, адже саме вони, а не сторонні особи, зможуть виявити в людях бажання і здатність допомагати самому собі та іншим.

- **Організувати збір коштів**, необхідних для функціонування та розвитку власної організації.

- **Визначити пріоритетні місцеві проблеми**, які необхідно вирішити першочергово, аби покращити життя людей.

- **Оцінити реалістичність** виконання визначених завдань.

- **Залучити ресурси** (з різних джерел), необхідні для виконання організацією визначених

пріоритетів.

- **Зберегти набуті результати** для покращення умов життя на довготривалій період.

- **Встановлювати зв'язки та відстоювати власні інтереси** в різних організаціях, що займаються реалізацією програм розвитку для поступового вирішення місцевих проблем [2].

Громади, аби самостійно виконати поставлені завдання, повинні подолати певні проблеми. Часто люди не належним чином ознайомлені з методиками і процедурами, яких слід дотримуватися, аби це зробити. Проте відповідні рекомендації регіональних офісів реформ поступово, крок за кроком, допоможуть пройти увесь цей процес. Крім того, у випадку, якщо навчальні заклади зацікавлені принаймні спробувати взяти участь у проєктах розвитку громад, вони не повинні стояти осторонь, а звертатися до таких центрів за необхідною, консультативною, інформацією та допомогою.

Реформування освіти спрямовується на створення необхідних умов для інноваційного розвитку та впровадження демократизації, тому основними перспективами інституційного розвитку ІНЗ є **розвиток** – зміна матеріальних та ідеальних об'єктів, однак не кількісна, а якісна (на відміну від зростання, вдосконалення та ін.), і, до речі, лише позитивна. Система, що змінилася, повинна характеризуватися новими рисами, які забезпечуватимуть ефективне виконання всіх функцій. Також інноваційною має бути **стратегія розвитку будь-якого навчального закладу**, що базуватиметься на сучасному законодавчому та нормативному забезпеченні, науково обґрунтованих критеріях оцінювання якості навчального процесу, державних стандартах освіти, результатах моніторингу попиту та пропозицій, потребах регіональних ринків праці у робітничих кадрах [1].

Для визначення **перспектив інституційного розвитку** надзвичайно важливим аспектом є активізація діалогу між навчальними закладами системи освіти, владою та громадськістю, зокрема через обговорення реформи шкільної освіти, оскільки вітчизняна освітня галузь обрала шлях кардинальних реформ входження до світового освітнього простору, поліпшення якості освіти, а це означає, що наші державні інституції мають створюватися й розвиватися на основі світових стандартів і перевіреної багаторічним досвідом кращої світової практики із прозорим державним управлінням та залученням громадськості. Слід також звернути увагу на важливість таких аспектів інституційного розвитку навчального закладу, як: розбудова інституційної спроможності, розробка механізмів реагування на звіти й пропозиції, регіоналізація [1].

Надзвичайно важливим чинником у діяльності інноваційного навчального закладу є **інституційний аналіз**, метою якого є оцінка можливостей закладу в існуючому політичному, економічному та правовому полі, вплив зовнішнього середовища на реалізацію освітнього процесу. Інституційний аналіз передбачає розв'язання таких завдань: характеристика зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на освітній процес; оцінка найважливіших законів та нормативних актів, що безпосередньо пов'язані з навчальним процесом, визначенням оптимальних форм організації навчального процесу; вибір організаційної структури навчального закладу та

принципів підбору навчально-педагогічного колективу; оцінка сильних і слабких сторін навчального закладу, людських ресурсів, кваліфікації, управлінських та адміністративних можливостей усіх учасників навчального процесу.

Із метою покращення можливостей для співпраці між навчальними закладами та громадами, які вони обслуговують, для інституційного аналізу застосовують освітній маркетинг і бізнес-планування – нові напрями в управлінні навчальними закладами в умовах ринкової економіки. Вони забезпечують дослідження попиту на освітні послуги та певні знання про стандарти, встановлені державою, впливають на розвиток освітніх потреб громадян, формують позитивний імідж освітнього закладу, сприяють отриманню якісних освітніх послуг та покликані показати всім зацікавленим значення бізнес-плану для організації ефективного навчального процесу, відкрити секрети стратегії й тактики, навчити розробляти такий план, що допоможе впевнено почуватися в умовах швидких змін.

Пріоритетом для забезпечення ефективності заходів місцевих органів влади, громадських об'єднань, інших інституцій у сфері планування регіонального інноваційного розвитку та використання науково-технічного потенціалу є створення в регіонах інноваційних центрів, завдання яких полягає у формуванні структури підтримки підприємницької інноваційної діяльності, тобто поєднання інновацій із виробничим сектором регіону.

Для інституційного розвитку навчальних закладів необхідно враховувати переваги інноваційних кластерів національної освіти. Серед загальноприйнятої характеристики кластерів саме **інноваційний кластер** формує певну систему поширення нових знань і технологій, забезпечує прискорення процесу трансформації результатів досліджень в інновації, а інновації – в конкурентну перевагу розвитку стійких зв'язків між його учасниками. Тому стимулювання створення інноваційних кластерів має залишитися складовою освітньої політики як на регіональному, так і субрегіональному рівнях завдяки вдосконаленню системи освіти і підготовки кадрів для ринку праці, а також створення можливостей для інноваційного поліпшення інституційного середовища, створення, упровадження та поширення інновацій [6].

В. Огнев'юк зазначає: «У наш час виграє той, хто володіє новими знаннями, науковими «ноу-хау» та інноваційними технологіями: як виробити нове, витрачаючи менше часу, ресурсів та сил». У цьому виразно проявляється **тенденція до приватних інвестицій в освіту та науку**. Тому для інституційного розвитку будь-якого навчального закладу важливим пріоритетом стає створення та розвиток регіональних стартап-центрів як інноваційної форми взаємодії навчальних закладів і бізнесу. З цією метою визначено сутність та проаналізовано механізми реалізації державної інноваційної політики; ідентифіковано проблематику інституційного, нормативно-правового та ресурсного забезпечення функціонування системи «Освіта – Наука – Виробництво»; охарактеризовано особливості розвитку інноваційної інфраструктури та визначено місце в ній регіональних стартап-центрів; обґрунтовано необхідність вироблення спеціального механізму фінансово-бюджетної, матеріально-технічної та

інформаційної підтримки інноваційної та підприємницької діяльності; запропоновано введення нових підходів до взаємодії вищих навчальних закладів та бізнесу, що ґрунтуються на механізмі «вирощування» й просування інновацій: доведено, що регіональні стартап-центри доцільно створювати на базі провідних вищих навчальних закладів, одним із напрямків діяльності яких є продукування інновацій та пошук способів їх комерціалізації; охарактеризовано необхідність функціонування регіональних університетських стартап-центрів як нової форми інноваційної та інвестиційної інфраструктури, спеціальних майданчиків, що дозволять узгоджувати потреби розробників інновацій та суб'єктів підприємництва, поєднувати інтереси освіти, науки, держави і бізнесу.

Для громади зокрема і регіону в цілому має залишатися важливим те, що освітню парадигму слід змінювати всім разом. Лише при цьому **навчання буде цікавим і якісно покращуватиме життя того, хто навчається**. Виробнича і громадянська віддача людей з ґрунтовною освітою, зокрема у галузі ІТ та техніки, високим ІQ, є незрівнянно вищою, ніж працівників, задіяних у низькотехнологічних видах діяльності, а отже, **в людей, які мають якісну освіту, на краще змінюється рівень, якість і тривалість життя** [4].

Таким чином, здобувати освіту не лише вигідно, з точки розу інтересів особистості, а й виходячи з інтересів країни, яка за умови надання пріоритетності й ресурсного забезпечення отримує безпосередні переваги від ефективної освітньої системи, а також може розраховувати на свідомих громадян, які стануть її творцями.

Висновки. Отже, інституційною основою в регіональному освітньо-інноваційному просторі є інноваційна система кожного навчального закладу, яка постійно змінюється й оновлюється, оскільки реалізується в багатьох інституційних формах, що передбачають різні схеми взаємодії між органами управління освітою, громадою та регіоном.

Для створення регіонального освітньо-інноваційного простору необхідно:

- створення сприятливого інституційно-правового середовища, зокрема прийняття нормативних актів, що регулюють інноваційно-освітню діяльність у регіоні та спонукають до пошуку механізмів нововведень у навчальних закладах;
- перехід на інтерактивну модель інноваційного процесу, в якій реалізуються більш ефективні механізми інноватизації освіти, відбувається впровадження нових технологій та нових форм зв'язку науки, освіти і виробництва;
- підготовка персоналу для інноваційної діяльності та створення прикладних розробок для виробничої сфери шляхом розвитку об'єктів інноваційної інфраструктури в системі освіти і навчально-методичного забезпечення, координації й консультування експертів та інноваційних проектів;
- упровадження випереджувальних механізмів інституційного розвитку навчальних закладів, залучення додаткових ресурсів до розвитку, запобігання ризикам і викликам діяльності в умовах освітньої реформи та децентралізації управління;
- формування ефективного механізму стимулювання інноваційної активності з метою підвищення ролі мотивації творчої праці, здійснення конкурен-

тоспроможних розробок і досліджень із формування професіоналізму та розвитку професійного потенціалу особистості й конкурентоспроможності навчального закладу на ринку освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Інституційний розвиток ПТНЗ: основні підходи до бізнес-планування та маркетингу : навчально-методичний посібник / Л. І. Даниленко, Л. М. Сергєєва, В. В. Кашевський та ін. ; за ред. Л. І. Даниленко – К. : Етіс-Плюс, 2008. – 148 с.
2. Інституційний розвиток місцевого самоврядування в умовах державно-управлінських реформ : наук. розробка / І. В. Козюра, А. О. Краснейчук, Ю. Г. Іванченко та ін. – К. : НАДУ, 2012. – 60 с.
3. Монастирський Г. Л. Теорія організа-

ції / Г. Л. Монастирський // Теорія організації : підручник. – Тернопіль : ТНЕУ, 2014. – 288 с.

4. Огнев'юк В. Інноваційний консенсус: освічені професіонали VS сировинний експорт [Електронний ресурс] / В. Огнев'юк. – Режим доступу : <http://life.pravda.com.ua/columns/2016/02/10/207996/>.

5. Симонов В. П. Педагогический менеджмент: ноу-хау в образовании : учебное пособие. – М. : Высшее образование, 2007. – 375 с.

6. Чернишова Е. Р. Освітні кластери як шлях підвищення конкурентоздатності навчальних закладів системи післядипломної педагогічної освіти / Е. Р. Чернишова // Горизонты образования. – 2012. – № 3. – Т. 4 (36). – С. 153–158.

Дата надходження до редакції: 11.01.2017 р.

УДК 37.014:373.553:37.014.63

Надія МЕЛЬНИК,

кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри філософії, економіки
та менеджменту освіти,
проректор із науково-методичної роботи
Рівненського ОІППО

СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ НАУКОВО-МЕТОДИЧНОГО СУПРОВОДУ ДІЯЛЬНОСТІ ОСВІТНІХ ОКРУГІВ ТА ОПОРНИХ ЗАКЛАДІВ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ОСВІТОЮ

У статті представлено основні складові системи науково-методичного супроводу діяльності освітніх округів та опорних закладів в умовах децентралізації в управлінні освітою. Окреслено модель регіонального методичного сервісу та мережевої взаємодії методичних служб Рівненщини, орієнтовану на взаємодію її суб'єктів, створення ефективної систем надання якісних освітніх послуг в контексті реалізації нових державних освітніх стандартів.

Ключові слова: освітній округ, опорний заклад, суб'єкти освітнього округу, мережева взаємодія, науково-методичний супровід, державно-громадське управління, профільне навчання, інклюзивна освіта, безперервна освіта.

В статті представлені основные составляющие системы научно-методического сопровождения деятельности образовательных округов и опорных

заведений в условиях децентрализации в управлении образованием. Определена модель регионального методического сервиса и сетевого взаимодействия методических служб Ровенщины, ориентированная на взаимодействие ее субъектов, создание эффективной системы предоставления качественных образовательных услуг в контексте реализации новых государственных образовательных стандартов.

Ключевые слова: образовательный округ, опорное заведение, субъекты образовательного округа, сетевое взаимодействие, научно-методическое сопровождение, государственно-общественное управление, профильное обучение, инклюзивное образование, непрерывное образование.

In this article describes the basic components of the system of scientific and methodological support of educational districts and supporting schools under