

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ЗАГАЛЬНООСВІТНІМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

Стаття розкриває питання особливостей використання інновацій в управлінні ЗНЗ, аналізуються два типи стратегії управління навчальним закладом, розглядаються питання створення системи моніторингу якості освітньої діяльності.

Сучасна освіта не може існувати без інноваційних процесів, і це, на думку більшості дослідників, є однією з її найважливіших характеристик. У програмних документах, що розкривають суть нової освітньої політики України, указується на необхідність забезпечення безперервності процесів оновлення шкільної освіти. Передбачається зміна структури та змісту базової загальної середньої освіти, а також розвиток нових педагогічних компетенцій шкільних педагогів. По суті, стрижнем модернізації освіти прямо оголошуються інноваційні перетворення практично у всіх їхніх складових.

В останні роки видана велика кількість книг, адресованих керівникам загальноосвітніх навчальних закладів (ЗНЗ), фахівцям органів управління освітою. У цих виданнях розглядаються аспекти управління від проблеми створення і підтримки сприятливого психологічного клімату в колективі до питань інноваційного розвитку в умовах децентралізації. Сучасний загальноосвітній навчальний заклад потребує керівника, який готовий стати не просто кваліфікованим шкільним менеджером, але й стратегічним лідером.

Аналіз останніх досліджень. Питанню управління освітніми інноваційними процесами присвячені дослідження Л. Буркової, Л. Ващенко, В. Гурова, Л. Даниленко, Г. Ельконіна, Л. Зайцевої, Г. Коротько, В. Лазарева, О. Мармози, В. Малихіної, С. Ніколаєнка, В. Петрова, М. Потомніка, Т. Рабченюк та інших. У працях обґрунтовано теоретичні основи управління освітніми інноваційними процесами, розроблено моделі та механізми системи управління інноваційними процесами.

У наукових працях учених останнього десятиліття Н. Клокар, В. Олійника, В. Паламарчука, В. Пінчука,

* © Шабаєва О. М.

ІННОВАЦІЯ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА

І. Загвязинського, М. Кларіна, В. Лазарева, М. Поташника, О. Хомеріки, Т. Шамової висвітлено питання організації інноваційних процесів та технології управління ними. Дослідниками систематизовано досвід управління інноваційними процесами у ЗНЗ, виділено цільовий аспект такого управління.

Не зважаючи на часте звертання вчених до проблематики інновацій в сучасній школі недостатньо уваги приділялося зворотному процесу – застосуванню інновацій в управлінні ЗНЗ.

Метою статті є з'ясування особливостей використання інновацій в управлінні ЗНЗ.

Відповідно завданнями є:

- розглянути сутність інновацій в освіті;
- дослідити особливості використання інновацій в управлінні ЗНЗ.

За час існування людської цивілізації були апробовані різні підходи до управління соціальними, у тому числі соціально-педагогічними системами. Ці підходи багато в чому залежали від характеру відносин в суспільстві, від існуючої державної ідеології. Сучасний етап розвитку освіти характеризується соціальним замовленням на гуманізацію відносин в освітньому процесі, що зумовило активне розроблення нової управлінської парадигми, заснованої на суб'єкт-суб'єктній взаємодії керуючих і керованих систем.

Управління у загальному визначенні трактується як елемент, функція організованих систем різноманітної природи, що забезпечує збереження їх певної структури, підтримки режиму діяльності, реалізацію програм [2, с. 17].

Теорія управління освітніми системами в кінці ХХ – початку ХХІ століть розвивається досить активно, розроблено багато перспективних управлінських концепцій. Розвиток теорії управління тісно пов'язаний з розвитком суспільних відносин (виробничих, економічних, освітніх та інших). Із досягненнями наук про людину і суспільство, з подоланням кризових станів у різних сферах суспільного життя такий розвиток проявився у створенні цілої сфери наукового знання – «педагогічної інноватики», що вивчає процеси розвитку школи.

У широкому значенні «інновація» пов'язується, перш за все, з діяльністю по створенню, освоєнню,

ІННОВАЦІЯ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА

використанню та поширенню нового, з цілеспрямованою зміною, що вносить у середовище освіти нові елементи, що викликають перехід системи з одного стану в інший. Згідно з цим визначенням, характеризувати ті чи інші нововведення як «інновацію в шкільній освіті» можна в тому випадку, коли нові елементи привносяться в ЗНЗ осмислено й допомагають якісно змінювати освітню ситуацію в ньому в цілому.

Інноваційний процес слід розглядати як процес розвитку. «Розвиток школи здійснюється тільки через інноваційний процес. Інноваційний (а не навчально-виховний) процес і є об'єктом управління розвитком освітнього закладу. Розвиток школи – це і є процес створення і освоєння нововведень» [4, с. 132-133]. Нововведення вважаються ефективними, якщо вони дають змогу вирішувати завдання розвитку ЗНЗ.

В освіті прийнято називати «інноваційними» гімназії та ліцеї, новостворювані, як альтернатива освіти, що існувала, а також школи, що реалізують давно відомі й поширені за кордоном педагогічні системи (Вальдорфські школи, школи Монтесорі і тому подібні). Однак розуміння інноваційності в освіті є невиправдано одностороннім і вузьким.

А. Мусуралієва вважає, що шкільний інноваційний менеджмент сьогодні покликаний вирішувати широкий спектр управлінських завдань. Найбільш загальні завдання шкільного інноваційного менеджменту – це завдання пізнання й перетворення об'єкту управління. Серед завдань, що сприяють пізнанню й перетворенню, можна виділити завдання збирання й оброблення даних, вироблення управлінських рішень, формування розвитку керованого процесу, організації перетворюючої діяльності безпосередніх виконавців [1, с. 53].

Досвід інновацій у вітчизняній загальній базовій середній освіті показує, що інновації, які здійснюються в ЗНЗ, можна розділити за джерелом освітніх ініціатив:

- інновації, що вводяться або рекомендовані «згори» (основні джерела інновацій: нормативні документи національного або місцевого рівня; досягнення педагогічної науки та інших наук про людину; передовий педагогічний досвід, узагальнений на науковій основі);
- інновації, що вводяться на основі освітніх ініціатив «зсередини» (джерелами інновацій можуть бути нові ідеї адміністрації ЗНЗ, індивідуальні та групові ініціативи

ІННОВАЦІЯ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА

педагогів, їх інноваційний досвід);

– інновації на основі ініціатив, що виходять від учнів, їх батьків, представників громадськості.

В основі інноваційного підходу до управління сучасним ЗНЗ можуть лежати два типи стратегії: активно-приспосувальна і активно-адаптуюча. У першому випадку система управління ЗНЗ орієнтується на зміни всередині тенденцій регіональної освіти, прагне пристосуватися до соціально-культурних, правових й економічних змін зовнішнього середовища (наприклад, до процесів децентралізації самоврядування, профілізації ЗНЗ, укрупнення). У другому випадку інновації на управлінському рівні спрямовані не тільки на зміну самого ЗНЗ відповідно до потреб зовнішнього середовища, а й намагаються впливати на зовнішнє для освіти оточення з метою використання її можливостей для реалізації власних освітніх цілей (наприклад, участі ЗНЗ у різних проектах на місцевому або державному рівнях). Тим самим реалізується можливість цілеспрямовано впливати на зовнішнє для ЗНЗ оточення, створювати умови для зміни середовища всередині самого ЗНЗ.

Як відомо, інновації в управлінні освітніми системами діляться на часткові й системні [4, с. 443]. Часткова стратегія управлінських нововведень передбачає реалізацію окремих інноваційних проектів. Це шлях створення так званих «сходинок зростання» в розвитку освітнього та виховного середовища всередині ЗНЗ. Суть полягає в покращенні ресурсної підтримки експериментальної роботи за окремими напрямками, наприклад, поліпшення матеріальної бази кабінету інформатики, придбання відеофільмів з географії тощо. Однак практика показує, що така орієнтація на «сходинок зростання» не забезпечує повного реформування всієї школи (особливо в умовах невеликих ЗНЗ), і, як наслідок, знижується увага до інших напрямів освітньої діяльності, погіршується якість освіти в ЗНЗ у цілому. Високий рівень навчальних досягнень обдарованих учнів не компенсує низької освітньої підготовки більшої частини дітей, тому необхідна стратегія системних інновацій, що орієнтовані на досягнення загального результату.

Системна стратегія прогнозує зміну вимог до освіти в перспективі, використовує метод програмно-цільового планування на середньострокову і довгострокову

ІННОВАЦІЯ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА

перспективи, визначає пріоритетні ланки, забезпечує узгодження зв'язків між різними нововведеннями.

Системний підхід базується на ідеї цілісності розвитку учасників освітньої системи. Він передбачає, що через нововведення на управлінському рівні адміністрація ЗНЗ має уявлення про те, що хотілося б отримати в перспективі й визначає послідовність дій. Мета вибудовування пріоритетів на основі образу прогнозованого стану якості освіти – забезпечити такий перехід до майбутнього стану, при якому, по-перше, не порушується стабільне функціонування ЗНЗ, по-друге, вибір нововведень здійснюється на основі критерію результативності по відношенню до всієї системи.

Системна стратегія управлінських інновацій орієнтована на результат. Бажаний результат змін являє собою ієрархічну структуру діагностованих і контрольованих цілей. Принцип управлінської стратегії в освіті є надзвичайно важливим в умовах сучасної освіти. У нашій освіті склалася тенденція активного вдосконалення процесуальної сторони навчання: розроблення та впровадження нових форм і методів навчання. Це призводить до того, що за успіхами в організації процесу навчання втрачається його результат – вчителі недостатньо продумують параметри і критерії досягнень учнів, практично не володіють відповідними діагностичними процедурами відстеження цих досягнень. Позитивним результатом вважається успішність учнів, що визначається за суб'єктивним методом бальної оцінки. В умовах державної політики України введено зовнішнє незалежне оцінювання учнів загальноосвітніх навчальних закладів, а також зарахування отриманих результатів замість вступних іспитів до вищого навчального закладу. Учасники навчально-виховного процесу в цілому виявляються готовими до ситуації орієнтованості на такий результат отримання освіти, а саме, підготовки фахівця високого рівня, але не готовими до формування життєво-важливих навичок в учнів для подальшого існування й розвитку в громадському просторі.

Оскільки стратегія системних інновацій використовує принцип випереджаючого управління, то передбачення можливих ускладнюючих факторів дає змогу реагувати на них до того, як їх дія призведе до негативних наслідків для ЗНЗ. Основним методом принципу

ІННОВАЦІЯ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА

є побудова системи проміжних цілей. Реалізація кожної з них контролюється і служить підставою для ухвалення тих чи інших управлінських рішень. Особливе місце серед проміжних цілей займає зміна організаційної структури й функціональних процедур усередині самого ЗНЗ.

Програмно-цільовий підхід до управління ЗНЗ, що лежить в основі активно-адаптуючої стратегії інновацій передбачає такі фактори:

- встановлення соціально обґрунтованих і реально досяжних до певного терміну цілей;
- розроблення переліку необхідних дій за всіма видами і напрямками діяльності ЗНЗ і взаємодіючих з нею управлінських організацій;
- визначення необхідних фінансових, кадрових, матеріально-технічних, інформаційних та інших засобів.

Розроблення і впровадження інноваційної моделі управління сучасним ЗНЗ вимагає серйозної кропіткої роботи. Вона може бути створена в результаті колективних зусиль працівників організацій управління освітою, науковців-теоретиків, педагогів-практиків, батьків. Сьогодні така модель обумовлена пошуком нових способів управління ЗНЗ для забезпечення його сталого розвитку в сучасних умовах.

Цілі діяльності ЗНЗ визначаються потребами індивідуальних споживачів освітніх послуг – учнів і їх батьків, суспільством у цілому, яке в особі головного замовника освіти – держави – визначає гарантований і соціально необхідний мінімум освіти. Кінцевою соціально значущою метою загальної освіти є початкова базова підготовка фахівця. Цьому сприяє упровадження різних профілів навчання як за класами в одній школі (математичний, технічний, хімічний, гуманітарний та інші), так і орієнтування цілої школи на один вибраний профіль, наприклад, реорганізація безпрофільного ЗНЗ в ЗНЗ з поглибленим вивченням математики.

Розроблення і, тим більше, реалізація інноваційної моделі управління ЗНЗ вимагає створення системи моніторингу якості освітньої діяльності як на рівні учнів, так і на рівні педагогів. Тільки на основі аналізу виявлених тенденцій у стані освіти можливі обґрунтовані управлінські інновації. На сьогодні у ЗНЗ має бути закладена основа такого моніторингу. Вона формується як багаторівнева система діагностики і проводиться з використанням кількісних методик, що максимально

ІННОВАЦІЯ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА

відображають якісні показники навчальних досягнень учнів і якість роботи вчителів. Внутрішній моніторинг якості освітньої діяльності здійснюється ЗНЗ самостійно, із застосуванням власних розробок, як самих методик аналізу, так і засобів їх реалізації, у тому числі і на основі інформаційних технологій. Дослідження включає в себе:

- систему порівняльного аналізу якості освітньої діяльності ЗНЗ за окремий період;
- систему аналізу результатів контрольних зрізів;
- систему збирання статистичного матеріалу, що відображає показники успішності, участі школярів у олімпіадах, показники вступу випускників до вищих навчальних закладів;
- соціологічне моніторингове опитування, проведене серед учнів старших класів відносно бажання та відповідності якостей учнів до обрання майбутніх професій;
- систему психологічного й експертного аналізу рівня професійної компетентності педагогічних і керівних кадрів школи.

Наступним елементом такої інноваційної системи управління є заходи, що спрямовані на формування виховного середовища загальноосвітнього навчального закладу. Мова йде не про традиційне планування виховної роботи та позакласні заходи, а про створення умов для становлення соціальних, цивільних, фізичних і моральних якостей школярів на рівні всього «шкільного організму». Уся система відносин – між дітьми, учителем і дитиною, педагогами та батьками, батьками і дітьми, уся організація життя школи і життя дитини в школі створюють виховне середовище. Тільки у такому середовищі можливе справжнє виховання – управління процесом особистісного розвитку дитини через створення відповідних умов для цього розвитку.

Традиційна закритість ЗНЗ по відношенню до батьківської спільноти також вимагає серйозних заходів управлінського характеру. Для стимулювання соціальної відкритості школи створюються загальношкільний і класні батьківські комітети, затверджується опікунська рада, проводиться робота з організації об'єднання випускників школи. На рівні управлінських нововведень має проводитися розроблення та впровадження системи заходів щодо цілеспрямованого залучення батьківського співтовариства в управлінську діяльність школи. Форми

ІННОВАЦІЯ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА

участі в плануванні та організації життя школи, участь у контролі за якістю освітньо-виховної діяльності найрізноманітніші: від включення в розроблення нормативно-правових документів та діяльність в радах різних рівнів (опікунських, шкільних, батьківських) до активного замовлення на рівні впровадження навчального плану й освітніх програм інноваційного типу. Але найбільш складним завданням у цьому напрямі є досягнення певного психологічного перелому в професійних установках керівників і педагогів: усвідомлення обслуговуючого характеру своєї діяльності. Це завдання вирішує психологічна служба школи, що має бути виділена в окремий структурний підрозділ.

Не можна не відзначити такий розділ інновацій, як створення єдиного освітнього інформаційного середовища у ЗНЗ. Таке середовище школи має включати шкільний медіацентр, підключений до мережі Інтернет, в який входять бібліотека, аудіотека й відеотека, що виконують функцію поширення інформаційних потоків для учнів і педагогів, а в перспективі і для батьків. На сьогодні актуальним є впровадження шкільної комп'ютерної мережі, завданням якої є об'єднання і забезпечення доступності нормативно-правової, освітньої та оперативної інформації.

Створення в ЗНЗ єдиного освітнього інформаційного середовища, що відповідає можливостям сучасних технологій, забезпечує накопичення, систематизацію та доступність будь-якому користувачеві необмежених обсягів інформації, дає можливість забезпечити оперативність і повноту інформації для керівників, педагогів, учнів та їхніх батьків, створює зворотний зв'язок аж до здійснення групової управлінської та навчальної діяльності ЗНЗ.

Для реалізації потенційних можливостей інформатизації на рівні управління необхідне залучення коштів міських, районних, обласних та державних бюджетів, щоб забезпечити освітні установи сучасною комп'ютерною технікою, що дає змогу використовувати комп'ютерні технології не тільки в навчально-виховному процесі, а й в адміністративній діяльності. Як наслідок, відразу впливає необхідність підготовки кадрів до використання інформаційних технологій і створення інфраструктури, що забезпечує доступність інформації для всіх органів управління й освітніх установ. У якості

ІННОВАЦІЯ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА

пріоритетних напрямів роботи зазначеної інфраструктури можна відзначити створення банків даних, адресованих керівникам, педагогам, учням і створення системи обслуговування роботи комп'ютерних мереж, регулювання інформаційних потоків.

Природно, що без створення на рівні управління освітою міста, району та області умов, що стимулюють використання інформаційних технологій, і залучення сторонніх фінансових потоків реалізація такої інформаційної інфраструктури буде неможливою.

Розглянуті інновації та особливості їх використання в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом свідчать про поширення процесу, що є ефективним для вирішення багатьох завдань розвитку ЗНЗ. Для більш успішного впровадження інновацій в управлінні ЗНЗ має бути здійснене стабільне державне забезпечення загальноосвітніх навчальних закладів сучасною комп'ютерною технікою та врахування керівниками ЗНЗ пропозицій та запитів, що надходять від учнів, їх батьків, представників громадськості.

Література:

1. Мусуралиева А. Сущность и значение инноваций в управлении современной школой // Известия ВУЗов Кыргызстана. – 2014. – № 4-1. – С. 53.
2. Ягоднікова В. В. Особливості управління інноваціями у виховному процесі загальноосвітньої школи / В. В. Ягоднікова // Наука і освіта. – 2016. – № 1. – С. 17.
3. Современный словарь иностранных слов. – М. : Рус. яз., 1993. – 740 с.
4. Поташник М. М. Управление развитием школы. – М. : Новая школа, 1995. – С. 132-133; 443.