

УДК 37:001.89

В.В. Нечипоренко

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПЕДАГОГІВ
НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНОГО ЗАКЛАДУ**

У статті розглянуто ключові аспекти нормативно-правового, організаційного та науково-методичного забезпечення інноваційної діяльності педагогів навчально-реабілітаційного закладу; проаналізовано специфіку управління їх науково-дослідною роботою у складі проблемно-пошукових лабораторій; схарактеризовано проєктивно-рефлексивний механізм програмно-цільового управління навчально-реабілітаційним закладом в інноваційному режимі.

Ключові слова: управління навчально-реабілітаційним закладом, інноваційна діяльність педагогів, проблемно-пошукові лабораторії, програмно-цільове управління.

В статье рассмотрены ключевые аспекты нормативно-правового, организационного и научно-методического обеспечения инновационной деятельности педагогов учебно-реабилитационного заведения; проанализирована специфика управления их научно-исследовательской работой в составе проблемно-поисковых лабораторий; охарактеризован проєктивно-рефлексивный механизм программно-целевого управления учебно-реабилитационным заведением в инновационном режиме.

Ключевые слова: управление учебно-реабилитационным заведением, инновационная деятельность педагогов, проблемно-поисковые лаборатории, программно-целевое управление.

The author of the article describes the key aspects of the legal, organizational and scientific support of innovative activities of teachers of educational rehabilitation establishments, analyzes the specifics of management of their research work in the problem-search laboratories, characterizes projective-reflexive mechanism of programmed-goals management of educational rehabilitation establishment in the innovative way.

Key words: management of educational rehabilitation establishment, innovative activities of teachers, problem-search laboratories, programmed-goals management.

Постановка проблеми. Орієнтування України на високі міжнародні стандарти суспільного розвитку зумовлює перехід системи вітчизняної освіти до інноваційної моделі розвитку, яка характеризується двома ключовими особливостями. З одного боку, в XXI столітті лише інноваційна, випереджальна освіта має

справжню цінність для особистості та суспільства в цілому, адже швидка зміна суспільних процесів і, відповідно, вимог до компетентного випускника повинна спонукати навчальні заклади до постійного збагачення змісту та технологій освіти. Водночас, інноваційна модель розвитку завжди пов'язана з певними ризиками, зумовленими невизначеністю кінцевих результатів нововведень і можливістю погіршення вихідного стану освітньої системи. У контексті цієї проблеми особливої важливості набуває аналіз досвіду успішного впровадження новаторських рішень, виділення чинників оптимізації та утруднення інноваційної діяльності, осмислення ролі управління в підвищенні якості сучасної освіти.

Аналіз актуальних досліджень. Проблема управління інноваційними процесами в освіті нині знаходиться в епіцентрі наукового пошуку, про що свідчать дисертаційні дослідження Н. Василенко [2], Л. Вознюк [4], В. Малихіної [8], С. Ніколаєнка [9], С. Пехаревої [10], Н. Погрібної [11] та ін. Н. Василенко встановила, що компетентність з інноваційної діяльності керівників навчальних закладів передбачає наявність у них додаткових знань і вмінь з педагогічної інноватики й менеджменту освітніх інновацій, досвіду та мотивації інноваційної діяльності, набуття особистісних якостей, які сприяють системному застосуванню педагогічних інновацій в управлінні [2, с. 7]. Учений виділяє чотири базових принципи діяльності директора школи в умовах інноваційного режиму: принцип поєднання теорії та практики; принцип делегування повноважень; принцип партнерства; принцип довірливих відносин [1, с. 15].

Ефективне управління інноваційним навчальним закладом Н. Погрібна вважає можливим за умови впровадження сучасних наукових підходів (цілісний, синергетичний, гуманістичний, системний, стратегічний, адаптивний та особистісно зорієнтований) і дотримання наукових принципів (оптимальності, збалансованості, прискорення розвитку інноваційних процесів, відкритості, мотивації, постійного оновлення, співробітництва, особистого стимулювання, відповідальності, змагання, подолання, пізнання, соціальної детермінації, науковості і компетентності, фінансової і ділової ініціативності, інноваційності) [11].

У дисертаційному дослідженні Л. Вознюк обґрунтовано гуманістичні засади управління інноваційною діяльністю, які автор розглядає як сукупність гуманістично орієнтованих управлінських дій, спрямованих на досягнення оптимальних результатів в оновленні навчально-виховного процесу, основу яких складають принципи гуманізації і гуманітаризації [4, с. 8].

Л. Ващенко наводить вісім законів, що діють у системі управління інноваційними процесами, а саме: закони синергії, доповнення внутрішніх процесів та функцій протилежно спрямованими, збереження пропорційності, композиції, самозбереження, поінформованості, необхідного різноманіття та онтогенезу [3, с. 120].

Н. Пугачова розробила й обґрунтувала модель управління розвитком інноваційного процесу в загальноосвітньому закладі. Усі складові моделі (методи діагностики управління, джерела інновацій, проектування інноваційної діяльності) діалектично взаємопов'язані між собою та з управлінням розвитком інноваційного процесу в закладі [12, с. 190].

Дослідження вітчизняних учених дозволили розробити теоретико-методологічні основи управлінської діяльності, яка забезпечує інноваційний розвиток навчального закладу з урахуванням проблем і перспектив, що визначаються актуальним станом системи освіти України. Проте, недостатньо з'ясовано нині залишається специфіка управління інноваційною діяльністю педагогів навчально-реабілітаційних закладів. Особливої уваги при цьому потребують питання розбудови інноваційної системи в умовах навчально-реабілітаційного закладу, ефективної організації інноваційної діяльності педагогів у науково-дослідницьких колективах, її науково-методичного супроводу та грамотного управлінського стимулювання.

Мета статті – проаналізувати специфіку управління інноваційною діяльністю педагогів навчально-реабілітаційного закладу на основі досвіду Хортицького національного навчально-реабілітаційного багатопрофільного центру.

Виклад основного матеріалу. Для всіх навчальних закладів, які розпочинають інноваційну діяльність відповідно до поставлених стратегічних пріоритетів, основоположне значення мають такі нормативно-правові документи, як Закон України «Про

інноваційну діяльність», Положення «Про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності» та «Про експериментальний загальноосвітній навчальний заклад». У Законі визначено правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні, встановлено базові дефініції: інновації – це «новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери». Положення «Про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності» конкретизує норми розглянутого Закону з урахуванням специфіки сфери освіти. У Положенні інноваційна освітня діяльність розглядається як розробка, розповсюдження та застосування освітніх інновацій; освітні інновації – це вперше створені, вдосконалені або застосовані освітні, дидактичні, виховні, управлінські системи, їх компоненти, що суттєво поліпшують результати освітньої діяльності.

Для педагогів важливим є пункт 2.1 цього Положення: «Розробка інновацій у системі освіти передбачає їх опис і перевірку продуктивності та можливості застосування шляхом постановки формульованого експерименту». Реалізація цієї вимоги передбачає становлення в освітньому просторі України експериментальних навчальних закладів, які мають усі необхідні умови (матеріально-технічні, фінансові, кадрові, науково-методичні та організаційні) для ефективного здійснення інноваційної діяльності. Порядок розбудови та діяльності таких закладів регламентується Положенням «Про експериментальний загальноосвітній навчальний заклад».

Щодо ефективності інноваційної практики навчального закладу вирішальне значення має тип структури інноваційної системи, який формується залежно від способу зв'язку в інноваційній системі локальних нововведень. В. Лазарєв виділяє п'ять таких типів: сегментна структура (в освітньому закладі одночасно проводяться роботи щодо впровадження різних нововведень незалежно одне від одного, тобто нововведення здійснюються паралельно і незалежно); модульна вертикально-інтегрована структура (на різних ступенях освіти одночасно

впроваджуються нововведення, орієнтовані на досягнення більш загальної мети); модульна горизонтально-інтегрована структура (на одному ступені освіти впроваджується комплекс взаємопов'язаних нововведень, орієнтованих на поліпшення результатів освіти на цьому ступені); змішана структура (в освітньому закладі одночасно, але автономно один від одного, реалізуються програми змін з вертикально та горизонтально інтегрованою структурою); повна структура (інноваційна система, яка реалізує цілісну програму розвитку освітнього закладу, в якій усі нововведення на різних ступенях утворюють єдине ціле і працюють на досягнення загальних цілей розвитку) [7, с. 75 – 76].

Для навчально-реабілітаційного центру, який реалізує стратегію системного інноваційного розвитку, оптимальною є повна структура інноваційної системи. Це пояснюється тим, що будь-яке нововведення в закладі цього типу, зазвичай, має комплексний характер, тобто охоплює всі або більшість підсистем (навчальну, виховну, медичну, реабілітаційну, психологічну, інноваційну, матеріально-технічну, кадрову та управлінську).

При вирішенні проблеми управління інноваційною діяльністю педагогів навчально-реабілітаційного закладу чільне місце посідають питання її ефективної організації, науково-методичного супроводу та управлінського стимулювання. Розглянемо ефективні підходи до практичного вирішення цих питань на прикладі Хортицького національного навчально-реабілітаційного багатoproфільного центру. Із 2006 р. у закладі успішно працюють спеціально створені науково-дослідницькі колективи – проблемно-пошукові лабораторії, до складу яких входять педагоги закладу, студенти багатoproфільного коледжу та їх батьки, педпрацівники інших закладів освіти і т.д. Очолюють такі об'єднання педагоги, які мають досвід проведення дослідно-експериментальної роботи. Проблематику роботи лабораторій відображено в їх назвах:

1. Лабораторія корекційної та інклюзивної спрямованості соціальної і життєвої практики.
2. Лабораторія життєтворчих засад природничої освіти.
3. Лабораторія наративної психології.
4. Лабораторія соціальної і життєвої практики студентської молоді.

5. Лабораторія розвитку соціальної і життєвої практики на ідеях Софії Русової і Марії Монтесорі.

6. Лабораторія соціальної і життєвої практики особистості в культурно-мистецькому просторі.

7. Лабораторія соціальної і життєвої практики у процесі учнівсько-студентського самоврядування.

8. Лабораторія виховних технологій розвитку соціальної і життєвої практики учнів.

9. Лабораторія історії та уроків життя людини.

10. Лабораторія наратології гуманітарної освіти.

11. Лабораторія життєтворчості дітей дошкільного віку.

12. Лабораторія соціальної та життєвої практики дітей молодшого шкільного віку.

13. Лабораторія соціальної самореалізації особистості у фізкультурно-спортивній сфері.

Тематична спрямованість інноваційної діяльності проблемно-пошукових лабораторій зумовлена завданнями Всеукраїнського соціально-педагогічного експерименту на тему: «Проектування і практичне забезпечення компетентісно спрямованого інноваційного розвитку Хортицького національного навчально-реабілітаційного багатопрофільного центру» (підтема: «Розвиток соціальної і життєвої практики учнів у системі компетентісно спрямованого освітньо-реабілітаційного простору»), який проводиться на базі закладу.

Проблемно-пошукові лабораторії є повноцінними науковими групами, діяльність яких включає всі усталені етапи створення освітньої інновації, які виділяють сучасні дослідники:

- розроблення інноваційного освітнього проекту;
- експертиза інноваційного освітнього проекту;
- експериментування інноваційного освітнього проекту;
- отримання експериментальних результатів;
- апробація отриманих результатів [13, с. 161].

Науково-методичний супровід діяльності проблемно-пошукових лабораторій здійснюється через проведення інструктивно-методичних нарад, семінарів, майстер-класів, презентацій результатів експериментальної діяльності. Окрім цього, керівники лабораторій щотижнево отримують індивідуальні консультації від методистів науково-методичного відділу –

структурного підрозділу, що забезпечує організацію інноваційної діяльності педагогічного колективу відповідно до чинних наукових вимог.

Високій мотивації членів лабораторій до експериментальної діяльності сприяє управлінське стимулювання, мета якого – створити позитивний емоційний настрій на творчу роботу, забезпечити фахове зростання працівників, усунути знеособлення праці. Шляхи і форми стимулювання працівників є різними: подолання зрівнювання в оплаті праці, розширення сфери матеріальних стимулів та морального заохочення, залучення до групи педагогічного пошуку, колективна розробка актуальних питань освіти, узагальнення передового досвіду. Застосовується випереджальне стимулювання як знак довіри і сподівань на творчу працю в майбутньому. Виправданим є введення критеріїв оцінювання праці співробітників закладу з метою підвищення ефективності управління якістю системного розвитку. За результатами аналізу та оцінювання праці співробітникам, відповідно до визначених критеріїв, виплачуються як разові, так і тривалі надбавки до заробітної плати і премії.

Ефективність проаналізованого підходу до реалізації ключових компонентів інноваційної діяльності колективу навчально-реабілітаційного закладу підтверджується успішною експериментальною практикою Хортицького центру протягом останніх семи років (2006 – 2013 рр.). За цей період проблемно-пошукові лабораторії зарекомендували себе як повноцінні дослідницькі команди, які не тільки здатні генерувати інноваційні рішення щодо актуальних освітньо-реабілітаційних проблем, але й суттєво сприяють розвитку інноваційного потенціалу педагогічного колективу.

Специфіка навчально-реабілітаційного центру як ускладненої системи, що принципово відрізняється від інших типів навчальних закладів, потребує більшої уваги директора до роботи з кожним структурним підрозділом, який бере участь в інноваційній діяльності. З цією метою доцільно застосовувати проєктивно-рефлексивний механізм програмно-цільового управління навчально-реабілітаційним закладом в інноваційному режимі, розроблений і апробований в умовах Хортицького центру (рис. 1).

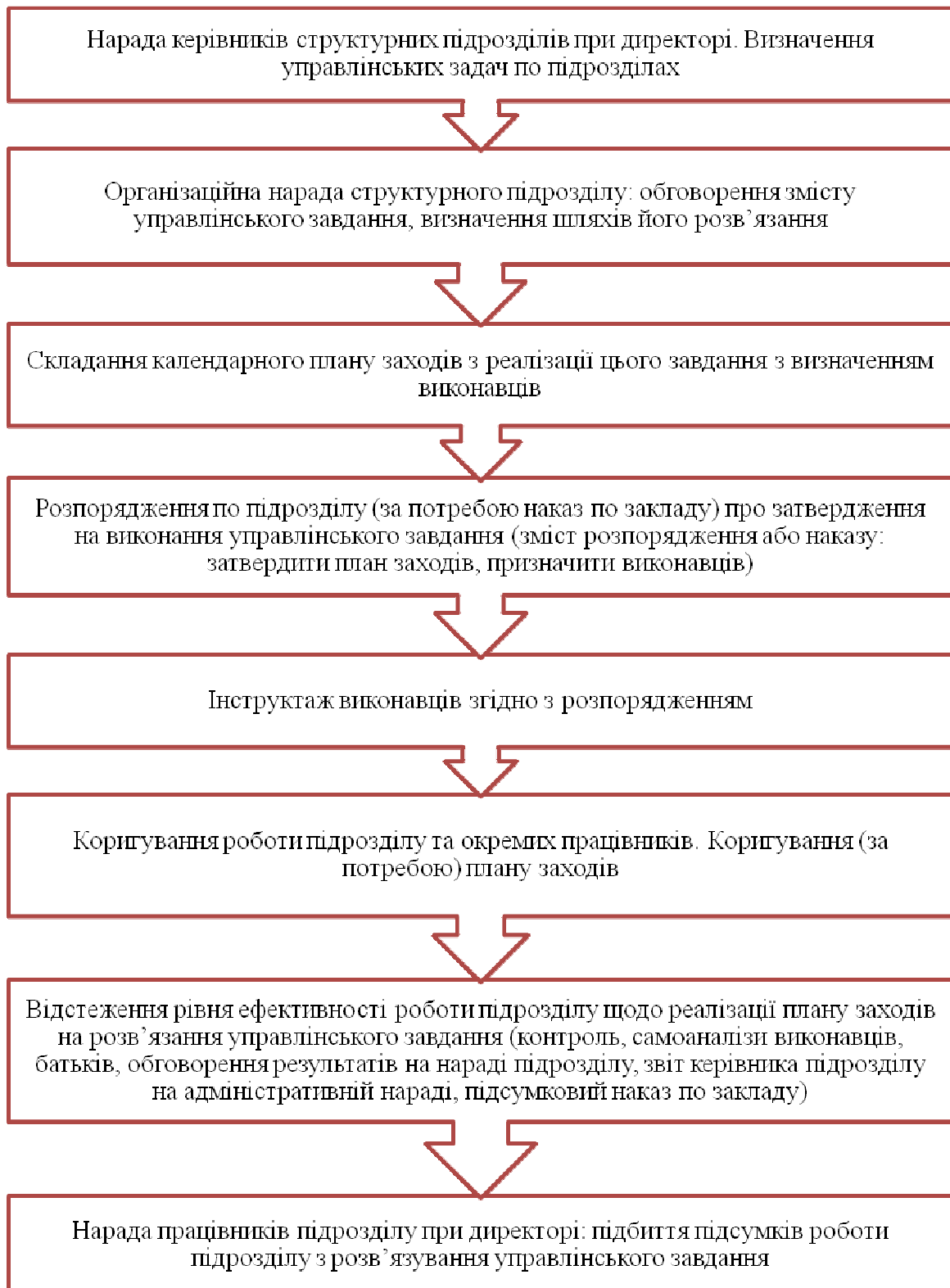


Рис. 1. Проективно-рефлексивний механізм програмно-цільового управління навчально-реабілітаційним закладом в інноваційному режимі

Дотримання проективно-рефлексивного механізму програмно-цільового управління навчально-реабілітаційним закладом в інноваційному режимі дозволяє максимальною мірою реалізувати

потенціал усього медико-психолого-педагогічного колективу щодо впровадження запланованих нововведень. Л. Даниленко зазначає, що інноваційний потенціал загальноосвітнього навчального закладу щодо конкретного нововведення це:

– зацікавленість учасників інноваційної діяльності в позитивному кінцевому результаті;

– компетентність учасників інноваційної діяльності щодо реалізації нововведення, співвідношення цілей школи з новою педагогічною ідеєю, наявність сторін, відповідальних за процес і результати апробації нововведення;

– узгодженість інтересів між суб'єктами інноваційної діяльності, з одного боку, й адміністрацією (педагогічним колективом, батьками) – з іншого. Особливе значення мають визнання та підтримка нововведення з боку органів державного управління та громадськості [5, с. 11].

Ефективність управління інноваційною діяльністю педагогів навчально-реабілітаційного закладу залежить не тільки від організаційних підходів і механізмів, але й від рівня професійної компетентності фахівця, який їх впроваджує, – директора. Дослідники у сфері освітнього менеджменту наголошують, що сучасний керівник має бути гуманістично спрямованою особистістю, яка професійно здійснює оновлені функції управління. Його професіоналізм полягає в умінні прогнозувати нововведення щодо їх значущості для розвитку особистості дитини, умінні генерувати ідеї, постійно оновляти зміст та технології управління навчальним закладом, тобто, реально забезпечувати гуманізацію інноваційних процесів як визначального фактора їх реалізації [6, с. 115]. Окрім цього, у нього на високому рівні мають бути сформовані такі якості та компетенції, як системне й діалектичне мислення (незамінні для збереження багатопараметричної структурно-функціональної специфіки навчально-реабілітаційного центру в процесі його інноваційного розвитку), управлінська далекоглядність (визначає успішність антиципації перспективних характеристик закладу та обґрунтованість стратегії їх розбудови), організаторський талант (має вирішальне значення для консолідації зусиль всього колективу в напрямі перманентного підвищення якості роботи закладу), інноваційна культура (є основою для адекватного

управління всіма інноваційними процесами, здатності керівника приймати виважені рішення щодо доцільності змін на будь-якому рівні діяльності навчально-реабілітаційного закладу), комунікативна компетентність (набуває особливого значення в усіх ситуаціях спілкування директора зі співробітниками).

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведений аналіз наукової літератури та практичного досвіду Хортицького національного навчально-реабілітаційного багато-профільного центру дозволяє виділити ключові чинники ефективного управління інноваційною діяльністю педагогів навчально-реабілітаційного закладу: ретельне вивчення нормативно-правових документів, які регламентують порядок розробки та впровадження освітніх інновацій; розбудова в закладі інноваційної системи з повною структурою; ефективна організація, науково-методичний супровід та управлінське стимулювання інноваційної діяльності; застосування проєктивно-рефлексивного механізму програмно-цільового управління навчально-реабілітаційним закладом в інноваційному режимі; професійна готовність директора до управління інноваційною діяльністю педагогічного колективу.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на визначення рівня ефективності застосування різноманітних управлінських підходів (системного, стратегічного, інноваційного, програмно-цільового, адаптивного, партисипативного, дистриб'ютивного, мережевого, громадсько-державного, компетентісно зорієнтованого управління, інформаційного менеджменту та ін.) для оптимізації інноваційної діяльності педагогічних колективів навчально-реабілітаційних закладів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Василенко Н.В. Інноваційна діяльність директора школи / Н.В. Василенко. – Х. : Вид. група «Основа», 2010. – 96 с.
2. Василенко Н.В. Підготовка керівників загальноосвітніх навчальних закладів до інноваційної діяльності : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Н.В. Василенко. – К., 2007. – 21 с.
3. Ващенко Л.М. Система управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону : дис. д-ра пед. наук : спец. 13.00.01 / Ващенко Людмила Миколаївна. – К., 2006. – 406 с.
4. Вознюк Л.В. Гуманістичні засади інноваційної діяльності загальноосвітніх навчальних закладів : управлінський аспект :

- автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.01 «Загальна педагогіка та історія педагогіки» / Л.В. Вознюк. – Житомир, 2007. – 21 с.
5. Даниленко Л.І. Основні проблеми освітньої інноватики в сучасній теорії і практиці // Педагогічні інновації : ідеї, реалії, перспективи. – Київ, 2000. – С. 6 – 11.
 6. Крижко В.В., Павлютенков Э.М. Психология в практике менеджера образования. – Санкт-Петербург, 2001. – 322 с.
 7. Лазарев В.С. Управление инновациями в школе. Учебное пособие. – М., Центр педагогического образования. 2008. – 352 с.
 8. Малихіна В.М. Організаційно-методичне забезпечення управління інноваційною діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів в умовах великого міста : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.01 «Загальна педагогіка та історія педагогіки» / В.М. Малихіна. – К., 2005. – 22 с.
 9. Ніколаєнко С.М. Теоретико-методологічні основи управління інноваційним розвитком системи освіти України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук : спец. 13.00.06 «Теорія та методика управління освітою» / С.М. Ніколаєнко. – К., 2009. – 43 с.
 10. Пехарева С.В. Управління інноваційним розвитком дошкільного навчального закладу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / С.В. Пехарева. – К., 2009. – 22 с.
 11. Погрібна Н.С. Педагогічні засади інноваційної управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.01 «Загальна педагогіка та історія педагогіки» / Н.С. Погрібна. – К., 2007. – 20 с.
 12. Пугачева Н.Б. Управление образовательным учреждением инновационного типа : дисс. д-ра. пед. наук : 13.00.01 / Пугачева Наталья Борисовна. – Казань, 2003. – 416 с.
 13. Химинець В.В. Інноваційна діяльність. – Тернопіль : Мандрівець, 2009. – 360 с.