



УДК 371.2

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ

Фатєєва Е.М., к. пед. н.,
доцент кафедри педагогіки, психології й освітнього менеджменту
Херсонський державний університет

Стаття присвячена актуальній проблемі, висвітлено управління інноваційними процесами в загальноосвітніх навчальних закладах. На основі розгляду управління дає змогу підтримувати конкурентоспроможність нашої освіти, зміцнювати національну безпеку держави, суспільства й особистості. У статті зазначається, що в сучасній практиці реалізуються різні підходи до управління інноваційною діяльністю. Аналіз наукових джерел свідчить, що до таких умов належать: кадрові, організаційні, фінансові, інформаційні, технологічні ресурси; дотримання умов, необхідних для ефективного перебігу інноваційних процесів, сприятлива соціально-психологічна атмосфера, готовність вчителя до інноваційної діяльності, подолання опору змінам.

Ключові слова: *інноваційний процес, інноваційна діяльність, управління інноваційною діяльністю, управлінські технології, інноваційне середовище.*

Статья посвящена актуальной проблеме, отражено управление инновационными процессами в общеобразовательных учебных заведениях. На основе рассмотрения управление дает возможность поддерживать конкурентоспособность нашего образования, укреплять национальную безопасность государства, общества и личности. В статье отмечается, что в современной практике реализуются разные подходы к управлению инновационной деятельностью. Анализ научных источников свидетельствует, что к таким условиям принадлежат кадры, организационные, финансовые, информационные, технологические ресурсы, соблюдение условий, необходимых для эффективного хода инновационных процессов, благоприятная социально-психологическая атмосфера, готовность учителя к инновационной деятельности, преодоление сопротивления изменениям.

Ключевые слова: *инновационный процесс, инновационная деятельность, управление инновационной деятельностью, управленческие технологии, инновационная среда.*

Fateeva E.M. MANAGEMENT OF INNOVATIVE PROCESSES IN SECONDARY SCHOOLS

The article is devoted to the actual problem; there is a reflection of management of innovative processes in general educational establishments. Based on the review the management makes it possible to maintain the competitiveness of our education, to strengthen the national government society and the individual security. The article notes that different approaches to the innovative management in modern practice are realized. The analysis of the scientific literature indicates that the cadres, organizational, financial, informational, technological resources, compliance with the conditions necessary for the effective running of innovation processes, a favorable social and psychological atmosphere, the teacher willingness and readiness to the innovative activity, overcome of change resistance are belonged to such conditions. The conditions of the effective management of innovation processes in the space of educational institution are revealed. Successful management studies of innovation processes in schools make it possible to identify the factors that encourage such activities and ensure their progressive development. First it is the creation of conditions for innovative activities a target and valuable aspects of management, its technological support. Undoubtedly, there are still problems faced by managers in the management of educational innovations, such as: the development of the innovative teachers' capacity, overcoming the resistance by changes. These are important issues have to be resolve by both scientists and practices.

Key words: *innovation process, innovation activity, innovation management, management of technology, innovation environment.*

Постановка проблеми. Сучасна освіта має інноваційний характер, тому нині у полі зору сучасних учених і педагогів перебуває питання інновацій в освіті та їх співвідношення з традиційними стратегіями навчання. Загальноосвітня школа під впливом науково-технічного прогресу та інформаційного буму вже тривалий час перебувають у стані неперервного організаційного реформування та переосмислення усталених психолого-педагогічних цінностей.

Національна доктрина розвитку освіти наголошує на необхідності створення умов розвитку і саморозвитку кожної особистості, формування покоління, здатного навчатися упродовж усього життя, створювати і розвивати цінності громадянського суспільства. Це, у свою чергу, вимагає пошуку нових підходів, форм та змісту педагогічної діяльності, що можливе при здійсненні якісно нової управлінської діяльності, яка ґрунтується на засадах пе-



дагогічної інноватики – сучасного напрямку педагогіки.

Реалізація визначених завдань можлива за рахунок здійснення інноваційності управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу, що відображається: у забезпеченні конкурентоспроможності ЗНЗ, застосуванні демократичних принципів управління, залученні громади в управління школою, створенні інноваційного середовища в навчальному закладі, розширенні змісту управлінських функцій, зміні структури закладу, моделюванні нової організаційної культури закладу, колективному плануванні розвитку ЗНЗ, розробці і впровадженні педагогічних інновацій.

Нині особливо актуальна потреба в інноваційному управлінні навчальним закладом. Таке управління дає змогу підтримувати конкурентоспроможність нашої освіти, зміцнювати національну безпеку держави, суспільства й особистості. Таким чином, питання управління інноваційними процесами у закладах освіти є надзвичайно актуальним.

Ступінь розробленості проблеми.

У дослідженнях вітчизняних та зарубіжних учених, а саме: Л.М. Ващенко [1], Л.І. Даниленко [2], І.М. Дичківської [3], О.Г. Козлової [5], О.І. Мармази [7], Ю.А. Конаржевського [6], О.М. Моїсєєва [8] проблема управління інноваційними процесами стала однією з пріоритетних. В їхніх працях систематизовано досвід управління інноваційними процесами, виділено цільовий аспект такого управління. На думку вчених, для успішного управління інноваційними процесами необхідно знати передумови їхньої ефективності, тобто чинники, які сприяють або стимулюють ефективний їх перебіг і розвиток [1, с. 50].

Процес створення і впровадження інновацій здебільшого залежить від особистості керівника закладу освіти та його готовності до здійснення інноваційної управлінської діяльності. Під інноваційною управлінською діяльністю керівника ЗНЗ розуміють сукупність специфічних управлінських принципів, функцій і технологій, в результаті застосування яких забезпечується постійний розвиток закладу освіти та підвищується його конкурентоспроможність [9].

Мета статті – розкрити умови ефективного управління інноваційними процесами в умовах освітнього простору загальноосвітнього навчального закладу.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах шкільний менеджмент є основним системоутворювальним фактором інноваційних змін в загальноосвітніх на-

вчальних закладах, оскільки забезпечення умов для інноваційної діяльності, розвиток кадрового потенціалу, планування освітніх змін повністю залежать від керівника. Він включає: спосіб управління людьми; управління соціально-економічними процесами; організацію процесу співпраці між людьми; лідерство; управлінську компетентність. Тому від спрямованості шкільного менеджменту загалом та систем управління педагогічними інноваціями зокрема залежить як розвиток окремих навчальних закладів, так і якість шкільної освіти в цілому.

Управління інноваційними процесами в закладах загальної середньої освіти розглядається сучасними дослідниками як частина управлінської діяльності, в якій засобами планування, організації, керівництва й контролю процесів розробки і засвоєння новизни забезпечується цілеспрямованість та організованість діяльності колективу школи щодо нарощення її освітнього потенціалу, підвищення рівня його використання і, як наслідок, отримання якісно нових результатів освіти [8, с. 255]. Відповідно до цього підготовка та реалізація інновацій передбачає грамотне використання методології системного підходу, широке залучення методів системного аналізу, формальних і неформальних способів дослідження ефективності управління такими процесами. Тому під інноваційним розвитком освіти слід розуміти комплекс створених та запроваджених організаційних та змістових нововведень, розвиток низки факторів та умов, необхідних для нарощування інноваційного потенціалу освітньої системи. Такий складний психолого-педагогічний процес вимагає чітко спланованих системних дій з боку всіх освітянських структур, які в своїй сукупності складають основу інноваційної політики.

Метою інноваційної управлінської діяльності керівника ЗНЗ є визначення перспективних напрямів розвитку закладу освіти, накопичення необхідних ресурсів та його інноваційного потенціалу, розробка й впровадження нового змісту, форм і засобів освітнього процесу, створення умов для розвитку нового педагогічного мислення та забезпечення конкурентоспроможності ЗНЗ. Результатами її здійснення є перехід закладу освіти до якісно нового стану – постійного розвитку; набуття ним статусу інноваційного; здійснення експериментально-дослідницької діяльності системного характеру [3]. Слід зазначити, що поряд з поняттям «управління інноваціями» часто зустрічається поняття «управління змінами». Останнє поняття, на нашу думку, значно ширше, оскільки передбачає управління



не тільки одним інноваційним процесом як об'єктом управління, а й іншими об'єктами, а саме: управління розвитком, управління якістю освіти, управління конфліктами, управління саморозвитком тощо. Разом з тим, представляючи категорію дії, процесу повороту до чогось іншого [10], поняття «зміна» і похідне від нього – «управління змінами» можуть характеризувати процеси управління нововведеннями як відповідними ознаками таких змін. Виходячи із вищезазначеного, можна вважати, що поняття «управління змінами» охоплює інновації не тільки в педагогічних технологіях, а й в усіх системах шкільної організації. Саме з цього погляду заслуговує на увагу думка В.В. Сгадової, яка поняття «управління інноваційними процесами» визначає як нову функцію сучасного навчального закладу, необхідність котрої обумовлена велінням часу, потребою своєчасно й адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі [11]. Під управлінням нововведеннями вона розуміє процес планування, організації, регулювання і контролю впровадження інновацій у шкільну практику, результат якого – розроблені та експериментально апробовані авторські навчальні програми, концепції, методики, освітньо-виховні технології [11]. Однак у своєму дослідженні автор обмежується тільки організацією експериментальної діяльності, в якій однією з головних ідей, що забезпечують ефективність інноваційних процесів, визначена турбота про учня та вчителя з боку адміністрації школи.

Зазначимо, що в сучасній практиці реалізуються різні підходи до управління інноваційною діяльністю [1]. Виділяють підходи за суб'єктами управління (адміністративне, парсипативне); за орієнтацією на процес або на результат. Однак основою усіх підходів є забезпечення умов для інноваційної діяльності.

Аналіз наукових джерел свідчить, що до таких умов належать: кадрові, організаційні, фінансові, інформаційні, технологічні ресурси; дотримання умов, необхідних для ефективного перебігу інноваційних процесів, сприятлива соціально-психологічна атмосфера, готовність вчителя до інноваційної діяльності, подолання опору змінам [2, с. 8]. Однак практика управління інноваційною діяльністю свідчить, що навіть найвищий за певних умов результат ще не є показником його ефективності. Ігнорування цільового і ціннісного аспекту таких змін призводить до формалізму в результатах інноваційної діяльності. Тому суттєву роль в успішному управлінні нововведеннями відіграють ціль, засоби управлінського впливу,

функціональний склад, організаційні структури, технології та підходи, які визначають характер планування нововведень, їх організацію, керівництво та контроль.

Інноваційний розвиток сучасного загальноосвітнього навчального закладу – це цілеспрямований і незворотний процес, що забезпечує якісні зміни, перехід ЗНЗ до нового якісного стану. Інноваційний розвиток ЗНЗ здійснюється переважно за допомогою цілеспрямованого внесення в його діяльність якісно нових елементів, їх взаємозв'язків і характеристик. Передумовою, умовою і змістом цих змін виступають інновації та нововведення, що забезпечують оптимальний і сталий розвиток ЗНЗ. Здійснення інноваційного розвитку ЗНЗ передбачає зміни світоглядних позицій:

- перехід від розуміння загальної середньої освіти як сфери споживання;
- трансляції і здобування знань – до сфери творення, а саме: особистісного розвитку учнів, освоєння і компетентного використання випускниками здобутої середньої освіти для розв'язання життєвих завдань;
- зміну домінуючого ставлення до загальної середньої освіти як до витратної галузі – на ставлення до освіти як одного із стратегічних ресурсів економічного і соціального розвитку України.

Особливе значення у цих процесах має стратегія управління інноваційною діяльністю, яка визначає вектор розвитку інноваційної інфраструктури, забезпечує пріоритети інноваційної діяльності, сприяє розвитку інноваційного клімату в школі. При цьому плановість, прогнозованість та системність є суттєвими показниками якості змін. До важливих умов ефективного управління змінами відносять визначення і ранжування довгострокових цілей управлінських та педагогічних процесів в навчальному закладі; формування стратегії й довгострокового плану розвитку відповідно до визначеної стратегії; постійне оцінювання та критичний розгляд можливих шляхів досягнення поставлених цілей; запровадження тих чи інших актуальних інновацій; вибір об'єктів управління та поступове здійснення управлінських рішень, які забезпечують ефективну адаптацію до несподіваних змін процесів управління, навчання, виховання і розвитку, професійного і творчого зростання кадрів тощо.

Зазначимо, що управління інноваційними процесами розглядається сучасною наукою як важлива передумова якісних змін в системі шкільної освіти. Виходячи з цього, основними показниками якості управління інноваційними процесами у сучасній школі



визначено: показники рівня розвитку інноваційного простору школи, показники якості інноваційних процесів, показники якості навчально-виховного процесу. Додатковими показниками ефективності управління інноваціями можуть виступати: розвиток інформаційного поля інноваційного простору школи, рівень зовнішніх та внутрішніх комунікаційних зв'язків, ефективність моніторингових досліджень ходу та результативності інноваційних процесів. 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 через стимулювання ризику, підтримку ініціатив, створення атмосфери інноваційного середовища; забезпечення системності, організованості (етапність, процедурність) інноваційних процесів; оптимізація інформаційного обміну в інноваційних процесах. Ефективність таких механізмів визначається здатністю суб'єктів управління цілеспрямовано використовувати організаційно-розпорядницькі, організаційно-педагогічні, соціально-психологічні, фінансово-господарчі та економічні методи.

Інноваційність необхідно розглядати не тільки як налаштованість на сприйняття, продукування і застосування нового, а насамперед як відкритість та демократичність освітньої системи. Стосовно особистісного чинника педагогічної діяльності, це означає:

- відкритість вихователя до діалогічної взаємодії з вихованцями, яка передбачає рівність психологічних позицій обох сторін;
- відкритість культурі й суспільству, яка виявляється у прагненні педагога змінити дійсність, дослідити проблеми та обрати оптимальні способи їх розв'язання;
- відкритість свого «Я», власного внутрішнього світу, тобто організація такого педагогічного середовища, яке сприяло б формуванню і розвитку образу «Я».

Інноваційність як принцип педагогіки забезпечує умови розвитку особистості, здійснення її права на індивідуальний творчий внесок, на особистісну ініціативу, на свободу саморозвитку та досягнення власної і суспільної мети.

Інноваційний розвиток посилює зв'язок педагогічної науки та освітньої практики, завдяки чому результат «чистої науки», отриманий вченими у вільному, нічим не обмеженому творчому пошуку, знаходить своє практичне застосування. У зв'язку з цим, особливу увагу привертає новий підхід, що відстоює багатомірність і

багатоваріантність історичного розвитку, його альтернативність, з однієї сторони, і незворотність еволюційного руху – з іншої. В руслі цього підходу розробляються концепції нових наук – кібернетики, синергетики та інших, що досліджують загальні закономірності різномірних системних утворень, – передусім динаміки соціальних систем. Саме синергетика визначила положення про природні шляхи розвитку складних соціальних систем, які стали одним з базових принципів системних досліджень педагогічного процесу.

Інноваційність передбачає утвердження відповідального способу життя людини в суспільстві та відповідального відношення суспільства до кожної особистості зокрема. Звідси зрозуміло, що, окрім науки, у забезпеченні інноваційного типу розвитку економіки і суспільства в цілому провідну роль відіграє освіта. Саме через систему навчання і виховання можна підготувати людину, здатну й охочу активно творити і сприймати зміни, нововведення.

Слід зазначити, що в сучасній школі та в реальній практичній освітній діяльності часто панує спрощене, прагматичне розуміння сутності інноваційних процесів. Сучасне сьогодні підтверджує, що інноваційний етап розвитку світового суспільства не тождий процесам модернізації функціонуючих систем, а інновації не можна сприймати лише як засіб їх вдосконалення. Це поєднання іншої моделі світу і нового покоління з іншою філософією життя, для яких характерні динамічність, гнучкість у розв'язанні різноманітних проблем, прагнення до збільшення взаємозв'язків не лише із спорідненими об'єктами і структурами, але й побудови принципово нових інформаційних та енергетичних рухів. Системно утворюючим, інтегруючим фактором стає інноваційність, що забезпечує перехід соціуму та особистості в нові стани, замість оптимізації як гарантії рівноваги.

Розглядаючи сучасну навчально-виховну систему як цілісну, складну і динамічну структуру, виділимо такі її інтегративні ознаки:

- наявність загальної мети і призначення, які задаються і неперервно корегуються суспільством;
- ефективна система управління – цілеспрямованість організаційних та функціональних векторів її діяльності;
- взаємозалежність структурних елементів по горизонтальному і вертикальному напрямках;
- відкритість всіх складових освітньої системи для впливу з боку соціуму і здатність до кореляційного розвитку разом з ним;



– неперервний вплив зовнішніх глобалізаційних і внутрішніх факторів на розвиток та існування системи і її підсистем.

Визначальні ознаки інноваційного супроводу навчально-виховного процесу:

– демократичність – можливість урахування різних підходів, точок зору, колегіальність у прийнятті певного рішення;

– ситуація вибору – створення декількох варіантів програм, моделей діяльності, технологій, які забезпечують передумови для свідомого вибору;

– самореалізація – розкриття особистісного потенціалу кожного учасника педагогічного процесу;

– співтворчість – спільна діяльність суб'єктів, які прагнуть досягти нових кількісних і якісних результатів;

– синергетичність – нелінійність, нестабільність як процесуальні характеристики та самоорганізація системи науково-методичного супроводження.

Створення інноваційного середовища в навчально-виховному закладі вимагає:

– загальне розуміння необхідності введення інновації в навчально-виховний процес (від директора школи до учня);

– відповідний професійний фаховий рівень вчителів закладу (їх фахова освіта, стан з підвищенням кваліфікації, діяльність методичних рад тощо);

– створення відповідної матеріально-технічної бази;

– залучення науковців – працівників вузів, інститутів післядипломної педагогічної освіти;

– науково обґрунтований вибір інновації для даного навчального закладу. Вибір має спиратися на:

– мету, яку ставить перед собою навчально-виховний заклад;

– фаховий рівень учителів, які будуть запроваджувати цю інновацію.

Вибір має бути узгодженим із створеним інноваційним середовищем в школі, його мають підтримати по вертикалі (районне, міське, обласне управління освіти, Міністерство освіти) і горизонталі – вчителі, батьки, учні;

– юридичне забезпечення інноваційного процесу. Саме від цього фактору залежить клімат в колективі, де запроваджується інновація і мотивація до інноваційної діяльності всіх учасників;

– варто усвідомити, що інновація ні в якому разі не може бути ідеєю на показ, черговим педагогічним прожектором або фарсом.

Ефект можуть створити і прості педагогічні рішення або навіть і навчальні трюки.

Ефективність досягають тільки через комплексну, планомірну, фундаментальну

роботу, яка опирається на психолого-педагогічну науку.

Інноваційна політика як системна діяльність держави щодо конкретної особистості, суспільства в цілому, здійснюється в законодавчій, виконавчій, судовій інформаційній та інших сферах. Вона активно ставить за мету створення соціально-економічних, політичних, організаційних, правових умов для поширення інноваційних технологій і процесів, розвитку інтелектуального і духовного потенціалу українського суспільства. Для України інноваційна стратегія в політичному плані розглядається як вагомий важіль, здатний не лише зупинити деструктивні процеси, але й сприяти підвищенню інноваційного потенціалу суспільства, який уявляє собою спроможність функціонуючих систем створювати, сприймати інновації і своєчасно позбавлятися застарілого.

Висновки. Таким чином, дослідження проблем успішного управління інноваційними процесами в загальноосвітніх навчальних закладах дало змогу виявити чинники, які стимулюють таку діяльність і забезпечують їх прогресивний розвиток. Насамперед це створення умов для інноваційної діяльності цільовий та ціннісний аспект управління, його технологічне забезпечення. Безперечно, є і залишаються проблеми, з якими зустрічаються менеджери освіти у процесі управління нововведеннями, як-от: розвиток інноваційного потенціалу вчителя, долання опору змінам. Це важливі питання, які мають розв'язувати і науковці, і практики.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Ващенко Л.М. Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону: [монографія] / Л.М. Ващенко – К. : Видавниче об'єднання «Тираж», 2005. – 380 с.
2. Даниленко Л.І. Основні проблеми освітньої інноватики в сучасній теорії та практиці / Л.І. Даниленко. Педагогічні інновації: зб. наук. Праць. – К. : ІЗМН, 2000. – С. 612.
3. Дичківська І.Д. Інноваційні педагогічні технології: [навчальний посібник] / І.Д. Дичківська. – К. : Академвидав, 2004. – 352 с.
4. Єльнікова Г.В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні: [монографія] / Г.В. Єльнікова. – К. : ДАККО, 1999. – 303 с.
5. Козлова О.Г. Підготовка вчителя до інноваційної діяльності в системі післядипломної освіти: автореф. дис. кандидата пед. наук / О.Г. Козлова. – К., 1999. – 40 с.
6. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю.А. Конаржевский. – М. : Образовательный центр «Педагогический поиск», 1999. – 224 с.



7. Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом / О.І. Мармаза. – Х. : Видав. гр. «Основа», 2004. – 240 с.

8. Моисеев А.М., Капто А.Е., Лоренсов А.В., Хомерики О.Г. Нововведения во внутришкольном управлении / А.М. Моисеев, А.Е. Капто, А.В. Лоренсов, О.Г. Хомерики. – М. : Педагогическое общество России, 1998. – 272 с.

9. Погрібна Н. Управляти школою по-новому / Н. Погрібна. – К. : Шк. світ, 2009. – 112 с.

10. Попова О.В. Інновації в сучасній педагогічній теорії та практиці. Педагогіка та психологія: зб. наук. праць / О.В. Попова. – Х. ; Держ. пед. ун-т ім. Г.С. Сковороди, 1999. – Вип. 9. – С. 10-15.

11. Сгадова В.В. Інноваційна спрямованість педагогічної діяльності Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошуки: зб. наук. пр. / В.В. Сгадова. – К., Запоріжжя, 2001. – Вип. 19. – С.64-67.