

Міністерство освіти і науки України
Полтавський національний педагогічний
університет імені В. Г. Короленка

НАТАЛІЯ САС

**ПІДГОТОВКА МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ
НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ
ДО ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ:
СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Монографія

Полтава
ПНПУ імені В. Г. Короленка
2014

УДК 37:001.895:[005](075.8)

ББК 74.04(4Укр)я73

C12

Рекомендовано до друку вченою радою Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка.

Протокол № 4 від 25.11. 2013 року.

Рецензенти:

Олександр Миколайович Кобернік –

доктор педагогічних наук, професор кафедри загальної педагогіки, педагогіки вищої школи та управління Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини

Олена Анатоліївна Біда –

доктор педагогічних наук, професор, директор навчально-наукового інституту педагогічної освіти, соціальної роботи і мистецтва Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького

Валентина Володимирівна Оніпко –

доктор педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри ботаніки та методики навчання біології Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка

Сас Н. М.

С Підготовка майбутніх керівників навчальних закладів
12 до інноваційного управління: стан та перспективи. Монографія /
Наталія Сас. – Полтава : ПНПУ імені В.Г. Короленка, 2014. – 336 с.
ISBN 978-966-2538-31-1

Монографія присвячена підготовці майбутніх керівників НЗ до опанування технологіями майбуттєтворення – випереджувального, інноваційного управління, які найближчим часом стануть базовими для становлення керівників НЗ з погляду перспективи їхньої професійної діяльності.

Автор аналізує систему вищої, післядипломної та додаткової професійної освіти в Україні; розкриває основні поняття і сутність професійної підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління; характеризує організаційне та методичне забезпечення викладання курсу «Основи інноваційного управління» в межах підготовки магістрів за спеціальністю «Специфічні категорії. Управління навчальними закладами»

Для працівників органів управління освітою різних рівнів, керівників навчальних закладів, науково-педагогічних працівників, методистів системи освіти, студентів та аспірантів.

УДК 37:001.895:[005](075.8)

ББК 74.04(4Укр)я73

ISBN 978-966-2538-31-1

© Сас Н. М., 2014

© ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2014

ЗМІСТ

ВСТУП	5
Розділ I ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ДО ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ	9
1.1. Аналіз системи вищої, післядипломної та додаткової професійної освіти в контексті підготовки до інноваційного управління	9
1.2. Інноваційне управління навчальними закладами: основні поняття, визначення і сутність	53
Розділ II ЗМІСТ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ДО ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ	107
2.1. Науково-освітня система підготовки до інноваційного управління: принципи побудови і розвитку	107
2.2. Виокремлення та опис основних трудових функцій (основних компетентностей) – результатів навчання з інноваційного управління навчальними закладами	140
Розділ III ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ТА МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ДО ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ	179
3.1. Навчально-методичний комплекс модуля «Основи інноваційного управління навчальними закладами»	179
3.2. Педагогічні умови та засоби професійної підготовки до інноваційного управління майбутніх керівників навчальних закладів	200

3.3. Розробка оцінювальних засобів підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління	234
--	-----

Розділ IV

ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ДО ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ МАГІСТРАТУРИ ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ «СПЕЦИФІЧНІ КАТЕГОРІЇ. УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ»	245
--	-----

4.1. Характеристика тенденцій у підготовці майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління в умовах магістратури «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом».....	245
---	-----

4.2. Проектування професійного образу випускника магістратури зі спеціальності «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом», який володіє компетентностями з інноваційного управління	262
---	-----

СПИСОК ДЖЕРЕЛ	274
---------------------	-----

ВСТУП

Національна доктрина розвитку освіти України у XXI столітті, висуваючи мету – забезпечення умов для розвитку, самоствердження і самореалізації особистості впродовж життя, конкретизує її у завданні – ствердження стратегії прискореного, випереджувального інноваційного розвитку освіти і науки. У реалізації цієї стратегії важливу роль мають відіграти керівники навчальних закладів.

Обґрунтування необхідності і важливості спеціальної підготовки керівників навчальних закладів до діяльності в нових умовах, до володіння новими методами управління знаходимо в ряді дисертаційних робіт. Однак системний аналіз стану та перспектив підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління нами здійснений вперше. Аналізу були піддані філософсько-методологічні праці; європейські та державні програмні документи з питань освіти; практика управління навчальними закладами та магістерська підготовка за спеціальністю «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом»; теоретико-методичні джерела; педагогічні методи, засоби та прийоми, адекватні завданням дослідження.

Традиційно зміни професійної освіти відбуваються, окрім зміни її змісту, за рахунок зміни підходів та методики викладання, зміни організаційних форм навчальної діяльності. Ми вважаємо за необхідне зосередити увагу на побудові і розвитку науково-освітньої системи підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління, зокрема на відповідності цієї системи світовим та євроінтеграційним процесам.

Оскільки підготовка до інноваційного управління повинна мати проєктивний, випереджувальний характер, ми ґрунтувалися на результатах відповідного моніторингу, зокрема моніторингу розвитку спеціальності «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом», моніторингу суспільних потреб та потреб керівників навчальних закладів.

На основі узагальнення досвду керівників навчальних закладів України (зокрема шляхом контент-аналізу статей із журналу «Директор школи, ліцею, гімназії» за 2001-2011 роки) ми виокремили

інноваційну складову у діяльності керівників навчальних закладів нового типу, її компоненти; виявили тенденції застосування новацій в управлінні; з'ясували, що підготовка до інноваційної діяльності з управління навчальним закладом об'єктивно необхідна.

Утім, ця необхідність не відображена в Галузевому стандарті вищої освіти України з підготовки магістрів зі спеціальності «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом» (у переліку навчальних дисциплін дисципліни з інноваційного управління відсутні). І лише в деяких програмах із дисциплін, що входять до Навчального плану підготовки майбутніх керівників НЗ, знаходимо окремі теми з інноваційного управління.

Намагаючись доповнити ці прогалини, ми робимо спробу представити в цій роботі узагальнені та доповнені нами уявлення про інноваційне управління навчальними закладами, що, на нашу думку, можуть слугувати основою змістової частини підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління. Зокрема, визначено поняття інноваційного управління, його суб'єкт, об'єкти, процес інноваційного управління навчальними закладами. Розкрито зміст та особливості розробки, прийняття та реалізації інноваційних управлінських рішень, інноваційних управлінських технологій, інноваційних організаційних структур та інфраструктури. Значну увагу приділено розвитку індивідуальної та групової інноваційності, сприйнятливості до нового, формуванню інноваційного середовища в навчальному закладі.

Відповідно до методичних рекомендацій, схвалених Міністерством соціальної політики України, ДУ НДІ соціально-трудова відносин щодо розроблення професійних стандартів за компетентнісним підходом (автори С. Мельник, В. Матросов), ми виокремили й описали основні трудові функції з інноваційного управління навчальним закладом. Перелік та опис основних трудових функцій є власне переліком та описом основних компетентностей у межах такого виду професійної діяльності майбутнього керівника навчального закладу, як інноваційне управління. Основними трудовими функціями (основними компетентностями), які є результатом навчання з інноваційного управління, ми вважаємо здатності до:

- Розроблення інноваційних управлінських рішень;
- Застосування інноваційних управлінських технологій;
- Застосування інноваційних організаційних структур та інфраструктури в управлінні навчальним закладом;
- Управління розвитком інноваційного потенціалу суб'єкта та агентів інноваційного управління навчальним закладом.

У свою чергу, кожна з основних трудових функцій ми розглядаємо як об'єднані в алгоритм компетентності нижчого порядку.

На основі зазначених професійних компетентностей побудовано модель професійної діяльності та професійний образ сучасного фахівця, здатного здійснювати інноваційне управління навчальним закладом; визначено мету і результат професійної підготовки з інноваційного управління в межах магістерської програми «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом».

Як механізм корекції та розвитку освітніх програм (у тому числі й магістерської програми «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом»), згідно з вітчизняними та загальносвітовими тенденціями освітньої теорії і практики, ми використовуємо модульну систему підготовки фахівців. Попри різницю в існуючих описах навчальних модулів, ми визнали за можливе виокремити спільне: спочатку характеризуються компетентності, потім – змістове, методичне та організаційне забезпечення опанування ними. Таким чином, питання полягало не тільки у відборі змісту професійної підготовки, але й у забезпеченні вироблення відповідних компетентностей, у виборі педагогічних методів, засобів та прийомів, які уможливають реалізацію компетентнісного підходу в умовах зазначеної магістерської програми.

Керуючись цим підходом, ми схарактеризували особливості організації навчального процесу й розробили навчально-методичний комплекс модуля «Основи інноваційного управління навчальними закладами» та оцінювальні засоби, які дозволяють визначити рівень підготовки майбутніх керівників навчальних закладів з інноваційного управління.

Таким чином, монографія відтворює науковий доробок автора з підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління, який являє собою систему. Висвітлені такі її компоненти:

- виокремлення інноваційного управління як складової професійної діяльності керівника навчального закладу;*
- відбір та узагальнення інформації з основ інноваційного управління навчальними закладами;*
- виокремлення та опис основних трудових функцій (компетентностей) – результатів навчання з інноваційного управління навчальними закладами;*
- розробка складової з інноваційного управління узагальненого образу випускника магістратури зі спеціальності «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом»;*

– створення засобів діагностики опанування компетентності з інноваційного управління;

– розробка модуля «Основи інноваційного управління навчальними закладами» як компонента навчального плану підготовки майбутніх керівників навчальних закладів;

– урахування необхідності поєднання знаннєвого, особистісно орієнтованого та діяльнісно-компетентнісного підходів до вибору засобів, які мають забезпечити ефективність цієї підготовки.

У процесі розгляду програмних документів, практики управління навчальними закладами, теоретичних надбань науковців і практики викладання управлінських дисциплін у ВНЗ чітко простежуються такі тенденції в освіті України:

– формування практики інноваційного управління навчальними закладами;

– формування теорії інноваційного управління навчальним закладом;

– формування науково-освітньої системи професійної підготовки майбутніх керівників НЗ до інноваційного управління в рамках навчання за магістерською спеціальністю «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом».

Уважаємо, що застосування розроблених нами відповідно до цих тенденцій НМК модуля та навчально-методичного посібника «Основи інноваційного управління навчальними закладами» сприятиме забезпеченню належної кваліфікації викладачів та необхідних умов, а отже, і прогнозованого результату професійної підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління.

Реальною перспективою випереджувального, інноваційного розвитку навчальних закладів має стати внесення теми «Інноваційне управління навчальними закладами» до змісту як професійних стандартів керівників навчальних закладів, так і галузевих стандартів вищої освіти з підготовки майбутніх керівників навчальних закладів в умовах магістратури зі спеціальності «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом».

У зв'язку з тим, що системно дослідження зазначеного питання тільки розпочинається, автор не претендує на вичерпну повноту його висвітлення і буде вдячний усім зацікавленим особам за співпрацю у вирішенні проблем з підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління.

Розділ І

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ДО ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Аналіз системи вищої, післядипломної та додаткової професійної освіти в контексті підготовки до інноваційного управління

Проблема підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління – це порівняно нова наукова проблема, що має комплексний міждисциплінарний характер. Її вирішення вимагає аналізу основних напрямків підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління в системі вищої, післядипломної та додаткової професійної освіти.

Методологічний аналіз дозволив установити, що:

– відбувається усвідомлення: прагматизму і етики персоналізму як тих філософських засад інновацій, котрі досягли найбільш високого розвитку в постмодерністських інтенціях і практиці соціокультурного реформування на рубежі ХХ-ХХІ століть; важливості синергетики – досягнення стійкої рівноваги в суспільному розвитку за умови коеволюції раціональних інновацій та соціокультурних традицій, що забезпечує продуктивну модернізацію цього розвитку (В. Єгоркін [165]);

– розкривається сутність опанування технологій майбуттєтворення, підготовки до випереджувального, інноваційного управління, які найближчим часом мають стати базовими для становлення керівників НЗ з погляду перспективи їхньої

професійної діяльності (В. Астахова [249], В. Вернадський [92], О. Субетто [486]);

– обґрунтовуються системно-інтегративні характеристики особистості, які детермінують професійний розвиток і становлення професійно успішної людини (Б. Гершунський [110], К. Поппер [378], І. Пригожин [379], І. Фролов [86] та ін.);

– осмислюються сучасні системно-методологічні основи функціонування і розвитку професійної освіти як системної діяльності;

– визначаються філософські засади трансформації та модернізації системи вищої освіти в Україні (В. Андрущенко [16, 20], І. Зязюн [195], В. Кремень [237-239] та ін.);

– узагальнюються теоретико-методологічні основи управління інноваційним розвитком системи освіти України (С. Ніколаєнко [317-320], М. Кириченко [215], В. Гриценко [125]).

– визначальною характеристикою способу життя людини визнається мінливість, тому перед сучасною освітою чим далі, тим більше постає завдання не лише давати учневі/студентові базові знання, а й навчити його самостійно опановувати нову інформацію, навчити сприймати зміни в ній, продукувати ідеї, навчити навчатися, виробити потребу в навчанні протягом життя (В. Кремень [237], Н. Ничкало [323, 324], О. Савченко [418]).

Освіта покликана сформувати знання, мотиваційні та культуровідповідні структури особистості, які забезпечать виконання нею зростаючих вимог до майбуттєтворення – якість інженерії, планування, проектування, управління, прогнозування в єдності з якістю всього життя – антропосфери та біосфери. Як пише А. Євтодюк, розпочався унікальний процес трансформації української освіти, який передбачає збереження можливостей, відкритих науково-технічним прогресом, і повернення людині природних каналів взаємодії з Космосом, з Природою, з іншими людьми. Це дозволить віднайти той інформаційний еталон, який забезпечить людині живе, об'ємне знання, необхідне для гармонії з Усесвітом [167].

В. Астахова серед принципів організації та розвитку освітніх систем висуває принцип випереджувального розвитку та принцип інноваційності.

Принцип випереджувального розвитку освіти передбачає, що знання й досвід минулого повинні бути трансформовані системою освіти в здатність людини і людства до пошуку нових

знань, до творення, у здатність збільшувати можливості людини задовольняти свої й чужі потреби і виправдані бажання. Реформаційні процеси в освіті і в суспільстві в цілому висунули як пріоритетний принцип інноваційності – сприйнятливість до нововведень і здатність їх відтворювати в різних аспектах освітньої практики [476]. Інноваційні процеси, з одного боку, є механізмом інтенсивного розвитку освітньої сфери, а з іншого – чинником посилення темпів соціальної динаміки, перетворення старих і виникнення нових соціальних структур, трансформації ціннісно-нормативної системи, що дозволяє визначити актуальну ситуацію соціального розвитку (а з нею й освіти) як ситуацію соціальної невизначеності. Інноваційні процеси пред'являють нові вимоги до суб'єктів інновацій: формування нових моделей соціальної поведінки, конструювання особистісної системи цінностей та ідентифікаційних структур (Г. Андреева [16], О. Белінська [477]). Відзначається, що здатність до легкої зміни ідентифікаційних структур стає вже не патологією, а чинником норми: постійна соціальна мінливість із необхідністю формує суб'єкта, що легко міняє ролі і відповідні їм ідентичності. В оцінці людини епохи постмодерну, яка будує свій «відкритий проект ідентичності», варіює лише елемент її особистої креативності: чи то вона будує цей проект, так би мовити «за образом і подобою» суперечливого буття, чи зазначені особливості повсякденності змушують її шукати й/або створювати нові змісти, що стають основою ідентичності. Механізмом створення нової ідентичності (колективної та індивідуальної) виступає інноваційність. Її тлумачення через інтерпретацію традиційного й оновленого, постійного й змінюваного, суспільної й особистісної складових соціального прогресу, професійної адаптації та діяльності в умовах конкурентного середовища задіює нові аспекти у загально-філософському та психолого-педагогічному аспектах. Освітні інститути, методики, технології повинні стати фактором успішного вирішення проблеми формування ідентичності молоді людини. У зв'язку з цим докорінно змінюється уявлення про професійну освіту як безперервний процес формування здатності до мисленневих, поведінкових, емоційних новоутворень.

В умовах швидкої зміни навколишнього середовища, підвищеної ризикованості, невизначеності висуваються нові

вимоги до управління навчальними закладами, зокрема – до підготовки діючих і майбутніх їх керівників.

До необхідності науково обґрунтованої моделі управління інноваційним розвитком навчального закладу, адекватної дійсності та побудованої на пріоритетних принципах інноваційності привертають увагу дослідники різних категорій навчальних закладів: дошкільних навчальних закладів – С. Пехарєва [363], О. Янко [557]; загальноосвітніх навчальних закладів – В. Грабовський [121], Л. Калініна [207, 208], М. Кириченко [215], Л. Онищук [337], А. Панченко [351], Г. Сухович [489]; закладів професійної освіти – Д. Горобець [120], Л. Капченко [212], Л. Петренко [359]; закладів вищої освіти – В. Гриценко [125], А. Рибніков [406], О. Чередниченко [531], О. Яришко [558] та інші дослідники.

Серед загальних тенденцій розвитку управлінської культури керівників навчальних закладів України виокремлюється менеджеризація, підприємливість, інноватизація, універсалізація.

Зокрема, Л. Даниленко зазначає, що теорія і практика управління НЗ постійно розвивається у напрямку: від школознавства – науки про управління навчально-виховним процесом – до менеджменту освіти – науки про ефективне управління закладами і установами освіти в ринкових умовах [131-135]. Теорія і практика збагачується досягненнями управління навчальним закладом в умовах швидко змінюваного, усе більш інтегрованого світу, зростаючих глобальних проблем і криз. Відповідно зростає рівень вимог до компетентності керівників з управлінської діяльності, відокремлення управлінської діяльності від викладацької, здобуття керівниками професійної освіти з менеджменту. На відміну від звичайного освітнього процесу, який спрямований на передачу знань і навичок, отриманих у минулому, менеджмент – це вміння створювати майбутнє. Тому підготовка управлінців не може базуватися на традиційній знаннєвій концепції навчання і вимагає переходу до формування у студентів стійких творчих і дослідницьких навичок, уміння передбачати і вирішувати проблеми. Оскільки менеджмент покликаний створювати конкурентні переваги установі, організації, то він принципово не може спиратися тільки на застигли теоретичні істини. Світ менеджменту – динамічний, мінливий, його окремі концепції досить швидко застарівають. Тому в менеджменті логіка науки не домінує, а є органічною компонентою нарівні з конкретним

професійним знанням та інноваційною управлінською діяльністю.

Поява приватних навчальних закладів, перехід освіти на освітню послугу збільшує вимоги до підприємницької складової підготовки керівників навчальних закладів і, разом з тим, приводить до певної уніфікації підготовки менеджерів різних видів господарювання; відбувається взаємозбагачення – змістом, методами, формами навчальної діяльності між підготовкою менеджерів економічного та традиційно для країн СНГ нееконічного профілю (керівників навчальних установ, соціальної сфери тощо).

Як зауважує О. Барановський, економіка (і, відповідно, ринок праці) вимагає іншого типу працівника, компетентність якого є «продуктом взаємодії виклику, відповідальності, творчості і самого процесу вирішення проблеми» [35]. Говорячи про «новий тип» фахівця, він застерігає, що мова йде не стільки про кардинальну зміну набору якісних професійних характеристик, скільки про зміщення акцентів у наявному комплексі вимог до працівника. Зокрема про перехід:

- від володіння стабільним комплексом знань (або професійної інформації) до володіння здатністю до пошуку та аналізу знань в неосяжно широкому інформаційному полі ;

- від володіння стандартними рішеннями виробничих завдань до володіння здатністю відповісти на будь-який виклик творчим нестандартним рішенням;

- від мотивації найманого працівника до мотивації підприємця;

- від пріоритету ділових якостей в особистості до пріоритету культурно-ціннісних орієнтацій.

Виходячи з зазначеного, О. Барановський визначає такі елементи людського капіталу, як професійні знання, уміння, навички, або інноваційний потенціал. Вони мають більшу або меншу вартість і в кінцевому підсумку визначають розміри цього капіталу: крім власне професійних знань, цінуються навички корпоративної культури, потім – інноваційний і мотиваційний потенціал.

О. Старикова (на прикладі директорів шкіл) виокремлює три рівні сформованості управлінської культури керівника навчального закладу: рівень потенційної управлінської культури; рівень актуалізації (ми би сказали – необхідності актуалізації)

управлінської культури; рівень розвинутої управлінської культури. До емпіричних ознак, на основі яких відбувається диференціація рівнів, включена і сформованість інноваційних рис діяльності керівника навчального закладу (новаторський підхід до професійної діяльності, готовність до самоосвітньої діяльності, постійний процес самовдосконалення).

Узагальнені емпіричні ознаки керівників, які мають потенційну управлінську культуру (рівень початкового етапу професійного становлення керівника в галузі освіти): недостатня теоретико-методологічна база в галузях, важливих для успішної діяльності керівника навчального закладу; відсутність або невеликий стаж управлінської діяльності (до п'яти років); низький рівень підготовки до самоосвітньої діяльності.

Рівень необхідної актуалізації управлінської культури визначається такими особливостями: наявність умінь і досвіду самоосвітньої діяльності; невисока ефективність управлінської діяльності; застій у розвитку освітнього закладу; недостатня творча активність; наявність достатнього професійного досвіду (більше п'яти років).

Рівень розвинутої управлінської культури був виокремлений для нечисленної групи керівників, яких відрізняють такі особливості: високий рівень розвитку професійно важливих якостей і теоретичної підготовки; лідерські риси, новаторський підхід до професійної діяльності; високий рівень готовності до самоосвіти; постійний процес самовдосконалення.

За даними дослідження О. Старикової, рівень сформованої управлінської культури більшості керівників шкіл (77 %) може бути охарактеризований як рівень потенційної управлінської культури. Рівню актуалізації відповідає управлінська культура кожного восьмого (16 %) респондента. Розвинену управлінську культуру мають лише 7 % керівників шкіл [480].

Інноватизація управлінської культури керівників НЗ розглядається нами як перманентний процес, витoki якого – в сутності педагогічної професії взагалі і управлінської діяльності в навчальному закладі зокрема. Ця тенденція лежить у руслі глобальної світової тенденції до еволюційного розвитку людської цивілізації. Уже з'явилася і проходить етап становлення нова галузь педагогічного знання – педагогічна інноватика: дослідники відмічають прагнення керівників закладів освіти до оволодіння сучасними основами управління соціально-

педагогічними системами, у т. ч. основами менеджменту освітніх інновацій [131], схвалюються принципи інновації в педагогіці, гуманістичного, демократичного управління [317]; розвивається інноваційний досвід, у межах якого створюються нові зразки інноваційного пошуку; розширюється мережа експериментальних майданчиків у регіонах; поширюється інноваційний рух на місцевому рівні; як результат практичної діяльності, виокремлюється поняття інноваційне управління навчальним закладом.

Грунтуючись на положенні С. Рубінштейна про два способи життя як на методологічній основі, Л. Мітіна, О. Цедринський виокремлюють дві моделі професійної діяльності педагога: модель адаптивної поведінки і модель професійного розвитку. У моделі адаптивної поведінки підкреслюється низький рівень розвитку самосвідомості педагога (за С. Рубінштейном), коли вчитель перебуває «всередині» самої професійної діяльності і здатний адекватно ставитися лише до окремих її видів, а не до всієї метапедагогічної діяльності в цілому. Модель професійного розвитку вимагає від учителя специфічної (наукової) професійної самосвідомості, що дозволяє йому вийти за межі безперервного потоку повсякденної педагогічної практики і побачити свою професійну діяльність як цілісність. У цій моделі вчитель має можливість стати проектувальником, сценаристом, повноправним автором, що конструє своє сьогодення і майбутнє, внутрішньо усвідомлювати і оцінювати труднощі й суперечності педагогічного процесу і в той же час здійснювати пошук продуктивних рішень, конструктивно вирішувати ці суперечності, розглядаючи їх як стимул для свого подальшого професійного розвитку [298, 528].

З моделлю С. Рубінштейна перегукується модель М. Боткіна, головна теза якої – необхідність переходу кожного індивідуума від несвідомого пристосування до світу на позиції активної й осмисленої соціалізації, свідомого передбачення і особистої причетності [6]. При цьому поняття «передбачення» виступає у М. Боткіна як своєрідна широка вимога успішного вирішення нових ситуацій, що раніше не зустрічалися в житті індивідуума, передбачення та прогнозування подій і їх наслідків, співвіднесення минулого із сьогоденням і майбутнім, як особиста ініціатива у визначенні альтернатив і прийняття відповідальності

за ті чи інші рішення. Причетність означає здатність до активної співпраці, діалогу, порозуміння і співпереживання.

Таким чином, указані вище моделі професійної діяльності не тільки не суперечать, а й значно доповнюють одна одну. Органічно поєднуючи загальнолюдський і локальний аспекти, філософський підхід і здатність до конкретних дій, вони висувають як пріоритетне завдання формування погляду на світ як на єдине ціле, як на величезну громаду, де благополуччя кожного знаходиться в прямій залежності від благополуччя інших.

К. Нордстрем та Й. Ріддестрале розглядають інноваційність як образ думок, який стосується кожного члена організації, усього і скрізь. Він (образ думок) перетворює організацію на фабрику ідей і мрій, яка конкурує на основі уяви, натхнення, неповторності та ініціативності. «Інноваційність стосується будь-якого аспекту діяльності організації: адміністрування, маркетингу, фінансів, дизайну, керівництва кадровим складом, надання послуг. Прагнучи забезпечити інноваційність, необхідно переглянути всі аспекти діяльності підприємства, організації, установи, а саме: стратегію, швидкість упровадження накопиченого досвіду та шляхи більш раціональної організації роботи. «Тотальна» інноваційність потребує уваги до клієнтів» [327]. На нашу думку, усе зазначене повністю стосується навчальних закладів.

Особистісні характеристики керівника лежать в основі стилю управління. Стиль управління розглядається як певна система способів, методів і форм управлінської діяльності, як гнучка поведінка керівника щодо співробітників, яка змінюється в часі залежно від ситуації й виявляється у способах виконання управлінських робіт підпорядкованим керівнику управлінським апаратом. Н. Коломінський вважає, що стиль керівництва установи освіти – це система методів, прийомів, засобів, які переважають в управлінській діяльності керівника, а також особливості їх застосування, обумовлені особистістю керівника [225].

В. Лозницею була виявлена залежність між успішністю (ефективністю) роботи керівника та стилем його управлінської діяльності; виявом стилю діяльності керівника є основні управлінські вміння; представники різних стилів розрізняються за співвідношеннями управлінських умінь [260]. Класичними

можна вважати авторитарний, демократичний та ліберальний стилі.

Відповідно до мети дослідження інтерес викликають новаторсько-аналітичний та стратегічний стилі управління.

Японський дослідник Т. Коно у своїй книзі «Стратегія і структура японських підприємств» виділив й описав чотири стилі управління: новаторсько-аналітичний; новаторсько-інтуїтивний; консервативно-аналітичний; консервативно-інтуїтивний. На думку Т. Коно, саме новаторсько-аналітичний стиль управління є найбільш ефективним, оскільки він здатний забезпечити організаційне виживання в умовах найгострішої ринкової конкуренції. Він містить наступні елементи менеджерської поведінки: відданість організації (фірмі); енергійність і новаторство; сприйнятливість до нової інформації та ідей; генерування великого числа ідей та ініціатив; швидке прийняття рішень; хорошу інтеграцію колективних дій; чіткість формулювання цілей і установок; готовність враховувати думку інших [230].

Керівник-стратег (за З. Шершньовою) має стратегічне мислення, здатний зрозуміти проблеми та можливості розвитку, а потім перевести заходи щодо розв'язання проблеми та реалізації можливостей у плани, які можна адресувати іншим фахівцям для виконання [544]. Керівник-стратег творчо розв'язує слабо-структуровані проблеми, тобто володіє ефективними методами прийняття рішень; аналізує зовнішнє та внутрішнє середовище організації, установи; передбачає можливі варіанти розвитку подій; розробляє, аналізує та забезпечує здійснення стратегій; проектує та використовує гнучкі оргструктури, тобто має організаційні навички; уміє адекватно реагувати на обставини та швидко освоюється в невизначеній ситуації тощо.

В. Шепель вважає, що кожна модель поведінки виступає як реальна умова самореалізації її потенціалу [541]. Тобто, в основі інноваційної поведінки (у тому числі й інноваційного управління) – інноваційний потенціал її носія. Ю. Власенко визначає інноваційний потенціал особистості як динамічну поліфункціональну складну систему, що характеризує здібності особи до диференційованої, осмисленої, перетворюючої активності у взаємодії зі світом на різних рівнях цієї взаємодії, – із природою як середовищем, із соціумом, у рамках культури, і – на вищому рівні – організації людиною власного життя, на якому

«людина виходить за межі актуальної ситуації і охоплює в своєму орієнтуванні не просто момент, а деяку сторону функціонування всієї системи людина-світ» [98]. Ю. Власенко уявляє процес реалізації інноваційного потенціалу особистості як єдність трьох потенційних можливостей, що актуалізуються в процесі взаємодії: до виявлення нової інформації, до адекватної оцінки нового явища, до продуктивної інноваційної діяльності. Наявність інноваційного, як і потенціалу взагалі, носить диференційований характер (наприклад – низький, середній та високий). Т. Панчук, залежно від мотивації професійно-творчої активності, диференціює поведінку керівників педагогічних закладів на три типи: «репродуктивний», «інноваційно-репродуктивний», «інноваційно-творчий» [352].

Ураховуючи, що керівники навчальних закладів за фахом – учителі різних предметів, ми звернулися до аналізу підготовки вчителів до інноваційної діяльності. Визначаючи проблеми підготовки педагогів до інноваційної діяльності, В. Сластьонін, Л. Подимова та інші дослідники відзначають стихійність, епізодичність такої підготовки у вищих навчальних закладах (вони вбачають причину в тому, що процес професійного становлення не моделює структури такої підготовки), недосконалість курсів фахових методик, що забезпечують майбутніх учителів шаблонними методичними рекомендаціями та розробками, а також методичними посібниками та підручниками, які орієнтують суб'єктів навчання радше на стандартну, інваріантну діяльність та заздалегідь передбачені, «ідеальні» її умови, ніж на інноваційну [467].

Ю. Блудова доводить, що готовність педагога до інноваційної діяльності є важливою професійною якістю, і відзначаючи відсутність інноваційної підготовки майбутнього вчителя, у процесі якої в нього міг би сформуватися інноваційний підхід до освітнього процесу, робить висновок, що в цілому це знижує ступінь педагогічної підготовленості випускника педагогічного вишу [60]; Н. Кічук визнає проблематичність інноваційно орієнтованої підготовки фахівця у сучасній вищій школі [217].

Теоретичний аналіз дав можливість виявити, що українські вчені займаються проблемою готовності педагогів до інноваційної діяльності, про що свідчить низка дисертаційних досліджень, а саме: І. Гавриш «Теоретико-методологічні основи

формування готовності майбутніх учителів до інноваційної діяльності» [105], Н. Клокар «Психолого-педагогічна підготовка вчителя до інноваційної діяльності» [219], О. Козлова «Підготовка вчителя до інноваційної діяльності в системі післядипломної освіти» [222], К. Макогон «Формування готовності педагога до пошукової діяльності» [275], Л. Петриченко «Підготовка майбутнього вчителя початкової школи до інноваційної діяльності в позааудиторній роботі» [360] та ін. Ідеї формування готовності педагога до інноваційної діяльності висувають у своїх працях Г. Єльнікова [168,169], О. Жукова [174], О. Коберник [220], Г. Коберник, З. Курлянд [248], В. Огнев'юк [331], В. Пуцов [401], О. Хаустова [517] та ін.

Спираючись на згадані наукові праці, можна окреслити такі концептуальні положення підготовки вчителів до інноваційної діяльності: формування в педагогів емоційно-ціннісного ставлення до інноваційної діяльності; озброєння їх знаннями та вміннями, що пов'язані із впровадженням нововведень; формування новітнього науково-педагогічного мислення педагогів, методологічних і методичних основ організації дослідницької, пошукової роботи.

З точки зору підготовки майбутнього керівника навчального закладу, важливим є його спрямування не тільки на власний вибір моделі професійного зростання, але й на набуття знань, умінь та навичок стимулювання членів очолюваного колективу до обрання моделі професійного розвитку і, крім того, до набуття знань, умінь та навичок виконувати управлінські функції керівника такого колективу, об'єднувати його членів навколо завдань навчання та виховання учнів/ студентів. Принципового значення набуває усвідомлення, що саме якість управлінського мислення визначає якість процесу управління, який, у свою чергу, зумовлює якість результату управління; що конкурентну перевагу створюють не окремі ідеї, а здатність постійно генерувати і впроваджувати такі ідеї в життя. Ключем до конкурентоспроможності установи, організації, економіки і країни в цілому визнається безперервний інноваційний розвиток. Відтак ключовим завданням професійної освіти менеджерів стає навчання методології та інструментів інноваційної діяльності, у тому числі й колективної, а ключовим елементом професійної освіти стає формування та розвиток інноваційного мислення [228, 229, 252]. У сучасних умовах визначальними вимогами до

керівників навчальних закладів є: поєднання професійної управлінської підготовки з навичками інноваційної діяльності у сфері управління та з високим рівнем практичних умінь.

Аналізуючи сферу діяльності менеджера освіти, специфіку умов праці та професійних обов'язків в конкурентному середовищі дослідники привертають увагу до розвитку окремих складових сучасної управлінської діяльності:

– економічної, маркетингової, фінансової підготовки (Т. Бурлаєнко [71], Т. Оболенська [328], О. Яришко [558]);

– навичок моделювання, управління та моніторингу розвитку навчального закладу (Л. Капченко [212], Г. Сухович [489], О. Янко [557]);

– впровадження стратегічного менеджменту (Л. Грицяк [126]);

– володіння інформаційними технологіями управління (Л. Калініна [208], О. Чердніченко [531]);

– опанування механізмами державно-громадського, гуманістичного управління, формування та використання трудового потенціалу (В. Грабовський [121], Л. Онищук [337], А. Рибніков [406]);

– навичок управління якістю роботи навчального закладу (Д. Горобець [120]).

Серед управлінців навчальних закладів, які впливають на здійснення управління (традиційного чи інноваційного), – управлінці вищої, середньої та низової ланок. Як групи, що потребують спеціальної уваги і відповідних навчальних програм дослідниками виокремлюються: керівники різних форм власності, рівнів, типів навчальних закладів; керівники навчальних закладів, які не мають базової педагогічної, управлінської, економічної освіти; управлінський резерв тощо.

Ми здійснили контент-аналіз застосування елементів інноваційного управління в діяльності керівників середніх навчальних закладів (за матеріалами журналу «Директор школи, ліцею, гімназії» за 2001 – 2011 рр.). Одиницями аналізу були: поняття «інноваційне управління»; мета, завдання, функції, об'єкти зміни в управлінні навчальними закладами; особливості застосування таких інструментів управління, як управлінські рішення, технології, організаційні форми. Автори публікацій, які піддавалися аналізу, – діючі керівники навчальних закладів: І. Пліш [537], І. Рубан [412], Т. Шалда та інші. Друга виокремлена нами група публікацій – це публікації наукових керівників експериментальних, базових, інноваційних навчальних закладів

(Л. Ващенко [84], О. Виговська, Л. Даниленко, Л. Калініна, Г. Єльнікова, В. Паламарчук [349], Н. Федорова [526] та інші). Третя група – публікації управлінців різних рівнів (аж до міністра освіти), дотичних до здійснення змін у навчальних закладах (Б. Жебровський [171, 172], В. Кремень, С. Ніколаєнко, І. Осадчий [343] та інші).

У розглянутих публікаціях описаний досвід управління:

- різними типами навчальних закладів: це гімназії, ліцеї, колегіуми; недержавні заклади освіти, починаючи від дошкільного навчання; школи сімейного типу; експериментальні заклади освіти – школи-лабораторії наукових установ (наприклад, загальноосвітній навчальний заклад №37 м. Полтава); недільні школи; школа екстернів (з індивідуальним навчанням);

- навчальними закладами, у межах яких є дві чи більше структури (НВК) : початкова загальноосвітня школа – ліцей чи гімназія; дитсадок – школа; дитсадок – початкова школа – гімназія; ліцей – університет; університет – коледж – ліцей – професійне училище тощо;

- міжрегіональні та міжнаціональні об'єднання навчальних закладів.

І. Рубан описує власний досвід управління освітньою корпорацією «Аквамарин» – об'єднанням декількох позашкільних освітніх закладів недержавної форми власності. До інфраструктури корпорації належать:

- Луганська спеціалізована школа перекладачів (ЛСШП);

- Експертно-методичний центр лінгвістики (у структурі ЛСШП);

- Школа повного дня «Аквамарин» (у структурі спільного освітнього проекту: освітній центр «Аквамарин» разом із ЗНЗ № 8 м. Луганська);

- Комп'ютерний центр (у структурі освітнього центру «Аквамарин»);

- Інформаційний вісник освітньої корпорації «Аквамарин» газета «Світ надій»;

- Допоміжні структури: дитяче кафе, магазин «Канцтовари», автопарк, медичний кабінет профілактики та реабілітації [412].

І. Осадчий запропонував як освітню одиницю в сільській місцевості розглядати так званий територіальний освітній округ (ТОО) і такі моделі закладів та систем освіти: залежно від

величини території – шкільний освітній округ (ШОО), міжшкільний освітній округ (МШОО), районний освітній округ (РОО), міжрегіональний освітній округ (МРОО). Залежно від рівня інтеграції навчальних закладів в територіальних освітніх округах він розмежовує такі види систем освіти: навчально-виховне співтовариство (НВС); навчально-виховне об'єднання (НВО); навчально-виховний комплекс (НВК) [343].

На місце переважно одноосібного стилю керівництва поступово приходять колегіальний стиль управління навчальним закладом. Прикладами творчої співпраці автори аналізованих публікацій називають :

- спільні ради вчителів, учнів і батьків;
- добровільні неприбуткові фонди навчальних закладів;
- кооперовану управлінську модель (Г. Сизоненко [459]);
- управління на основі створення різноманітних команд – тимчасових і постійних, управлінських і тематичних, окремих (педагоги, адміністрація, батьки, учні) та змішаних (Л. Кольченко [226]);

- проектну форму організації управління процесами впровадження стратегічно важливих напрямків діяльності (Н. Макіна [274]);

- появу нових штатних одиниць: помічники кураторів навчальних груп, учителі – ведучі індивідуально-групових занять, спеціальний кур'єр, який приносить хворим дітям додому завдання, учителі-координатори, фахівці з індивідуального навчання і виховання, психологічна служба;

- створення дочірніх підприємств навчального закладу (наприклад, їдальні навчального закладу) дало можливість мати свою бухгалтерію, яка здійснює всі фінансові операції;

- створення специфічних ланок – лабораторій, практичних центрів педагогічного новаторства, видавничих рад, які покликані генерувати ідеї, узагальнювати та популяризувати, організовувати обмін досвідом новаторських спроб (Г. Сизоненко, І. Трухін [508]).

Ю. Шукевич звертає увагу на особливість такого управлінського інструменту, як спільне рішення адміністрації та батьківського комітету (залежно від тактики взаємодії та вибору міри відповідальності за прийняті рішення) [548].

С. Погрібняк, Т. Сорочан на основі проведених досліджень виявили, що:

– особливої допомоги керівники потребують з питань попередження невдач (особливо це стосується таких видів управлінської діяльності, як фінансово-господарська, комерційна, дипломатична) [371];

– труднощі в керівників виникають при застосуванні таких умінь, як пошуки додаткових джерел фінансування, вивчення попиту на освітні послуги (близько 50%), у 30% труднощі виникають щодо застосування умінь делегувати повноваження, утворювати горизонтальні зв'язки, у 20% – стимулювати професійний розвиток учителів, створювати культуру організації, знаходити ідею, яка може дати поштовх розвитку нової освітньої практики [475].

На проблеми інноваторів в українській освіті звертає увагу О. Остапчук, яка на власному досвіді переконалася: «... якщо новатор виявиться наполегливим, а висунута пропозиція надмірно сміливою, то її ініціатор змушений буде самостійно знайти спосіб отримання авторитетної наукової експертизи в наукових організаціях (відшукати кошти, налагодити творчий зв'язок з науковцями, переконати їх у науковій і практичній спроможності педагогічного винаходу, хоча б і суб'єктивно нового) та представити пропозицію з експертизою в установленому порядку безпосереднім керівникам методичних підрозділів. У результаті новоспечений новатор не повинен розраховувати на авторитет, матеріальну, наукову і моральну підтримку. Передусім йому гарантований прискіпливий контроль за діяльністю і виконанням особисто взятих планів і зобов'язань. Тому рішення включитися в інноваційну діяльність – крок не лише відповідальний, але й небезпечний, і невдячний. Таким чином, інноваційний рух в освіті перетворився на поодинокі випадки більш-менш принципових зрушень в освітній практиці» [347].

Проте, дефініція «інновації» застосовується поза контекстом «інноваційної теорії» з метою визначення нового по відношенню до «старого», «традиційного», «радянського». За дослідженнями В. Паламарчук, інноваційні ідеї реформи освітньої галузі ще не підкріплені широкомасштабними розвідувальними експериментами; уся освіта України зараз перебуває у стані глобального експерименту [349]. На відсутність алгоритму втілення інновацій та методичного супроводу з боку фахівців у

діяльність освітніх установ звертають увагу В. Паламарчук, О. Остапчук та інші автори.

Власне термін «інноваційне управління» буде застосований тільки у 2006 р. Н. Погрібною у статті «Принципи інноваційної управлінської діяльності керівника ЗНЗ» [370] і подальшого застосування в керівників навчальних закладів не набуде. А заклик освітян щодо методичного супроводу інноваційного розвитку навчальних закладів найшов відгук тільки у 2012 р.

Відповідно до наказу МОНМСУ № 58 від 24.01.2012 р. «Про впровадження програми «Школи-новатори» затверджено «Програму інноваційного розвитку загальноосвітніх навчальних закладів «Школи-новатори» на період до 2015 року. Метою Програми є створення власної моделі інноваційного розвитку школи, що дозволить підвищити рівень інноваційного розвитку загальноосвітніх навчальних закладів України. Науковий керівник Програми – заступник директора Інституту інноваційних технологій і змісту освіти Міністерства освіти і науки, молоді та спорту, кандидат педагогічних наук, доцент Т. Пушкарьова [383].

Аналіз документа «Завдання і заходи» з виконання «Програми інноваційного розвитку загальноосвітніх навчальних закладів «Школи-новатори» на період до 2015 року дозволив виявити такий управлінський алгоритм стосовно навчального закладу:

- Створення ініціативної групи в кожному навчальному закладі в складі директора школи, його заступників, творчих учителів;
- Організація констатувального он-лайн-дослідження рівня інноваційного розвитку навчального закладу;
- Розробка профілю інноваційного навчального закладу;
- Проведення повторного дослідження рівня інноваційного розвитку загальноосвітнього навчального закладу;
- Проведення навчання для педагогічного колективу загальноосвітнього навчального закладу;
- Розробка стратегії розвитку навчального закладу;
- Вивчення можливостей системних удосконалень;
- Створення культури інноваційного розвитку. Обмін ідеями та досвідом;
- Упровадження проекту;
- Аналіз поточних результатів;
- Стратегія постійного розвитку;

– Формування остаточних власних моделей інноваційного розвитку навчального закладу.

Сучасні підходи до управління професійно-технічними закладами досліджують Н. В. Божко [251], Л. І. Даниленко, М. І. Лазарєв, Л. М. Сергєєва, В. В. Олійник [490], Т. Є. Рожнова [408] та ін. Зокрема, організаційно-педагогічні умови вдосконалення управлінської діяльності у вищому професійному училищі – предмет уваги творчої групи експериментального педагогічного майданчика Інституту професійно-технічної освіти Національної академії педагогічних наук України на базі ДПТНЗ «Роменське вище професійне училище». До складу авторського колективу ввійшли науковці Інституту професійно-технічної освіти С. Коваленко, В. Радкевич, адміністратори професійного училища: Г. Чернобук, Т. Рукавичка, Ф. Мірошніченко, Є. Лобач, Н. Міщенко.

У ході роботи над зазначеною темою авторський колектив дослідив тенденції розвитку професійно-технічної освіти (ПТО), удосконалення управлінської діяльності у вищому професійному училищі (ВПУ), запровадження механізмів співпраці науки і практики, розвитку соціального партнерства, побудови ефективної системи планування та організації виробничої практики учнів, їх працевлаштування; звернули увагу на необхідність: вдосконалення нормативно-правової бази функціонування системи професійно-технічної освіти; внесення змін до штатного розпису професійно-технічного навчального закладу ПТНЗ; залучення практиків до обговорення проекту концепції розвитку ПТО та організації підвищення кваліфікації керівного складу закладів професійно-технічної освіти.

Завдання, що нині стоять перед професійно-технічними навчальними закладами нових типів, викликали необхідність уведення нової управлінської структури, що передбачає наявність посад заступника директора з методичної (науково-методичної) роботи, завідувачів відділеннями (в багатoproфільних ПТНЗ), завідувачів виробничою практикою тощо; зміни в структурі управління багатoproфільним ВПУ вимагають відповідного коригування посадових обов'язків суб'єктів організації навчально-виховного, навчально-виробничого процесу.

Зокрема, на заступника директора з методичної (науково-методичної) роботи покладаються завдання підготовки до здійснення навчально-виробничого процесу: моніторинг, спільно з іншими структурними підрозділами училища, регіонального ринку праці, вивчення вимог державних стандартів, аналіз

потенційних можливостей навчального закладу (матеріально-технічне, навчально-методичне забезпечення, кадровий потенціал), підготовка ліцензійних матеріалів з професій і спеціальностей тощо. Таким чином, планування, координація діяльності та контроль за підготовкою матеріалів із забезпечення процесу навчання концентруються в одних руках, що забезпечує системність в роботі та формування чіткої технології управлінського процесу [251, 339, 408].

На порядок денний виходить питання управління власне інноваторами. За словами Фреда Гатерла [175], промислові компанії США потребують творчих людей, і такі люди є, проблема полягає в управлінні ними. Хрестоматійним став вислів А. Макаренка [146] про перевагу згуртованого колективу звичайних учителів над розрізненим співтовариством педагогічних зірок. А. Макаренко та Ф. Гатерл звертають увагу на різницю в управлінні такими категоріями працівників, як «інноватори» та «функціонали»: у створенні умов, у стимулюванні ефективної діяльності тощо.

У результаті 25-річного аналізу інноваційної діяльності Р. Кантер виділив такі групи внутрішніх організаційних чинників, що стримують інноваційну діяльність: прагнення застосовувати до інноваційних проектів ті ж важелі, що і до традиційної, звичної діяльності, – планування, бюджет, звіти; у випадку паралельного існування материнської та інноваційної структур, стримуючим може бути конфлікт інтересів, нерозвиненість комунікаційних систем, недосконалість мотиваційних систем, різних форм заохочення творчої та інноваційної діяльності; досить часто менеджери компаній діють лише у власних інтересах або в інтересах вузької групи акціонерів [209]. Ці спостереження актуальні і для навчальних закладів.

З'являються роботи російських та українських учених, присвячені підготовці керівників шкіл до управління інноваційними процесами на факультетах перепідготовки та підвищення кваліфікації. Зокрема, у роботах Л. Васильченко [80], І. Лазаренко [252] зазначається, що чинний процес післядипломної освіти керівників не відповідає тенденціям розвитку сучасної освіти і потребує адекватних підходів до його реорганізації. Актуальність цієї проблеми зумовлена відсутністю моделі і практичних рекомендацій для її вирішення. Знання,

уміння, методи роботи, що сформувалися в більшості керівників у колишніх умовах, стають недостатніми для виконання змінених управлінських функцій.

Окремі аспекти проблеми суб'єкта інноваційного управління навчальних закладів у межах педагогіки інновацій досліджують Л. Даниленко [365], А. Крижанівський [242], В. Маслов [287], Л. Наточий [310], Т. Панчук [351], С. Пехарева [363], Н. Погрібна [370], А. Хуторський [521], Н. Юсуфбекова [551]. А. Петренко [358] розглядає становлення та розвиток професіоналізму педагога-керівника в системі безперервної педагогічної освіти; І. Чечель [535] досліджує професійну компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу.

Необхідність підвищення управлінської компетентності керівних і педагогічних кадрів, підготовки керівників навчальних закладів до управління якістю освіти, інноваційними проектами в умовах модернізації вітчизняної системи освіти обґрунтовують у своїх роботах М. Гриньова [513], Б. Жебровський [171,172], В. Луговий [263, 264, 265], В. Петков [361, 362], І. Солодій [474].

Аналіз психолого-педагогічних праць (В. Загвязінський [179], І. Лазаренко [252], Є. Нікітін [315, 316], М. Поташник [399, 400], Т. Шамова [538]), дисертаційних досліджень (В. Грабовський [121], Д. Демідов [136], Л. Калініна [208], Л. Капченко [212], С. Ніколаєнко [320], Т. Оболенська [328], І. Осадчий [343], О. Ройтблат [409], О. Старикова [480], Г. Сухович [489], О. Чередніченко [531] та інш.) свідчить про те, що нині активізувалося вивчення й узагальнення інноваційної практики управління навчальними закладами та становлення їх нових типів. Однак, незважаючи на певні позитивні результати у вирішенні теоретичних і практичних питань удосконалення управління навчальними закладами, організація діяльності з оновлення цього управління не завжди відповідає підвищеним вимогам часу.

У дослідженнях названих авторів відзначається відсутність усталених традицій інноваційного управління, а отже, і недостатність кадрів та носіїв такого стилю управління, які необхідні для його ефективного здійснення. Таким чином, основною проблемою сучасного менеджменту навчальних закладів є професійна підготовка у вищих навчальних закладах адекватних вимогам інноваційного управління та функціонально ефективних кадрів. Вивчення практики управління сучасними навчальними закладами показало, що знання, уміння, методи роботи, які сформувалися в більшості керівників у колишніх

умовах, стають недостатніми для виконання мінливих управлінських функцій.

Інноваційні зміни в управлінні системою освіти безпосередньо пов'язані з якістю підготовки керівного складу освітніх установ. Освіта, особливо професійна, повинна забезпечити відповідність професійної підготовки та перепідготовки кадрів управління навчальними закладами, підвищення здатності керівників навчальних закладів до сприйняття та використання на практиці нових управлінських ідей, технічних інструментів та методів управління і формування у керівників навчальних закладів новаторських здібностей, ініціативи та підприємливості.

Іншим аспектом нової освіченості, що цінується в сучасній культурі, є зміна стилю професіоналізму. Мета освіти – зробити людину успішною в сучасному складному суспільстві. Щоб бути успішним, необхідно зберігати цілісність особистості в її ціннісному, емоційно-вольовому і професійному аспектах. Сучасна дидактика має знайти нові методи, адекватні сучасним вимогам і можливостям. А ці можливості – використання резервів людини. Раціональне мислення досягло значних висот, зараз потрібно спиратися на здібності вищого порядку, наприклад, на уяву, натхнення, інтуїцію [151, 152].

Таким чином, для виходу на більш високий рівень людських здібностей стає необхідним забезпечити цілісний особистісний баланс, і людина набуває здатність отримати знання вищого рівня. Це – нове поле філософських, соціологічних, психологічних досліджень, яке має включити педагогіка як перспективу розвитку людини. Володіння своїми інтуїтивними здібностями є новим резервом особистісного розвитку і перспективою нової освіченості особистості.

Сучасний розвиток суспільства вимагає нової системи освіти – інноваційного навчання, яке сформувало б у учнів/студентів здатність до стратегічної детермінації майбутнього, відповідальність за нього, віру в себе і свої професійні здібності впливати на це майбутнє. Освіта повинна орієнтуватися на інтереси особистості, на становлення її ерудиції, професійної компетентності, на розвиток творчих начал і загальної культури. Вища освіта перестає бути тільки професійною, вона перетворюється на механізм формування загальної культури. Моделюючи цілісний образ випускника

вишу, сучасні наукові концепції зумовлюють такі установки на його особу : він повинен бути здатний до творчої самореалізації, підготовлений не тільки до нормального стабільного життя, але й до змін в умовах праці, до соціальної мобільності, стратегічного проектування вектора своєї професійної кар'єри, до моральної саморегуляції, до змін способу життя [480].

Професійне навчання передбачає підготовку з метою набуття професійних знань та кваліфікації відповідного рівня, а також перепідготовку працівників за новими професіями та спеціальностями відповідно до потреб розвитку галузі та підвищення кваліфікації. Згідно Закону України «Про вищу освіту «Професійна підготовка – здобуття кваліфікації за відповідним напрямом підготовки або спеціальністю» [181].

В аналізованих джерелах стосовно виокремленої групи, на вирішення проблем якої спрямоване дослідження, застосовуються терміни «резерв керівних кадрів», «майбутній керівник навчального закладу», «керівник навчального закладу майбутнього», «молодий керівник школи», що вимагає уточнення.

Під «резервом» у дослідженнях Л. Ващенко [84, 85], Б. Жебровського [171], А. Марона [286], Г. Тимошко [498] розглядаються претенденти на посаду директора загальноосвітнього навчального закладу, які підвищували власний рівень професійної майстерності у «школах резерву», «школах резерву керівних кадрів».

Під терміном «керівник навчального закладу майбутнього» (М. Головкова, А. Коробченко [116]) розуміється уявний образ, зразок керівника навчального закладу більш чи менш віддаленого майбутнього, як правило кращий, або перевершуючий за рядом показників сучасних керівників навчальних закладів, удосконалення яких (показників) пропонується у системі післядипломної освіти.

Термін «молоді керівники шкіл» застосовується відносно категорії діючих керівників, хто за віком та часом перебування на займаній посаді (1-2 роки) вимагають спеціальної уваги та застосування відповідних методів та прийомів навчання в системі післядипломної освіти.

Під терміном «майбутній керівник навчального закладу» ми розуміємо студентів-магістрантів спеціальності «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом», які на основі

власного бажання та за результатами вступних випробувань здійснюють професійну підготовку у системі вищої професійної освіти України.

Формальна освіта майбутніх керівників навчальних закладів відбувається в системі вищої професійної освіти та системі підвищення кваліфікації. Тому в системі вищої професійної освіти та в системі підвищення кваліфікації повинні бути реалізовані освітні програми, спрямовані на підготовку управлінців інноваційного типу.

Потенційні керівники навчальних закладів можуть отримати професійно значущі знання та навички в межах додаткової (неформальної та інформальної) освіти, формами якої є:

- самоосвіта, публічні лекції, тематичні семінари, конференції, віртуальні навчальні центри;

- спеціальні програми для індивідуального навчання (керівників різних типів навчальних закладів; керівників навчальних закладів, які не мають базової педагогічної, управлінської, економічної освіти; управлінського резерву тощо);

- спецпрограми для корпоративного навчання в умовах конкретного навчального закладу;

- нерозробленими залишаються аутсорсинг та консалтинг з надання освітніх послуг у сфері інноваційного управління навчальними закладами;

- супровід випускників після навчання у вищому навчальному закладі. Ця ніша освітніх послуг частково заповнена діяльністю інститутів післядипломної освіти педагогічних працівників, але двосторонній зв'язок між підготовкою у виші та вимогами до діяльності конкретного випускника у конкретних умовах утрачається.

Як показало дослідження, найшвидше на потребу керівників навчальних закладів в оволодінні новими методами управління відреагували заклади додаткової освіти, професійні об'єднання.

Процес підготовки резерву керівників загальноосвітніх навчальних закладів на прикладі діяльності «Школи резерву» та «Школи педагога-дослідника» у м. Київ та «Школи резерву керівних кадрів» у Чернігові організували і досліджували Л. Ващенко, Б. Жебровський, Г. Тимошко. Створення «Школи педагога-дослідника», «Школи резерву», «Школи резерву керівних кадрів» – спроба вирішити: проблему підготовки педагогічних кадрів для здійснення багатосторонніх змін у сфері

освіти; проблеми відбору та підготовки кадрів на посади майбутніх директорів загальноосвітніх навчальних закладів. У систему роботи шкіл входили: відбір талановитої молоді, навчання, атестування, призначення на вакансії за строковою угодою. У експериментальній діяльності «Школи педагога-дослідника», «Школи резерву», «Школи резерву керівних кадрів» відпрацьовувалася система, що охоплює зміст, структуру, технології, етапи підготовки претендентів на посаду директора школи з урахуванням змін у теорії та технологіях управління навчальними закладами, і з урахуванням регіональних умов функціонування закладів загальної середньої освіти. Для підготовки освітян-практиків, аспірантів, слухачів «Школи резерву» та працівників, що здійснюють експериментальну роботу, був започаткований навчальний курс «Інноваційна педагогічна діяльність».

Накопичення та поширення досвіду управління навчальними закладами, упровадження сучасних ефективних управлінських технологій відбувається завдяки діяльності професійних об'єднань керівників навчальних закладів. Прикладом може слугувати Українська асоціація з розвитку менеджменту та бізнес-освіти (УРАМБО) [482, 484]. Це добровільний союз освітніх установ, що створений для задоволення спільних потреб його членів, а також індивідуальних потреб професійного розвитку. Місія Асоціації – інтеграція зусиль освітніх установ та бізнес-спільноти для впровадження в Україні сучасних ефективних навчальних управлінських технологій.

У документах УАРМБО звертається увага на необхідність застосування таких інструментів управління розвитком навчальних закладів, як стратегічне планування і розроблення цілеспрямованих програм для досягнення бажаного результату. Зокрема, розроблено «Рекомендації зі стратегічного планування та управління в навчальних закладах (факультетах) бізнес- та менеджмент-освіти» УАРМБО. Вони покликані надати методичну допомогу керівництву навчальних закладів, а також органам управління освітою у впровадженні перспективних технологій поліпшення діяльності у цій сфері.

Проект «Рекомендацій» передбачає висвітлення в стратегічних планах таких важливих питань організації діяльності освітнього закладу, як:

– місія та система цілей, у тому числі питання розроблення корпоративного та етичного кодексів;

– опис і оцінка внутрішнього середовища в навчальному закладі (персонал, імідж, технологія навчальної (наукової, консультативної) діяльності, організаційна структура, студенти та слухачі);

– опис і оцінка зовнішнього середовища (конкурентний ринок освітніх послуг, стан та тенденції ринку праці, державне регулювання та державне замовлення, приватні замовники, інститути громадянського суспільства);

– дослідження та управлінське обслуговування сильних та слабких сторін навчального закладу (перспективні можливості та загрози, сильні та слабкі сторони, SWOT-аналіз та управління за ним).

Окремо розглянуто питання технології розробки стратегічного плану (організація та технологія генерування альтернативних сценаріїв розвитку, формування системи критеріїв для їх оцінки, організація та регламент діяльності з розробки стратегічного плану).

Рекомендації також містять поради стосовно методів вибору стратегії та організаційної схеми їх реалізації, процедур санкціонування та корегування плану, а також організації його підтримки.

Останній розділ Рекомендацій присвячено основним засобам реалізації стратегії: удосконаленню організаційної структури; установах і налагодженню методів комунікації та координації; пошуку та розподілу ресурсів реалізації стратегії; створенню системи перспективних та оперативних планів із реалізації стратегії; контролю реалізації та оцінки стратегії навчального закладу (створенню критеріїв оцінки та методів виміру результатів, упровадженню системи управління якістю, оцінці стану реалізації плану і досягнутих результатів, зовнішньому аудиту стратегії та ходу її реалізації) [484].

Прикладом змінених форм узагальнення та передачі новітнього управлінського досвіду з максимальною наближеністю до керівника навчального закладу є діяльність Відкритого університету керівників освіти Рівненщини (ВУКОР) та застосування технології навчання кадрів в умовах мережевої взаємодії освітніх установ, муніципальної методичної служби і системи підвищення кваліфікації [395].

ВУКОР – це консорціум (оптимальне об'єднання) обласних методичних структур, діяльність якого підпорядкована формуванню та розвитку управлінської компетентності керівників освітніх організацій, актуальність же визначається потребами управлінської еліти у сфері освіти. У межах ВУКОРу діють «Школа резерву керівних кадрів «Мій шанс», «Школа керівників районних (міських) шкіл новопризначеного керівника ЗНЗ «Шлях до успіху»; «Школа управлінської компетентності», спрямовані об'єднувати та розвивати навички управління навчальними закладами в управлінців різних категорій (управлінський резерв, новопризначені керівники, досвідчені керівники навчальних закладів).

Діючий психолого-педагогічний семінар керівників освіти зорієнтований на самоосвітню діяльність, на інтеграцію у сферу освіти педагогічних інновацій. Він передбачає розгляд конкретної актуальної проблеми управлінського забезпечення функціонування і розвитку ЗНЗ. Пропонується широкий спектр практично значущих тем для директорів навчальних закладів, зокрема: «Педагогічний і психологічний моніторинг як основа ефективного управління навчально-виховним процесом», «Управління проектно-цільовою діяльністю загальноосвітнього навчального закладу», «Управлінський супровід формування здорового способу життя в соціалізуючому середовищі школи», «Управлінське забезпечення профільного навчання в старшій школі», «Правове забезпечення управлінської діяльності в умовах законодавчих змін функціонування і розвитку освітньої галузі», «Акмеологізація педагогічного середовища у загальноосвітньому навчальному закладі» та інші.

Однією з форм неперервного підвищення кваліфікації керівників освіти є тренінги вчених-дидактів «На хвилі новацій», які навчають творчо підходити до складних проблем і активно їх розв'язувати за допомогою колективної взаємодії. Тренінг «Самоменеджмент керівника освітньої організації» орієнтує управлінців на застосування теоретико-методологічних засад самоуправління життєдіяльністю і діяльністю людини, пропонує варіанти стратегічного, повсякденного самоуправління. Тренер рекомендує апробовані технології досягнення поставлених цілей і засоби реалізації функцій самоменеджменту. Учасники тренінгу відпрацьовують методику визначення самоактуалізації фахівця,

навчаються бути демократичними, критично мислити, приймати продумані рішення, розв'язувати абстрактні й конкретні задачі.

Розвиток мережевих комунікаційних технологій дозволяє використати їх для поєднання внутрішньошкільного навчання з науковим керівництвом муніципальної методичної служби та системи підвищення кваліфікації. Результати спільної діяльності Н. Савіної та Є. Мироненко свідчать, що застосування технології навчання кадрів в умовах мережевої взаємодії освітніх установ, муніципальної методичної служби і системи підвищення кваліфікації дозволяє оперативно опановувати необхідні вміння та навички в нетипових виробничих ситуаціях, які є обов'язковим атрибутом інноваційного розвитку; сприяє розвитку інноваційних процесів у системі освіти; надає можливість урахувати специфіку діяльності окремої школи, конкретних професійних інтересів і потреб керівника навчального закладу та вчителів [415].

Осмислення шляхів ефективної організації процесу неперервної педагогічної освіти, розробка технології навчання педагогічних кадрів за допомогою мережевої взаємодії структур додаткової професійної освіти педагогів та методичних служб дали можливість сформулювати кроки втілення зазначеної технології. Н.Савіна та Є.Мироненко відзначають, що функціонування мережі в освіті педагогічних кадрів малоімовірно без прошарку вільних професіоналів у цій галузі. Мережа не сформується, поки не вирішені два питання – формування бюджетів, що дозволяють оплачувати працю таких фахівців, і наявність соціального інституту, який пропонує освітні послуги.

Система підвищення кваліфікації як організація-партнер відповідає цим вимогам – має у своєму розпорядженні фахівців-професіоналів, які надають широкий спектр інноваційних освітніх послуг. Це інформаційно-пізнавальні, перетворювально-прогностичні, тренінгові, аналітичні, консультаційні, методологічні, діагностичні послуги. Інститут підвищення кваліфікації може бути освітнім закладом-координатором мережевої взаємодії і на паритетних засадах взаємодіяти з усіма учасниками мережі. Для переходу до практичних кроків щодо входження в освітню мережу слід здійснити вибір моделі, а отже, того середовища, у якому будуватиметься мережева освіта/взаємодія. Для технології навчання педагогічних кадрів в умовах мережевої взаємодії

освітніх установ і системи підвищення кваліфікації оптимальною є динамічна мережа – це об'єднання організаційних одиниць, які діють у загальному ціннісному ланцюгові. У такій мережі один з вузлів відіграє роль системного інтегратора – утримувача освітніх ресурсів. За допомогою договірних відносин інтегратор створює тимчасові союзи з підрядників для вирішення конкретних завдань. Стосовно пропонованої технології роль системного інтегратора виконувала муніципальна методична служба (центр), як утримувач широкого спектра однотипних ресурсів (наприклад, мережа шкіл реалізує принципи особистісно орієнтованого, розвивального, здоров'язберігаючого навчання. Другий крок побудови технології навчання педагогічних кадрів в умовах мережевої взаємодії освітніх установ і системи підвищення кваліфікації полягав у виборі організаційної форми.

Робота може виконуватися в різних організаційних формах: школа, курси, угода або договір про співпрацю між установами, організаціями, громадянами; спеціально створена асоціація, освітня програма, проект, мережева дослідницька програма.

Мережеві проекти є однією з поширених форм діяльності динамічної мережі. Під вирішення конкретних завдань і проблем виникає співорганізація утримувачів різнотипних ресурсів і планомірна спільна діяльність з розподілом праці для досягнення конкретних результатів. Завдання підвищення професійної компетентності педагогічних кадрів із залученням ресурсів системи неперервної педагогічної освіти можуть бути вирішені саме за рахунок такої форми організації діяльності, як мережевий проект. Одним із чинників ефективності неперервної освіти в рамках організації динамічної мережевої структури у формі проекту є спеціально сконструйоване розвивальне професійне середовище, яке спрямоване на створення організованого навчання педагогічних кадрів – внутрішньошкільної системи підвищення кваліфікації. Перехід до внутрішньошкільної системи підвищення кваліфікації вчителів дозволить зняти своєрідне відчуження процесу навчання педагогів від специфічних потреб школи, дасть можливість бачити конкретний результат навчання педагогічних кадрів.

Об'єктивною основою організації внутрішньошкільного процесу навчання вчителів і розвитку їх творчого потенціалу може стати перетворення школи, з одного боку, в систему, яка самонавчається, а з іншого боку – у центр інноватики, де до

процесу ознайомлення з нововведеннями без відриву від виробництва може залучатися практично весь колектив. Організація внутрішньошкільної системи підвищення кваліфікації педагогічних кадрів не виключає їхню підготовку через інститути післядипломної освіти (ІПО), роботу районних методичних об'єднань та творчих груп, тим самим органічно їх доповнюючи.

Базовою умовою мережевої організації освіти педагогічних кадрів в рамках внутрішньошкільної системи підвищення кваліфікації є індивідуальний освітній маршрут керівника, педагога, його індивідуальна освітня програма. Проектування індивідуальної освітньої програми сучасного педагога передбачає узгодження її цілей, структури та змісту з освітньою програмою і цільовою програмою розвитку навчального закладу, у якому працює керівник, педагог. Освітня програма педагога, як і освітня програма учня (його індивідуальний освітній маршрут), конкретизує освітній процес, відображає його цілісність, і в той же час робота керівника навчального закладу, учителя за індивідуальною освітньою програмою повинна сприяти реалізації спільних та інноваційних цілей системи освіти. Для того щоб створити оптимальні умови для реалізації індивідуальної освітньої програми керівника навчального закладу, педагога, необхідно освоювати нові засоби та інструменти навчання. За допомогою мережевої взаємодії і дистанційної освіти можливе корегування індивідуальних освітніх маршрутів керівників навчальних закладів, педагогів, диференційований підбір форм представлення результатів самоосвітньої діяльності.

Третім кроком побудови технології навчання педагогічних кадрів в умовах мережевої взаємодії освітніх установ і системи підвищення кваліфікації є франчайзинг.

Організація динамічної мережі навчання педагогічних кадрів передбачає дистанційні форми організації мережевих взаємодій. Однією з таких форм є франчайзинг. Франчайзинг – це успішна справа з відпрацьованою технологією, брендом, рекламою, фірмовим стилем. Курси, підготовлені одним навчальним закладом, використовує інший на основі франчайзингу, освітні установи можуть скористатися вже розробленими програмами внутрішньошкільного підвищення кваліфікації. Такі курси, програми можуть бути адаптовані відповідно до нових вимог. Франчайзі – людина, яка має кошти,

але не пробувала або не може створити бренд або справу з самого початку. Вона орендує бренд, отримує на додаток технології успішності і платить за це певну ціну. Це і є класичний франчайзинг, який зазвичай поширений у торгівлі, у готельному бізнесі, у сфері послуг.

У технології навчання педагогічних кадрів франчайзинг, на думку Н. Савіної та Є. Мироненко, має такий вигляд: ПЮ винайшов якусь навчальну технологію, програму, а базова школа муніципальної системи освіти в особі директора укладає з ним договір на надання освітніх послуг у вигляді певної технології, навчальних планів, навчальних матеріалів і т.ін. Для ПЮ франчайзинг – це спосіб організації діяльності у міжкурсовий період. Для базового освітнього закладу франчайзинг – це один із способів отримати освітню послугу, апробувати її, пройти процес інституалізації і поширення; рекламувати (транслювати) свій досвід в рамках діяльності динамічної мережі у формі мережевого проекту. У загальну структуру мережі входять вузли «координатор», «системний інтегратор», «франчайзинг» і всі освітні установи муніципальної системи освіти. Кожен з вузлів динамічної мережі (координатор (ПЮ), «системний інтегратор» (муніципальна методична служба), «франчайзинг» (базовий освітній заклад муніципальної системи освіти) виконує свої функціональні обов'язки [416].

Ця форма і методи організації і проведення освітніх заходів відповідають сучасним соціокультурним і соціально-педагогічним процесам. Організація навчання педагогічних кадрів в умовах мережевої взаємодії дозволяє адаптувати зміст навчального матеріалу відповідно до специфіки діяльності окремої школи, конкретних інтересів керівника навчального закладу, учителя, відповідно до напрямів інноваційного розвитку системи освіти.

Відпрацювання технологій підготовки сучасних управлінських кадрів (у тому числі з управління інноваційною діяльністю та з інноваційного управління, про що пишуть В. Вишневецький [94], Л. Михайлов [299], А. Морозов [303], М. Романчук [411], С. Симонов, О. Тарнавський [495], А. Шевірьов [540]) відбувається шляхом створення при вишах ситуаційних центрів, центрів креативного мислення, бізнес-інкубаторів, центрів підтримки студентської інноваційної діяльності, тощо.

Зокрема, Міністерство освіти і науки України затвердило галузеву Концепцію розвитку неперервної педагогічної освіти. Серед умов реалізації цієї Концепції названо створення у структурі вищих навчальних закладів, дошкільних, загальноосвітніх, позашкільних навчальних закладів – лабораторій, центрів практичної підготовки студентів, тренінгових центрів та центрів педагогічних інновацій [384].

Організаторами, авторами-дослідниками діяльності центрів відзначається, що розвиток у студентів інноваційності, підприємливості потребує спеціальної додаткової підготовки, а в більшості випадків у вищих навчальних закладах немає відповідних спеціальних програм. Виші розглядають запровадження таких центрів креативного мислення, бізнес-інкубаторів, центрів підтримки студентської інноваційної діяльності тощо як нові форми навчання, які зможуть внести принципові зміни в існуючу освітню модель, а також допомогти у вирішенні складних внутрішньовузівських проблем [94, 299, 303, 411]. Тому в основу діяльності центрів креативного управлінського мислення, бізнес-інкубаторів, центрів підтримки студентської інноваційної діяльності тощо покладена ідея розвитку знань і навичок креативного мислення, інноваційності, підприємливості у студентів старших курсів за безпосередньої підтримки та контролю з боку професорсько-викладацького складу.

Змістовну частину навчання у навчальних центрах креативного управлінського мислення, у бізнес-інкубаторах, у центрах підтримки студентської інноваційної діяльності становить вироблення у студентів практичних навичок з інноваційного проектування, розвиток умінь продукувати та інтегрувати ідеї, моделювати та вирішувати управлінські та виробничі проблеми, здійснювати якісний відбір бізнес-проектів і своєчасно коректувати хід їх здійснення в процесі апробації.

Використовується спеціальне програмне забезпечення, яке включає блоки аналізу і прогнозу проблемної ситуації (карти проблемної ситуації, схеми досліджуваного процесу, явища), формування проблемно-цільової сфери (мережі ключових цілей і підцілей), блок формування проблем і пошуку альтернатив їх вирішення, оцінки отриманих варіантів рішень і вибору оптимального рішення (комбінації рішень), розробку механізму та плану його реалізації за допомогою автоматизованої системи календарного планування.

Питання підготовки управлінських кадрів, що займаються інноваційною діяльністю, чим далі більше стають предметом уваги дослідників у сфері вищої та професійної освіти.

Зокрема:

– С. Іванов досліджує формування інноваційних компетенцій і якостей людського потенціалу [197];

– Є. Бодунов аналізує механізми підбору і підготовки менеджера інноваційної діяльності [61];

– Л. Василенко характеризує систему і процеси інноваційної підготовки державних службовців [76];

– В. Зінов розкриває проблеми розвитку системи професійної перепідготовки менеджерів для підвищення ефективності інноваційної діяльності [190, 191];

– Н. Полтораднева, Т. Суржикова розглядають підготовку кадрів для становлення та розвитку економіки інноваційного підприємницького типу [374];

– К. Нордстрем та Й. Ріддерстрале обґрунтовують характерні особливості професіоналізму працівників підприємств, установ типу «організацій, що навчаються» [327];

– А. Марон опікується питаннями формування моделі підготовки резерву управлінських кадрів [286];

– Є. Муратова, І. Федоров висвітлюють проектування і реалізацію освітніх програм підготовки фахівців інноваційного типу [307].

З 2007 року в Україні здійснюється спеціальна професійна підготовка магістрів спеціальності «Управління інноваційною діяльністю» та «Менеджмент інноваційної діяльності» для економічного та виробничого напрямків.

Теоретичними питаннями управління та підготовки управлінців у галузі освіти займаються вітчизняні науковці Є. Березняк, В. Бондар, В. Маслов, В. Пікельна, В. Пуцов та ін. Вони приділяють увагу таким питанням, як основи управління школою, підвищення ефективності підготовки директора школи до управління процесом навчання, удосконалення курсової підготовки директорів шкіл, організація неперервного підвищення кваліфікації керівників шкіл, розробка професіограми керівника навчального закладу тощо.

Професійна підготовка менеджерів освіти відповідно до закону України відбувається шляхом підвищення кваліфікації

осіб, що обіймають керівні посади в освіті, та спеціальної магістерської підготовки.

У 2000 році професія „управлінець навчального закладу” була виокремлена в окрему спеціальність, Міністерство освіти і науки України ввело до класифікатора нову спеціальність „Управління навчальним закладом” освітньо-кваліфікаційного рівня „магістр”. До цього часу керівні посади в галузі освіти обіймали люди, що мали вищу освіту відповідно до профілю навчального закладу, яким вони керували. З 2000 року Міністерством освіти і науки України було затверджено освітньо-кваліфікаційну характеристику магістра за спеціальністю 8.000009 (з 2010 року шифр спеціальності змінений на 18010020) – «Управління навчальним закладом», що відповідає Державному стандарту вищої освіти і входить до її галузевої складової. У зв'язку з цим у вищих навчальних закладах України та інститутах післядипломної педагогічної освіти розпочалася підготовка магістрів та підвищення кваліфікації керівних кадрів освіти за цією спеціальністю. У вищих навчальних закладах почали вдосконалювати навчальні програми професійної підготовки магістрів, робочі плани зі спеціальності «Управління навчальним закладом», видавати підручники, навчальні посібники, методичні рекомендації з питань управління освітою та професійної підготовки керівників.

Аналіз офіційних документів надає можливість виокремити основні особливості магістерської підготовки в Україні.

Згідно із законом України «Про вищу освіту» від 17.01.2002, «магістр – освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра здобула повну вищу освіту, спеціальні уміння та знання, достатні для виконання професійних завдань та обов'язків інноваційного характеру певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності» [181].

Виходячи з вищезазначеного, підготовка магістрів з управління навчальними закладами має включати інноваційну складову – підготовку до інноваційного управління навчальними закладами.

Важливо, щоб молоде покоління, ще навчаючись у системі професійної освіти, набувало компетентностей, затребуваних в інноваційній економіці і відповідній системі освіти. Розглядаючи

якість освіти як характеристику результату інноваційної діяльності системи вищої освіти, доцільно визначати її як здатність задовольняти мінливі потреби суспільства. Освіта підпорядкована сьогодні дії механізмів закону випереджувального розвитку якості людини і передбачає не тільки готовність і здатність активних громадян жити в умовах швидких змін, але і їх здатність генерувати такі зміни, звичку і навіть любов до змін. Розвиток глобального інноваційного суспільства залежить від мобільності та інтеграції людей, знань і технологій у всіх державах (Економіка, заснована на знаннях, 2006). «Європа, заснована на знаннях» (Knowledge-based Europe) – цю тезу покладено в основу п'ятої програми досліджень та технологічного розвитку. Управління знаннями також окремо відзначалося у звіті Організації з економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) за 1996 рік: там стверджувалося, що «визначення найкращого досвіду у різних сферах економічної діяльності, що базується на знаннях є ключовим завданням та тематикою праць ОЕСР у галузі науки, технологій та виробництва» [73].

Оцінка якості професійної освіти здійснюється, по-перше, з позицій тих людей, які навчаються або підвищують свій рівень загальноосвітніх і професійних знань. По-друге відбувається оцінка соціальної позиції, мети, установки й орієнтації тих, хто навчається, і тих, хто через своє професійне становище забезпечує відтворення, трансляцію і засвоєння знань. По-третє, оцінюються ті, хто є споживачем продукції загальної і професійної школи, хто отримує у вигляді випускників навчальних закладів молодих людей, що претендують на відповідність потребам національного господарства. І, нарешті, це нормативна база, на яку спирається суспільство під час оцінки ефективності освіти, коли порівнюються реальні і задекларовані показники її функціонування.

Дослідження якості підготовки майбутніх менеджерів освіти у вищих навчальних закладах України, проведене Т. Бурлаєнко виявило низку важливих проблем. Зокрема: 96% респондентів висловили сумнів, що на основі особистих якостей, отриманих знань та вмінь досягнуть успіху. Анкетування серед учителів (243 особи), батьків (351 особа) і учнів (270 осіб) із різних регіонів України засвідчило далеко не відповідний потребам суспільства рівень управління навчальними закладами, рівень

якості надання освітніх послуг і, відповідно, стану підготовки керівників. Зокрема:

- 53% опитаних учителів частково задоволені та не задоволені керівниками навчальних закладів та рівнем управління навчальним закладом;

- 59,3% батьків не задоволені якістю освітніх послуг і управлінням школою;

- 42,1% учнів вважають, що школа має бути більш сучасною, а її управління – більш гнучким.

Водночас 82,3% (175 осіб) директорів загальноосвітніх навчальних закладів (ЗНЗ) та їх заступників мають потребу у професійних менеджерських знаннях і цілеспрямованому розвитку фахової компетентності [71].

Невідповідність практичної підготовки керівників навчальних закладів до роботи в ринкових умовах, відсутність: навичок аналізування і прогнозування результатів праці колективу; визначення мети діяльності навчального закладу; готовності використовувати сучасну техніку та технології, нові форми організації навчального процесу, розробляти та ефективно впроваджувати освітні проекти – відзначають керівники відділів і управлінь освіти.

На існування проблем в організації навчання в магістратурі вказують російські науковці Ю. Маленков [278], В. Сенашенко [457], Б. Якимович [553]. Зокрема, на думку Б. Якимовича, це стосується консерватизму у функціонуванні вищої школи; універсалізації традиційного підходу до організації навчального процесу й, відповідно, ігнорування впровадження необхідних новітніх форм та методів навчальної діяльності. У таких умовах виокремлюються дві негативні тенденції: програми навчання магістрів передбачають наявність великого обсягу самостійної роботи, а насправді підготовка здійснюється за традиційною системою, яка виявляється у недостатній для магістрів самостійності в начальному процесі [553]. В Сенашенко, у свою чергу, розглядає документальне забезпечення процесів функціонування сучасної магістратури й робить висновок про її невідповідність законодавчим документам, що характеризують її як сполучну ланку між набуттям вищої освіти та науково-дослідною діяльністю [457]. У підготовці магістрів виникають суперечливі моменти через нечіткі визначення необхідних компетентностей майбутніх фахівців, стверджує Ю. Маленков.

Він наголошує на тому, що упродовж останніх десятиліть остаточно так і не сформовано модель спеціаліста, підготовка якого має здійснюватися в сучасній магістратурі, та не виокремлено кінцевого образу висококваліфікованого фахівця. На його думку, серед багатьох критеріїв якості функціонування вищої школи основним необхідно вважати показник «додаткової цінності випускників», що є сукупністю важливих якостей у вигляді знань, умінь, навичок, творчих здібностей і компетентностей, котрі формуються в магістрів у процесі їхньої навчальної діяльності [278].

С. Гвоздьов, І. Шило, ставлячи за мету підвищення якості бізнес-освіти в Україні, досліджували бажані якості випускників-менеджерів, ураховуючи думку роботодавців.

Абсолютна більшість керівників висловила бажання залучати до управління фахівців, здатних самостійно приймати рішення. Найбільш дефіцитними категоріями управлінських працівників були визнані такі: керівників найвищого рівня, таких хто розробляє стратегію бізнесу, назвали 36% респондентів; «ініціативних» керівників, здатних на вдосконалення виконуваних ними функцій, – 62% респондентів; добросовісних виконавців – 2% респондентів. Серед бажаних якостей випускників управлінських спеціальностей указані: уміння проводити аналіз ситуації, знаходити нестандартне рішення; готовність брати на себе відповідальність. Проведене дослідження засвідчило, що ринкові умови вимагають практико-зорієнтованої підготовки, а не тільки «наповнення» слухачів і студентів знаннями. Від навчальних закладів очікують уміння навчити, як знання використовувати, як приймати управлінські рішення в умовах постійної нестабільності й високого ризику, як учитися постійно [109].

На вирішення ряду питань професійної підготовки магістрів управління навчальними закладами спрямовані кандидатські та докторські дисертації, виконані останніми роками: досліджується підготовка майбутніх менеджерів до діалогової комунікації в системі післядипломної освіти (Н. Черненко [532]); система підготовки магістрів управління у вищих навчальних закладах США (С. Бурдіна [69], Л. Воротняк [99]); підготовка майбутніх менеджерів освіти до професійної діяльності в умовах інноваційного середовища (Н. Романенко [410]); підготовка претендентів на посаду директора школи з урахуванням

регіональних умов функціонування загальної середньої освіти (Г. Тимошко [498]).

Проте поза увагою залишається професіограма та відповідні форми, методи, засоби підготовки та оцінювання результатів навчання з інноваційного управління майбутніх керівників навчальних закладів.

Аналіз наукових джерел засвідчує, що формування компетентного фахівця у вищій школі відбувається у процесі неперервної освіти та на основі всебічної індивідуалізації навчання. Система неперервної педагогічної освіти покликана сформувати спеціаліста, готового до постійного саморозвитку, самовдосконалення та аналізу власної діяльності, здатного на активне самостійне засвоєння знань і дієве застосування їх на практиці. У зв'язку з цим актуалізується необхідність виокремити чинники, які забезпечують послідовність та наступність професійної підготовки магістрів на окремих її етапах: різноманітність видів навчальної і професійної діяльності; неперервність професійного розвитку; передавання на певному етапі ініціативи магістрам; створення сприятливих психолого-педагогічних умов, за яких особистість з об'єкта професійної підготовки стає суб'єктом власної професійної діяльності. В основу концепцій модернізації вищої педагогічної освіти, у тому числі магістерської, покладено ідеї системного реформування, гуманізації, демократизації, неперервності, випереджувального розвитку. У взаємозв'язку вони утворюють цілісний комплекс ідей, реалізація яких може сприяти підготовці майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління.

Л. Орбан-Лембрик указує на необхідність урахування соціально-психологічних чинників підготовки майбутніх менеджерів. Головними вона називає такі: розв'язування в процесі навчання реальних практичних проблем, засвоєння з цією метою нових методів і засобів праці; ставлення до навчання як до одного з видів дослідницької роботи, що створює додаткову мотивацію та підвищує якість засвоєння нового матеріалу; орієнтацію навчання на розвиток особистості, на зміну її поглядів, цінностей, на дії відповідно до набутих знань; забезпечення розкриття її внутрішніх резервів і нових здібностей студентів через заглиблення в проблему й відволікання від поточних справ; побудову освітнього процесу від складного до простого, а не навпаки (людина сприймає новий вид діяльності як складний і суперечливий, але згодом осмислює складну

інформацію і виокремлює прості складові); орієнтацію на інтенсивне навчання під час групових занять; використання в навчально-виховному процесі послідовностей «від знань до практичних дій» і «від дій до знань», що забезпечує вибірковість, цілеспрямованість відбору знань, мотивацію звернення до конкретної інформації; орієнтацію на самостійне здобування знань, відмову від підходу, спрямованого лише на наповнення пам'яті студентів готовими знаннями [338, с. 510-511].

Серед актуальних проблем практичної підготовки фахівців у системі вищої освіти України є неузгодженість теоретичного та практичного складників професійного компонента навчальної програми; невміння магістрів застосувати теоретичні знання на практиці; непідготовленість випускників освітніх закладів до практичної діяльності; відсутність ефективної взаємодії між школами та педагогічними навчальними закладами у сфері організації та здійснення практичної підготовки майбутніх керівників цих закладів.

Нами здійснений якісний аналіз змісту навчальних програм профільних дисциплін, які забезпечують підготовку магістрів з управління навчальними закладами. Метою аналізу було виявлення ознак підготовки до інноваційного управління у формулюваннях мети, завдань, вимог до знань і вмінь, тем, які пропонуються до розгляду; у завданнях для самостійної роботи; у питаннях для контролю знань тощо. Аналізу були піддані програми Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка, Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького, Київського славистичного університету, Міжрегіональної академії управління персоналом, Інституту менеджменту та психології ДВНЗу «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України, Уманського педагогічного університету, Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького, Київського університету імені Бориса Грінченка, Кіровоградського педагогічного університету, Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії. Був включений до аналізу модульний елемент «Освітній менеджмент в Україні та за кордоном» («Образовательный менеджмент в Украине и за рубежом») у межах Спільного Європейського проекту ТЕМПІУС ІV «Мережева взаємодія університетів-партнерів в реалізації

багаторівневої системи підготовки та підвищення кваліфікації фахівців у галузі освітнього менеджменту у якому з боку України брали участь Дніпропетровський та Хмельницький національні університети. Крім українських до консорціуму входили: Фондовий університет м. Гільдесгайм (Німеччина), Технічний університет м. Лодзь (Польща), Дунайський університет м. Кремс (Австрія), Університет м. Білефельд (Німеччина), Новгородський державний університет (Росія), Вітебський державний університет (Білорусь), Брестський державний університет (Білорусь), Смоленський державний університет (Росія), Санкт-Петербурзька Академія післядипломної педагогічної освіти (Росія).

Проаналізовані програми з дисциплін магістратури за спеціальністю «Управління освітою» («Управление образованием») Московського Державного університету імені Ломоносова; програма курсу підготовки фахівців вищої кваліфікації «Теорія і практика управління школою» («Теория и практика управления школой») Московського державного педагогічного університету, програма навчальної дисципліни «Управління освітніми системами» («Управление образовательными системами»), яка викладається в Новгородському державному університеті ім. Ярослава Мудрого.

Ми розглянули увесь масив доступних для нас програм навчальних дисциплін, які забезпечують підготовку магістрів з управління навчальними закладами і в яких будь-який компонент програми (мета, завдання, знання, уміння, зміст тем, які включені до розгляду, та ін.) відповідає меті дослідження – підготовці магістрів до втілення новацій в управління навчальними закладами. Серед проаналізованих програм виявили такі групи навчальних дисциплін: загальнотеоретичні курси з управління та менеджменту навчальних закладів «Управління освітніми системами» («Управление образовательными системами»), «Теорія і практика управління школою» («Теория и практика управления школой»), «Освітній менеджмент в Україні та за кордоном» («Образовательный менеджмент в Украине и за рубежом»), «Менеджмент освіти», «Керівник навчального закладу», «Менеджмент організації»; спеціальні курси, які розглядають інноваційні зміни в навчальних закладах («Інноваційний педагогічний менеджмент», «Управління науковою та інноваційною діяльністю, «Інноваційний менеджмент в освіті», «Інноваційні тенденції в освітньому менеджменті»,

«Інноваційний менеджмент в навчальному закладі»); навчальні курси, зміст яких розкриває специфіку застосування окремих інструментів управління та інноваційного управління і специфіку управління окремими освітніми закладами («Управлінське консультування в системі освіти», «Моделювання в системі управління освітою», «Управління позашкільним навчальним закладом», «Управління змістом робіт», «Аудит і оцінювання управлінської діяльності» та ін.).

На момент нашого аналізу такі навчальні курси, як «Теорія управлінських рішень», «Технології управління навчальними закладами», які також є серед переліку тих, що забезпечують підготовку магістрів з управління навчальними закладами, інноваційного компонента не передбачали.

Аналіз змісту навчальних програм профільних дисциплін дозволив підтвердити висновок Л. Даниленко про те, що теорія і практика управління НЗ постійно розвивається у напрямі: від школознавства – науки про управління навчально-виховним процесом до педагогічного менеджменту і менеджменту освітніх послуг. Інноваційні процеси в навчальних закладах відбивають загальні підходи до інноваційної діяльності та специфіку педагогічної інноватики. Зокрема, під освітніми інноваціями в аналізованих програмах розглядаються технології навчання, виховання, управління, а під інноваційним менеджментом – специфіка управління інноваційною діяльністю. Інноваційне управління як окрема галузь інноваційного менеджменту остаточно не виокремилось. Це стосується й інноваційного управління навчальними закладами.

Автори програм усвідомлюють необхідність адекватного ситуації (реформуванню освіти) оновлення управлінських знань, умінь та навичок. Увагу зосереджують на таких напрямках інноваційної діяльності: освітньо-виховному, матеріально-технологічному, соціально-психологічному, фінансово-економічному, та управлінському.

Як завдання інноваційного управління розглядають: виявлення нових підходів до управління навчальними закладами; внесення новацій у цілі діяльності, структуру адміністративної служби, технологію управління навчальним закладом; підвищення рівня власної професійної компетентності управлінців; розвиток творчої ініціативи і трудової активності членів педагогічного колективу.

Висвітлюються такі сучасні (інноваційні) технології та інструментарій управління закладом освіти: аналіз інноваційного середовища навчального закладу; інноваційні стратегії розвитку закладів освіти, методи оцінки інноваційних проектів в освітній діяльності; ініціація, планування, організація та управління проектами; моніторинг результатів управлінської діяльності; фандрайзинг в системі освіти; освітній франчайзинг, організаційні форми, які забезпечують розвиток інноваційних процесів у закладах освіти; особливості прийняття рішень в управлінні інноваціями в навчальному закладі; програмно-цільове планування; нестандартні управлінські рішення; процесний підхід до управління навчальним закладом тощо.

За твердженнями авторів програм вимагає спеціального інструментування: управління різними типами інноваційних навчальних закладів – ліцеями, гімназіями, колегіумами, навчально-виховними комплексами, приватними школами, НВК, сільськими школами, вищими навчальними закладами нових типів; модель управління закладами освіти з особистісно орієнтованим навчанням; модель управління закладами освіти з розвивальним навчанням.

Окремі теми з інноваційного управління навчальними закладами розроблялися і нами, як викладачем магістратури за спеціальністю «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом» Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка, в навчально-методичних комплексах з дисциплін «Менеджмент в освіті», «Фінансово-економічна діяльність навчального закладу», «Управління інноваційною діяльністю», «Процеси управління проектами» протягом 2008 – 2013 рр.

Як бачимо, в рамках окремих навчальних дисциплін висвітлюються окремі теми підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління, комплексно це питання не розглядається. Окремої навчальної дисципліни, присвяченої цілеспрямованому формуванню знань і навичок з інноваційного управління, не пропонується. Результати аналізу програм навчальних дисциплін свідчать, що викладачами магістратури зі спеціальності «управління навчальними закладами» накопичений потужний потенціал знань, але, будучи розпорошеним у різних навчальних курсах різних навчальних закладів він навряд чи помітно впливає на підготовку майбутніх

керівників навчальних закладів. Цей арсенал знань вимагає методичної обробки, яка б відповідала стандартам вищої освіти.

Ми звернули увагу на нову хвилю, появу «новітніх» навчальних курсів, до яких ми віднесли: «Управління змістом робіт», «Аудит і оцінювання управлінської діяльності», «Управлінське консультування в системі освіти». На наш погляд, поява цих дисциплін у навчальних планах підготовки магістрів з управління навчальними закладами означає подальшу «менеджеризацію», перенесення інструментів менеджменту виробничої та економічної ланок на управління навчальними закладами. Так, появу в навчальному плані дисципліни «Управління змістом робіт» можна вважати ознакою застосування в управлінні освітніми закладами та установами процесного підходу згідно з міжнародними стандартами ISO; «Аудит і оцінювання управлінської діяльності» – перенесенням інструментів перевірки бухгалтерського обліку (на відповідність чинному законодавству та встановленим нормативам) на управлінську діяльність узагалі і управління навчальним закладом зокрема; «Управлінське консультування в системі освіти» – застосуванням специфіки консалтингу як бізнесу та наданням консультацій у сфері управління навчальним закладом.

Процесний підход, аудит, консалтингова діяльність мають новаційний характер стосовно управління навчальним закладом на школознавчих засадах та засадах педагогічного менеджменту; вони потребують адаптації до застосування в умовах навчальних закладів, пов'язаної з розробкою специфіки професійної підготовки майбутніх керівників навчальних закладів, з формуванням готовності викладачів вищої школи до викладання дисципліни. Існує необхідність у перевірці пропонованих новацій на відповідність потребам діючих керівників навчальних закладів.

У цілому аналіз розглянутих джерел показує, що науково-педагогічне дослідження питань підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління тільки починається, багато виявлених характеристик цього феномену лише теоретично конституювані, а деякі висунуті вченими положення – дискусійні і потребують більш глибокого і всебічного вивчення. Досить чітко позначилися «зони незнання» в цій проблемній галузі, які потребують подальшої методологічної, теоретичної та науково-практичної розробки.

У сучасній теорії професійної підготовки практично відсутні дослідження, присвячені комплексному, системному розгляду проблеми підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління.

Складність та багатоаспектність вищезначених питань вимагають проведення досліджень з визначення та змісту інновативної складової управлінської діяльності керівників освітніх установ.

Дослідження з основ загальної і педагогічної інноватики переконують у тому, що системні зміни теоретичної моделі розвитку освітніх програм визначаються кількома чинниками: ціннісно-установочним, нормативно-правовим, зіставно-адаптаційним, організаційно-середовищним та інноваційно-практичним [154-161]. Оскільки розвиток освітніх програм залежить не тільки від формальних ініціатив державних і регіональних органів освіти, а й від інноваційної діяльності освітніх установ, то корекція прогностичної моделі освітніх програм відбувається з урахуванням цієї діяльності. Щодо підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління, то необхідне дослідження нормативно-процесуальної сторони її запровадження до змісту навчання за магістерською програмою з «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом».

Результати емпіричних досліджень свідчать, що питанням підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління, як складової загальної управлінської культури, не приділяється належної уваги. Знання та вміння, задекларовані у програмах із профільних навчальних дисциплін, не зорієнтовані на досягнення мети – підготовку до інноваційного управління. На основі одержаних результатів ми дійшли висновку: саме в системі магістерської підготовки можна створити необхідні організаційно-педагогічні умови для ефективною підготовки до інноваційного управління майбутніх керівників навчальних закладів.

Конче потрібно інтенсифікувати розробку освітніх програм, орієнтованих на розв'язання основних завдань: задовольнити запит майбутніх керівників навчальних закладів у межах магістерської підготовки на практико-зорієнтовані знання, що використовуються «тут і зараз». При цьому важливо подолати небезпеку спрощеного підходу до достатньо складних концепцій

і наукових ідей, який здатний породити думку про доступність наукового пошуку та його результатів, у наслідок чого майбутні керівники навчальних закладів можуть виявитися носіями «напівзнання», більш небезпечного, ніж незнання. Також необхідно забезпечити розвивальний ефект набутих знань завдяки реалізації практико-орієнтованих, проблемних, ситуаційних завдань, що моделюють реальні практичні ситуації, які виникають у процесі управлінської діяльності.

Актуальність проблеми підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління зумовлена протиріччями між необхідністю такої підготовки майбутніх керівників навчальних закладів та відсутністю практичних рекомендацій. Цьому міг би сприяти інтегрований спецкурс, який систематизував би й узагальнив теоретичні та методичні засади управлінських знань і вмінь, необхідні майбутнім керівникам навчальних закладів, для оволодіння основами інноваційного управління.

Аналіз якості магістерської підготовки майбутніх керівників навчальних закладів в сучасній парадигмі розвитку суспільства свідчить про збагачення функцій цієї підготовки. Ідеться не тільки про «додавання» розвивальної функції до адаптивної та компенсаторної, а й про їх якісну перебудову. Провідною функцією має стати підготовка до інноваційного управління, оскільки вища освіта орієнтується на визнання студента як активного та самостійного суб'єкта власного навчання. Результативність освітнього процесу має досягатися у практичній діяльності на теоретико-методологічному, психолого-педагогічному та предметно-методологічному рівнях з урахуванням усіх чинників, що сприяють цьому процесу.

При розробці магістерських програм слід спрямовувати їх зміст не тільки на озброєння майбутніх керівників новими знаннями та вміннями, а й на врахування психологічних основ, мотивів, ціннісних орієнтацій самої особистості майбутнього керівника. Саме магістерські програми можуть створити для цього необхідні передумови – передбачити інтенсивне заглиблення в пізнавальну діяльність, активну комунікацію з однокурсниками та викладачами в навчальній групі, а стажування у навчальному закладі дасть можливість для самоаналізу професійної діяльності. Підсилення загальнометодичної та смислоутворювальної (світоглядної) складової змісту навчання

майбутніх керівників навчальних закладів необхідне для забезпечення стратегічної та інноваційної діяльності сучасних керівників шкіл, для свідомого вибору та здійснення місії навчального закладу відповідно до потреб суспільства. Інноваційне управління може виступати і як умова успішної управлінської діяльності, і як її складова, і як одна з характеристик носія управлінської діяльності.

Отже, у пошуку найбільш раціональних шляхів підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління в межах магістерських програм робляться перші кроки. Як свідчить практика, переважними методами залишаються інформаційні, які вимагають від слухача усвідомлення несуперечливого, точного знання, однозначних висновків і безальтернативних рішень. Значною мірою така стратегія навчання пояснюється цілою низкою суперечностей між: реальною структурою вищих навчальних закладів – та освітніми потребами майбутніх керівників освітніх установ; специфікою навчального процесу – та недостатньою розробкою сучасних освітніх технологій; вимогою підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління – та нестачею кваліфікованих кадрів викладачів.

Ми погоджуємося з висновками О. Старикової про те, що у цьому контексті необхідною стратегією розвитку вищої школи стає пошук нової освітньої парадигми, що забезпечує вихід із кризи та успішність цивілізаційних статусних просувань країни. Водночас сучасна інтерпретація соціокультурного феномену вищої школи приводить до висновку: освіта вийшла за внутрішньонаціональні рамки, і це диктує пошук освітніх стратегій в загальносвітовому вимірі, що дозволяє формувати єдиний освітній простір на принципах інтернаціоналізації, інституціоналізації, інтеграції соціумів, культурної конвергенції, спільності цілей і цінностей. Прикладом реалізації такої стратегії служить Болонська модель, яка стає домінуючою для загальноєвропейського освітнього простору. Практико-орієнтована концепція Болонської моделі будується на компетентнісній парадигмі, преференції якої полягають у центруванні системи навчання на студентові; у результатоцентризмі; у критеріях, стандартах і принципах удосконалення якості освіти в загальноєвропейському просторі [480].

1.2. Інноваційне управління навчальними зкладами: основні поняття, їх визначення і сутність

Не викликає сумніву, що сучасна соціальна реальність вимагає принципово інших, у порівнянні з традиційними, методів її пізнання та перетворення. Будь-який метод управління базується на пізнанні об'єктивних закономірностей та принципів їх використання у яких відображаються вимоги не лише об'єктивної реальності, а й людської свідомості, рефлексії і які слугують перетворенню дійсності на основі наукової методології. Остання дозволяє оптимізувати й сам процес пізнання за допомогою сукупності технологічних прийомів (операцій, процедур), можливості яких необмежені. Перехід від традиційного, рутинного, одновимірного освоєння світу до творчого, цілісного, інноваційного можливий тільки шляхом формування нового типу управлінської культури і, зокрема, в його інтелектуальному, пізнавальному компоненті.

Обґрунтувати об'єкт наукової уваги «інноваційне управління» та дати дефініцію цього поняття на основі соціальної практики, намагалися А. Афасижев [25], П. Ваганов [74] Ш. Ахметов, Л. Гаєвська [106], В. Григоращ, В. Гриценко [125] Г. Демченко [137], В. Іванов [196], О. Касьянова, Ю. Комар [227], О. Кречетов [240], М. Кузькін [243] В. Латрушев, О. Мармаза [285, 516], М. Миронова [295], П. Моргунов [301], Н. Свободнова [455], О. Скідін [466], Л. Тарасенко [493], Г. Чесборо [530] та інші дослідники. У їхніх роботах відмічені складність, багатоаспектність та взаємозалежність управлінських проблем в умовах постійних змін, конкуренції, викликів та ризиків нової соціально-економічної реальності, які потребують нових ідей і підходів і сприяють пошуку оптимальних інновацій управлінської діяльності.

Динаміка розвитку сфери освіти (глобалізація та євроінтеграція, конкуренція, залучення альтернативних інвестицій на вирішення питань покращення матеріально-технічного забезпечення навчальних закладів, розгляд освіти як послуги тощо) запускає до дії самоорганізаційні механізми, а з ними – й появу нових понять, що відтворюють або випереджають практику, становлять сутність потенціалу, зміни та тенденцій до них. Серед них – «інноваційне управління навчальними

зкладами», «навчальний заклад – підприємство», «громадсько-державне управління» та інші.

Інноваційне управління навчальними закладами є найбільш складною та найменш дослідженою частиною загальної теорії управління. Інноваційне управління навчальним закладом як специфічна управлінська діяльність знаходиться у процесі становлення.

Обґрунтування необхідності й важливості спеціальної підготовки керівників навчальних закладів до діяльності в нових умовах, до оволодіння новими методами управління здійснено в низці дисертаційних робіт.

Серед українських авторів – Н. Василенко («Підготовка керівників загальноосвітніх навчальних закладів до інноваційної діяльності», 2007), В. Войчук («Формування готовності керівників до програмно-цільового управління розвитком позашкільного навчального закладу», 2006), Л. Даниленко («Теоретико-методичні засади управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах», 2005), Н. Погрібна «Педагогічні засади інноваційної управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу, 2007), Н. Романенко «Підготовка майбутніх менеджерів освіти до професійної діяльності в умовах інноваційного середовища», 2010).

Відомі роботи таких російських авторів, як І. Лазоренко («Підготовка керівників шкіл до управління інноваційними процесами на факультетах перепідготовки та підвищення кваліфікації», 1995), А. Сімонова («Інноваційно орієнтована підготовка до педагогічного менеджменту в неперервній професійній освіті», 2011).

Проте зміст підготовки діючих та майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління залишається не висвітленим, а отже, вимагає спеціального розгляду і узагальнення.

Термін «інновація» (англ. innovation, лат. innovatio – оновлення) відрізняється широтою значень. У літературі інновація розглядається як об'єктивна даність цивілізованого буття; вкладення коштів у економіку, що забезпечує зміну поколінь техніки і технологій; нововведення в галузі техніки, технології, організації праці та управління, засновані на використанні досягнень науки і передового досвіду, а також

використання цих нововведень в різних галузях і сферах діяльності; нововведення, нове явище в галузі модернізації, наприклад, технологічні інновації; створення та впровадження різного виду нововведень, що породжують значущі зміни в соціальній практиці; цілеспрямована зміна, що вносить в освітнє середовище стабільні елементи (нововведення), які поліпшують характеристики компонентів, окремих частин, самої освітньої системи в цілому; нововведення в педагогічній діяльності, зміни у змісті та технології навчання і виховання, які мають на меті підвищення їхньої ефективності, та ін. Узагальнюючи визначення поняття «інновація» («нововведення»), можна сказати, що воно визначається і як нововведення, і як процес упровадження цього нововведення в практику. Відмінності у визначеннях поняття інновації залежать від того, під яким кутом зору дослідники розглядають сутність інноваційного процесу. Ми будемо дотримуватися такого визначення *поняття «інновація»*: нововведення в галузі техніки, технології, організації праці та управління, засновані на використанні досягнень науки і передового досвіду, а також використання цих нововведень в різних галузях і сферах діяльності. На наш погляд, таке визначення відображає семантику цього поняття стосовно управління навчальними закладами.

Постулати про інновації були сформульовані Мак-Кулоха, Дж. Міллем, А. Смітом, Д. Ріккардо, та ін. Питання інновації розглядалися також у працях А. Клайнкнехта, Н. Кондратьєва, К. Маркса, М. Портера, А. Пригожина, А. Сластеніна, Б. Твіста, В. Федорова, Ц. Шумпетера та ін.

Методологія інновацій пов'язана з науково-теоретичним і методико-практичним обґрунтуванням необхідності інноваційних відносин і процесів, з виведенням закономірностей, з установленням причинно-наслідкових зв'язків. Сучасна система інновацій в освіті являє собою сукупність:

- технологічних інновацій (нові освітні технології);
- педагогічних інновацій (нові навчально-виховні методи, прийоми, технології);
- управлінських інновацій (нові зміст, форми, методи, процедури, технології управління).

Інноваційну діяльність навчальних закладів у нашій державі обумовлюють Закони України «Про освіту» [184], «Про інноваційну діяльність» [183], Національна доктрина розвитку

освіти України у XXI столітті [299], Державна національна програма «Освіта» («Україна XXI століття») [138], Державна цільова економічна програма «Створення в Україні інноваційної інфраструктури» на 2009-2013 рр. [139], Програма економічних реформ в Україні на 2010-2014 рр. [404], «Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності» [373] та ін.

У законі України «Про інноваційну діяльність» та в положенні «Про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності» термін «інноваційне управління навчальними закладами» тлумачиться через поняття «інновація» та «освітні інновації» відповідно [183, 373].

Таким чином, під «інноваційним управлінням навчальними закладами» розуміються:

– новостворені (застосовані) і/або вдосконалені організаційно-технічні рішення адміністративного характеру, що істотно поліпшують структуру та якість діяльності виробництва (у нашому випадку – навчальних закладів) [183];

– управлінські системи (системи управління), компоненти такої системи, що суттєво поліпшують результати освітньої діяльності [373].

Інноваційна управлінська діяльність керівника загально-освітнього навчального закладу визначається Н. Погрібною як сукупність специфічних управлінських принципів, функцій та технологій, у результаті застосування яких забезпечується постійний розвиток закладу освіти та підвищується його конкурентоспроможність [369].

Узагальнюючи розглянуті тлумачення поняття інноваційного управління навчальними закладами, можна дати таке його визначення: *інноваційне управління в системі освіти* – специфічна діяльність відповідного управлінського рівня (всеукраїнського, регіонального, місцевого, окремого навчального закладу), яка має цілеспрямований характер і передбачає застосування, експериментальну перевірку ефективності і можливості застосування оригінальних управлінських рішень, нових управлінських принципів, функцій, технологій, організаційних структур, управлінських систем або їх компонентів [421].

Інноваційне управління навчальними закладами базується на теоретичних положеннях загального (системного) менеджменту, менеджменту організацій, підпорядковується

закономірностям здійснення інноваційної діяльності, у той же час має свою специфіку у змістовному, організаційному і впроваджувальному аспектах, зумовлену галузевими особливостями (управління навчальними закладами).

Під інноваційним управлінням іноді розуміють інноваційний менеджмент, та ці поняття не тотожні. У загальному вигляді процес управління трактується як «методи впливу суб'єкта управління на об'єкт управління за допомогою прямих і зворотних зв'язків в умовах впливу дестабілізуючих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища з метою досягнення запланованого результату», а менеджмент – як «наука про найбільш раціональну організацію й управління трудовим колективом з метою одержання запланованого ефекту».

«Інноваційний менеджмент» – це сукупність визначених організаційно-економічних методів і форм максимально ефективного управління всіма стадіями і видами інноваційних процесів у підприємствах і організаціях. Тобто інноваційний менеджмент розуміють як управління інноваційною діяльністю підприємства чи організації. Так як основна діяльність навчальних закладів – навчально-виховний процес, то інноваційний менеджмент у навчальних закладах – управління інноваціями у навчально – виховному процесі. Власне управлінські інновації не мають на увазі. Наш висновок підтверджують і роботи В. Бузник («Введение в инновационную деятельность в академических организациях», 2003), Л. Буркової («Педагогічні інновації та їх діагностична експертиза : теоретичний аспект, 1999), Н. Василенко («Підготовка керівників загальноосвітніх навчальних закладів до інноваційної діяльності, 2007), Л. Даниленко («Теоретико-методичні засади управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах», 2005) у яких інноваційна діяльність керівника навчального закладу розглядається як уміння управляти інноваторами та інноваціями у навчанні та вихованні учнів/студентів (які є предметом безпосередньої діяльності вчителів/викладачів). Не дивлячись на останнє вказані автори найближче підходять до розуміння необхідності застосування інновацій в управлінні навчальними закладами.

Поняття суб'єкта управління навчальними закладами (у нашому випадку – інноваційного управління) розкривається в Законі України «Про освіту» [184], відповідно до якого в Україні

для управління освітою створюється система державних органів управління і органи громадського самоврядування, які є суб'єктами управління (інноваційного в тому числі): на всеукраїнському рівні – державні органи управління освітою, на регіональному – місцеві органи державної виконавчої влади та органи місцевого самоврядування в поєднанні з громадським самоврядуванням – зборами освітян різних рівнів (від районної, міської, обласної конференцій педагогічних працівників до з'їзду працівників освіти).

Можливості інноваційного управління на рівні окремого дошкільного навчального закладу, закладу середньої освіти, системи позашкільної, професійно-технічної освіти розкриваються в розділах Державної національної програми «Освіта (Україна ХХІ століття)». Серед стратегічних завдань реформування управління освітою репрезентовано: перехід від державного до державно-громадського управління освітою, тобто від централізованого до децентралізованого; чітке розмежування функцій між центральними, регіональними і місцевими органами управління; забезпечення самоврядування і автономності діяльності загальноосвітніх навчальних закладів; визначення повноважень центральних і місцевих органів, органів громадського самоврядування в системі управління освітою і утвердження у сфері освіти поєднання прав особи, суспільства і держави [138]. Подальшого розкриття, роз'яснення та затвердження ці положення набули в Національній доктрині розвитку освіти України у ХХІ столітті (2002 р.), де зазначається, що нагальним завданням є пошук нових, відкритих і демократичних моделей управління розвитком галузі, у яких би органічно поєднувалися засоби державного впливу з засобами громадського управління [311]. Програмою економічних реформ передбачається посилення автономності навчальних закладів, розширення прав шкіл і ПТУ самостійно розпоряджатися матеріальними, фінансовими й кадровими ресурсами, що підвищить вимоги до самоорганізації та самоуправління навчального закладу [404].

На підставі вищезазначених документів ми вважаємо керівників усіх підрозділів управління освітою (всеукраїнського, регіонального, місцевого рівня та всіх рівнів і типів навчальних закладів) і голів органів самоврядування (у тому числі голів рад

будь-якого рівня і типу навчального закладу) – суб'єктами інноваційного управління [436].

Двосторонніми агентами впливу (на суб'єкт інноваційного управління та з боку суб'єкта інноваційного управління на весь персонал) виступають керівники вищої, середньої та первинної ланок управління навчальним закладом, керівники інноваційних проектів або програм, фахівці, залучені шляхом аутсорсингу. Колективні агенти впливу – управлінська команда, спеціально створений орган (служба) управління, органи самоврядування, профспілковий, батьківський комітети, органи державної влади, громадські організації та інші.

До цільової групи, на чие життя прямо чи опосередковано впливає інноваційне управління навчальним закладом, належать: учні / студенти, сім'ї, у яких вони виховуються, учителі/викладачі та їх сім'ї, обслуговуючий персонал та члени сімей цього персоналу, жителі мікрорайону навчального закладу, благодійники та меценати з підпорядкованими їм колективами, члени громадських організацій [426].

Принципово важливим стає уточнення мети інноваційної управлінської діяльності суб'єктів управління навчальними закладами.

Поняття мети в управлінській діяльності пов'язане з виявленням її функціонального значення. Якщо розглянути управління навчальним закладом з позиції кібернетики, то цей процес будується на отриманні зворотного зв'язку, без якого неможливе ні управління, ні саморегуляція кібернетичної системи, якою є система адміністрація навчального закладу – науково-педагогічний колектив, колектив учнів/студентів, батьків, громадськості та інші. Загальновідомо, що чим досконаліший зворотний зв'язок, тим якісніший процес управління. Створення оптимальної системи управління сучасним навчальним закладом залежить від цілеспрямованого підходу до вирішення проблем, що стоять перед ним. Визначаючи специфіку цього підходу, будемо спиратися на те тлумачення поняття «мета», що його дають філософи. Так, мета – це: а) кінцевий стан, до якого прагне система і який служить для організації її дій (Б. Українцев [512]), б) можливий майбутній стан об'єкта (В. Тюхтін [510]), в) образ бажаного майбутнього, досягнення якого підпорядковується діяльності людини; ідеальна модель бажаного майбутнього (Л. Спіркін [479]); г) уявний образ

того, що буде зроблено; д) передбачення у свідомості результату, на досягнення якого спрямовані дії (Філософський словник [523]); е) досягнення певних змін (Я. Скалкова [465]).

Отже, стосовно управління навчальним закладом можна сказати, що його мета являє собою бажаний результат, майбутній стан об'єкта управління.

Якщо ж мати на увазі *мету інноваційного управління*, то вона вбачається в:

– акумулюванні наукових, технічних, освітніх ресурсів для підвищення ефективності управління навчальним закладом [455];

– переведенні навчального закладу, змісту його діяльності та об'єкт-суб'єктного потенціалу на більш високий якісний рівень, у забезпеченні розвитку та оновлення, відповідності рівня освіти вимогам сучасності [37];

– управлінському «опануванні» системи, що перебуває саме в нестабільній стадії свого становлення [242].

Ці перетворення науковці представляють у вигляді двох взаємопов'язаних процесів: удосконалення існуючої системи управління і формування нових концептуальних підходів, організаційно-технологічних засобів управління, які забезпечать розвиток навчального закладу.

Таким чином, виникає необхідність розробки таких нових способів управління, у яких процес змін закладено в саму сутність системи функціонування навчального закладу з метою здійснення безперервного руху вперед.

Завдання інноваційного управління навчальними закладами: аналіз закономірностей розвитку інноваційних процесів, тенденцій, організаційно-економічних аспектів нововведень; розробка і реалізація нової або значно зміненої стратегії навчального закладу; освоєння сучасних управлінських інноваційних технологій (економічних, психологічних, діагностичних, інформаційних); реалізація заходів для розвитку персоналу; створення нових організаційних форм управління; застосування управління на основі цільових програм і проєктів; просування інноваційного процесу, прогнозування можливих перешкод, визначення шляхів їх подолання; моніторинг використання ресурсів, виділених під виконання функцій інноваційного управління.

Особливості управлінської діяльності полягають у тому, що її цілі і завдання (функції) не змінюються довільно. Їх зміна істотно обмежена. Цілі і завдання системи управління навчальним закладом закріплюються і регулюються нормативно-правовими актами або рішеннями вищих органів. Стабільність цілей і функцій керівників навчальних закладів необхідна для здійснення їхніх повноважень. Нововведення без урахування вказаних вище особливостей управлінської діяльності можуть поставити під сумнів реалізацію статутних цілей навчального закладу. Крім того, зміну цілей неможливо здійснити в односторонньому порядку – для цього необхідні спеціальні повноваження. Як правило, виникнення нових завдань управлінської діяльності не змінює систему управління навчальним закладом, а лише збільшує кількість функціональних обов'язків його керівника.

Об'єкти управлінських інновацій – компоненти управлінської системи, які піддаються цілеспрямованій зміні. Об'єкти інновацій відображають предметну сторону розвитку системи управління навчальним закладом. Інновація завжди є результатом зміни конкретного елемента системи. Вибір об'єктів інновацій не може бути довільним – він ґрунтується на оцінці фактичного стану управлінської системи.

Зміни та можливості змін в управлінні навчальним закладом залежать від особливостей діяльності цього закладу (адже існують експериментальні заклади освіти державного, регіонального, локального рівнів, опорні навчальні заклади, освітні заклади передового педагогічного досвіду, базові школи – інноваційні навчальні заклади, які вимагають відповідного управління), від рівня акредитації і форми власності.

Об'єкти інноваційного управління навчальним закладом класифікуються за такими ознаками:

- за видом ресурсів: матеріальні, нематеріальні, фінансові, технічні, часово-просторові, трудові;

- за елементом системи управління: мета, функції, методи, процедури, технології, організаційні структури;

- за функцією управління: аналізування, прогнозування, проектування, планування, організація, мотивація, стимулювання, контроль;

– за інструментарієм управління: управлінське рішення, управлінська технологія, організаційна структура (див. табл. 1.1).

**Класифікація об'єктів управлінських інновацій
у навчальних закладах**

№	Класифікаційні ознаки	Об'єкти управлінських інновацій
1.	За видом ресурсів	матеріальні, нематеріальні, фінансові, технічні, часово-просторові, трудові
2.	За елементом системи управління	мета, функції, методи, процедури, технології, організаційні структури
3.	За функцією управління	аналізування, прогнозування, проектування, планування, організація, мотивація, стимулювання, контроль
4.	За інструментарієм управління	управлінське рішення, управлінська технологія, організаційна структура

За характером виокремлюються такі управлінські інновації:

- за способом здійснення: планові, систематичні, періодичні, стихійні, випадкові, спонтанні;
- за типом зміни: ліквідація попередньої практики управління, доповнення управлінської практики відсутнім елементом, заміщення одного елемента іншим, більш досконалим, завершення управлінської інновації;
- за масштабом перетворень (змінюється функціонування однієї, кількох сфер, підрозділів або всього навчального закладу);
- за ступенем радикальності: коригувальні, модифікуючі, модернізуючі, радикальні, революційні;
- за потенціалом нововведення (очікуваний корисний ефект і його обґрунтування);
- за джерелом виникнення: поява наукових розробок з метою їх апробації та втілення; зміни державної політики у сфері освіти; відтворення регіональних особливостей, внутрішньо-організаційних можливостей, потреб і завдань;
- за очікуваною тривалістю впровадження: короткочасні, середньої тривалості, довготривалі;
- за трудомісткістю впровадження;
- за обсягом фінансових витрат на впровадження;

– за рівнем реалізації: на рівні колективу навчального закладу, його певного підрозділу і на рівні конкретного працівника (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Класифікація управлінських інновацій
у навчальних закладах**

№	Класифікаційні ознаки	Управлінські інновації
1	2	3
1.	За способом здійснення	планові, систематичні, періодичні, стихійні, випадкові, спонтанні
2.	За типом зміни	ліквідація попередньої практики управління, доповнення управлінської практики відсутнім елементом, заміщення одного елемента іншим, більш досконалим, завершення управлінської інновації
3.	За масштабом перетворень	змінюється діяльність однієї, кількох сфер, ланок діяльності або всього навчального закладу
4.	За ступенем радикальності	коригувальні, модифікуючі, модернізуючі, радикальні, революційні
5.	За потенціалом нововведення	очікуваний корисний ефект і його обґрунтування
6.	За джерелом виникнення	поява наукових розробок з метою їх апробації та втілення, зміни державної політики у сфері освіти, регіональні особливості, внутрішньоорганізаційні можливості (потреби і завдання)
7.	За очікуваною тривалістю впровадження	короткочасні, середньої тривалості, довготривалі
8.	За рівнем реалізації	на рівні усього колективу навчального закладу, на рівні певного підрозділу; на рівні конкретного працівника

1	2	3
9.	За трудомісткістю впровадження	не значної трудомістськості, середньої трудомістськості, значної трудомісткості
10.	За обсягом фінансових витрат на впровадження	не значного обсягу фінансування, середніх обсягів фінансування, значних фінансових витрат

У запропонованій систематиці один і той самий об'єкт інноваційного управління може одночасно мати кілька класифікаційних ознак. Від конкретного об'єкта інновації залежить зміст запланованих внутрішньоорганізаційних змін.

Реалізація управлінського нововведення може відбуватися безпосередньо у навчально-виховному процесі, у розподілі ресурсів, у первинних, вторинних виробничих стосунках, в управлінні кадрами. У зв'язку з цим розглядати реалізацію управлінського нововведення необхідно на рівні колективу навчального закладу, його певного підрозділу і на рівні конкретного працівника.

Управлінські нововведення – це нові знання, втілені у функціях, організаційних структурах процесів управління, у нових управлінських технологіях. Управлінські інновації припускають зміну всієї організаційної структури або окремих її елементів, нововведення у формах, принципах і методах оплати та регламентації праці. Важливе значення надається новим концепціям розвитку корпоративної культури.

Інноваційна управлінська діяльність стає справді інноваційною тільки тоді, коли вона здійснюється не тільки в просторі ідей і дій окремого управлінця, його управлінських рішень, а набуває групового виміру (охоплює діяльність усього колективу працюючих, стає здатністю до трансляції досвіду).

У процесі впровадження управлінських нововведень необхідно працювати як над організаційними, технологічними чинниками, так і над людським чинником. Необхідна інтеграція організаційних змін з технологічними нововведеннями і розвитком персоналу (наприклад, проектування ефективних процесів потрібно узгоджувати з організаційною структурою управління та підготовкою працівників).

Можна виокремити два рівні інноваційного управління навчальним закладом: операційний і стратегічний. Операційна інноватика (проведення локальних управлінських інновацій) обслуговує поточне короткострокове управління навчальним закладом – досягнення цілей стабільно діючого навчального закладу в реальному режимі часу. Призначення її – підтримувати, зберігати стабільні умови діяльності навчального закладу та нейтралізувати окремі збурення середовища. Стратегічна інноватика покликана вирішувати глобальні цілі навчального закладу задля його виживання в довгостроковій перспективі, сприяти досягненню довгострокових цілей. Тут ми маємо справу з проєктивною функцією інноваційного управління. Оскільки стратегічна інноватика потребує значних ресурсів, то проєктувальники (утілювачі довгострокових змін) конкурують у споживанні ресурсів з організаторами поточних стабільних процесів.

Інноваційне управління може бути реалізоване на основі двох принципових підходів : реактивного та проактивного (превентивного). Реактивний підхід дозволяє реагувати на події, щоб адаптуватися до змін, пом'якшити їхні наслідки. При цьому має місце часовий інтервал – відставання внутрішніх змін у відповідь на зовнішні впливи. Новації в управлінні, оригінальні управлінські рішення, технології ймовірніше за все будуть застосовуватися у сфері оперативного управління. Загрозою є те, що втрата часу може призвести до втрати конкурентних позицій навчального закладу. Проактивний (превентивний) підхід дає можливість передбачати події в зовнішньому середовищі, випереджати їх і самим ініціювати зміни. У цьому випадку роль менеджера полягає у проведенні постійних організаційних змін, що дозволяють управляти долею організації. Такий підхід дає змогу успішно керувати змінами.

Як вид діяльності інноваційне управління – це сукупність процедур прийняття управлінських рішень, управлінських технологій, організаційних форм управління навчальними закладами. Як управлінський апарат – це система управління інноваціями, ієрархічна структура органів управління, фахівці з інновацій.

Управлінські нововведення набагато вигідніші й дешевші, ніж технічні, технологічні, оскільки вони не потребують значної кількості коштів на купівлю обладнання і капіталовкладень у

зміну планування навчальних приміщень. При цьому реалізація управлінських нововведень набагато важча, ніж нововведень технологічних, бо управлінські нововведення пов'язані зі зміною ділової культури, поведінки, звичок і уявлень персоналу про управління та діяльність навчального закладу.

Інноваційне управління передбачає застосування інновацій, експериментальну перевірку можливості такого застосування і його продуктивності, це стосується також новостворених (застосованих) і /або вдосконалених організаційно-технічних рішень адміністративного характеру (у тому числі – управлінських систем, компонентів такої системи). У контексті теорії відкритих інновацій Г. Чесбро [530], управлінські інновації можуть бути внутрішньоорганізаційним досягненням, впливом іззовні і результатом спільних, кооперованих розробок. Керівники навчальних закладів можуть брати участь у розробці, експерименті чи апробації, упровадженні управлінських інновацій.

У ряді робіт пропонуються такі впровадження на зміну існуючої практики управління навчальними закладами:

- застосування економіко-математичних моделей у процесі прийняття управлінських рішень (О. Соловйова, О. Соловйова [473]);

- застосування інноваційних технологій в управлінні вищими навчальними закладами (Ю. Куликова [245]);

- застосування мережевих організаційних форм в управлінні вищими навчальними закладами (Г. Беляєва, Г. Федоренко [525]);

- втілення в систему методів внутрішньошкільного контролю методу контент-аналізу (М. Кузькін [243]);

- управління нематеріальними активами як інноваційним ресурсом (В. Ольховський [333]);

- застосування інноваційних стратегій на ринку освітніх послуг (О. Ченцов [529]);

- утілення інноваційного аудиту як засобу управління діяльністю навчального закладу (М. Платонов [368]);

- перерозподіл повноважень і відповідальності в рамках існуючої організаційної структури;

- зміна організаційної культури (підвищення сприйнятливості до нового, культури використання знань;

удосконалення навичок навчання; розвиток адаптаційної здатності до змін; поліпшення внутрішніх взаємовідносин);

– зміна якості управління знаннями (оновлюваність знань, рівень методичного забезпечення діяльності);

– зміна інформаційно-комунікаційної системи навчального закладу (інформаційна логістика, зміна характеристик інформаційної системи навчального закладу);

– зміна системи відбору, ротації, оцінки персоналу навчального закладу;

– зміна систем мотивації та ін.

Інноваційне управління полягає в спрямованості не тільки на зміну існуючої практики, але й на породження принципово іншої практики. Наприклад, застосування аутсорсингу, консалтинг у сфері управління навчальними закладами – нерозроблена царина, яка чекає на своїх дослідників і втілювачів.

Під *процесом інноваційного управління* навчальним закладом ми розуміємо сукупність послідовних дій, які ведуть до зміни станів його системи, спрямованих на досягнення визначеного результату. Процес інноваційного управління полягає в пошуку, розробці та втіленні новацій в управління навчальними закладами і є мотивованим, цілеспрямованим, усвідомленим, що має за мету переведення навчального закладу в новий якісний стан, у режим розвитку. Уведення новацій в управління навчальним закладом – це, перш за все, функція управління штучними і природними процесами змін.

Для здійснення процесу інноваційного управління важливим є розуміння його сутності, принципів, критеріїв та умов успішності.

Інноваційне управління, як і будь-яка інноваційна діяльність передбачає систему взаємопов'язаних видів робіт, сукупність яких забезпечує появу інновацій в управлінні навчальним закладом. В інноваційному управлінні як взаємодоповнюючі та взаємозалежні визначаємо такі процеси: процес пошуку та розробки інноваційних змін; процес розробки управлінських рішень (підготовка і вибір з альтернатив), процес інституціалізації нових правил, норм поведінки, системи цінностей; процес уведення в дію нових управлінських практик.

Перетворення управління навчальними закладами можуть відбуватися за рахунок змін декількох типів.

Локальні зміни в управлінні навчальними закладами передбачають поліпшення, оновлення окремих ділянок системи управління, досягнення часткових результатів (наприклад, освоєння нових методик моніторингу якості надання освітніх послуг).

Модульні зміни – це здійснення декількох комплексних змін. Сукупність змін утворює модуль, який охоплює багато ділянок життєдіяльності навчального закладу, у якому може виникати необхідність координації дій багатьох виконавців, значної частини педагогічного колективу і який ускладнює управління й вимагає більшої ресурсозабезпеченості (кадрової, матеріальної, інформаційної), ніж попередня.

Системні зміни передбачають повну реконструкцію НЗ, стосуються всіх компонентів його діяльності (цілей, змісту, організації, технологій і т. д.), усіх структур, зв'язків, ланок, ділянок. Вони здійснюються або при зміні статусу НЗ, або як шлях радикального оновлення НЗ, який знаходиться в стані глибокої кризи, стагнації. Ці зміни становлять цілісну систему перетворень у масштабі усього навчального закладу, до яких долучається увесь педагогічний колектив.

Мінливість соціально-економічного життя нашої країни і світу вцілому, його динамізм, невизначеність і непередбачуваність зумовлюють якісно новий параметр вимог до управління навчальними закладами – їх перманентність, постійне оновлення способів управління, націленість на неперервне цілісне оновлення освіти, її випереджувальний розвиток. Тому ми вважаємо за доцільне виокремлення ще одного типу змін – перманентних. *Перманентні зміни* забезпечуються відповідною системою управління: пошуком, розробкою, утіленням інноваційних змін у діяльність навчального закладу та моніторингом їх ефективності.

Розглянемо *основні етапи пошуку та розробки інноваційних змін* в управлінні навчальним закладом. Вони відповідають класичному пошуку інновацій.

1 етап. Збирання і систематизація ідей:

– збирання інформації про досягнення в науці, зміни в політиці, технологічні зміни в управлінні навчально-виховним процесом, фінансово-економічною діяльністю тощо, про інновації від окремих викладачів, методичних об'єднань,

ініціативних груп, кінцевих споживачів освіти: учнів, батьків, роботодавців (інтереси, побажання, вимоги і т. ін.);

- аналіз результатів моніторингу ефективності складових системи управління (управлінських рішень, технологій управління, організаційних форм);

- збирання інформації про потенційні можливості навчального закладу стосовно розробки й освоєння нових управлінських процедур, технологій, організаційних форм, визначення ступеня і розмірів ризику;

- збирання інформації про цільові групи, на життя, навчання і діяльність яких вплине нововведення, та довгострокові тенденції їхнього розвитку.

II етап. Відбір виявлених ідей і розробка інноваційних ідей :

- визначення можливостей реалізації інноваційних ідей;

- з'ясування ступеня технологічної спільності нових і традиційних форм управління;

- розгляд відповідності інновації стратегії розвитку навчального закладу.

III етап. Аналіз економічної ефективності запланованої інновації:

- первинна стадія розробки інновації (ідея набуває вигляду конкретного проекту);

- визначення часово-просторових характеристик інновації, оцінка її якості;

- визначення витрат (інвестицій) на розробку і впровадження інновації, джерел її фінансування;

- наявність необхідних ресурсів для впровадження інновації: фінансових, кадрових, матеріально-технічних;

- терміни впровадження інновації;

- аналіз і оцінка рентабельності інновації.

IV етап. Розробка інновації:

- розробка конкретної інноваційної програми з визначенням обов'язків за підрозділами організації;

- попереднє проведення необхідних іспитів (апробація в підрозділі, перевірка дієвості механізму управління тощо). (Традиційні етапи науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт і доведення їх до дослідних зразків при створенні управлінських інновацій, як правило, відсутні) [513].

Інноваційний пошук як реалізація творчого потенціалу суб'єктів управління навчальними закладами виступає і як невід'ємна (атрибутивна) властивість практики управління, і як

специфічний механізм створення і освоєння нововведень. Сучасні інноваційні процеси у всіх складових системи освіти набувають якісно нового характеру, що виражається в їх інтеграції з науково-педагогічною та науково-управлінською діяльністю і в новому статусі – науково проєктованих і науково супроводжуваних процесів розвитку.

Важливим є процес розробки і прийняття управлінського рішення щодо нововведення:

- вироблення альтернатив;
- прогнозування наслідків кожної альтернативи;
- уточнення критеріїв відбору альтернативи;
- вибір альтернативи, яка найбільшою мірою відповідає мінімальним стандартам ефективності.

Характеристики інновації є змінними управлінських рішень – тими чинниками, якими може маніпулювати система управління навчальним закладом і які залежать від історії навчального закладу – успішної або невдалої діяльності в минулому. Управлінські рішення супроводжують усі етапи пошуку, розробки та втілення новацій в управління навчальним закладом.

Інноваційне управління вимагає забезпечення його інституційного оформлення, інтеграції і закріплення в організаційній культурі навчального закладу.

Інституційне забезпечення є професійним інструментарієм управлінської діяльності у сфері освіти, формується чинними в освітній системі або організації нормами, правилами і цінностями (рис. 1.1).

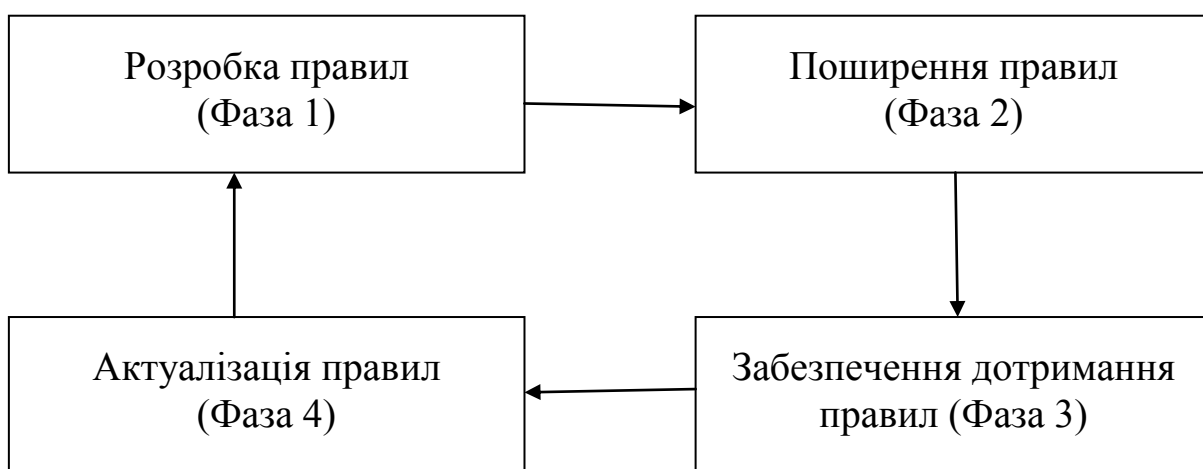


Рис. 1.1 Інституційний цикл управлінської діяльності (за Н. Василенко [77])

Інституціоналізація норм, правил і цінностей в ході інноваційної управлінської діяльності передбачає розробку:

- нормативних та розпорядчих документів, які об'єднують закони, кодекси, статuti, договори, інструкції, приписи, а також накази, розпорядження, постанови, програми, проекти тощо і які фіксують у відносно експліцитному вигляді нормативи, стандарти, правила і процедури;

- функціональних обов'язків і механізмів взаємодії структурних підрозділів керуючої підсистеми;

- технології визначення ефективності новацій, уведених в управління навчальним закладом;

- організаційних структур, які забезпечують дієвість закріплених норм і правил життєдіяльності навчального закладу і здійснюють управління нею.

Критична стадія процесу створення управлінських інновацій для менеджерів-новаторів пов'язана із завоюванням визнання їхніх ідей. Для управлінських інновацій характерні ризики і невизначеність віддачі. Вони зіштовхуються з опором з боку людей, які не розуміють потенційної вигоди або відчують, що в результаті нововведень будуть у програші. Для успіху, як правило, необхідні яскравий лідер, здатний просунути новацію, і шанований топ-менеджер, чий авторитет допоможе завоювати загальну довіру.

Не маючи переконливих даних про те, що управлінське нововведення буде працювати, менеджери навчальних закладів шукають зовнішнього визнання його корисності, прагнучи підвищити внутрішню довіру до інновації. Виділяють ряд джерел зовнішнього визнання. Це викладачі вищих навчальних закладів (інститутів післядипломної педагогічної освіти, працівники методичних кабінетів різного рівня), що виступають як теоретики, котрі визнають управлінські інновації. Вони систематизують нові управлінські практики для використання їх у процесі навчання. Зовнішнє визнання можна отримати й від консалтингових компаній, які зацікавлені у використанні нових управлінських ідей в інших структурах. Однак консалтингова діяльність у сфері управління навчальними закладами в Україні не розвинена.

У ряді випадків менеджери – розробники управлінських нововведень – створюють спеціалізований консультативний

напрямок для продажу своєї методології іншим організаціям (така форма застосовується у приватних навчальних закладах). Для пропаганди й визнання управлінських нововведень використовують засоби масової інформації, здатні довести суть інновацій до широкого кола їхніх потенційних споживачів. Галузеві асоціації також є джерелом зовнішнього визнання.

Уведення в дію нових управлінських практик в навчальному закладі найбільше відповідає проектній діяльності, яка спрямована на розробку особливого інструментально-технологічного знання про те, як на основі наукового знання в заданих умовах необхідно діяти, щоб вийшло те, що може або повинно бути (інноваційний проект). Щодо проектної управлінської технології – це комплекс зусиль, спрямованих на втілення нової або вдосконаленої управлінської практики, яка здійснюється в рамках обмежених ресурсів: часових, фінансових, матеріально-технічних, людських, технологічних тощо. Уведення в дію нових або вдосконалених управлінських практик завжди обмежене в часі і має початок і завершення, завжди реалізується якоюсь конкретною групою людей – груповим суб'єктом управління на чолі з керівником навчального закладу або керуючим (менеджером) проекту.

Як обмежувальні виступають не тільки об'єктивні, але й суб'єктивні чинники: професійний рівень, досвід, знання, інтелектуальні та фізичні здібності і можливості суб'єктів (індивідуальних чи колективних) управління. Тому проектування нововведень в управлінську практику передбачає, у разі необхідності, освітню діяльність, спрямовану на професійний розвиток суб'єктів певної практики, на формування в кожного особистого знання (досвіду) про те, що і як вони повинні робити, щоб інноваційний проект втілювався в життя [423].

Уведення в дію нових управлінських практик в навчальному закладі із застосуванням проектної технології передбачає шість основних етапів, на яких реалізуються різні функції управління:

- ініціація – ухвалення рішення про початок виконання проекту;
- планування – визначення цілей і критеріїв успіху проекту і розробка робочих схем їх досягнення;
- виконання – координація людей і інших ресурсів для реалізації плану;

– аналіз – визначення відповідності плану і виконавчої діяльності поставленим цілям і критеріям успіху і прийняття рішень про необхідність застосування коригувальних дій;

– коригування – визначення необхідних коригувальних впливів, їхнє узгодження, затвердження і застосування, подолання опору;

– завершення – формалізація виконання проекту із введення в дію нових управлінських практик в навчальному закладі, підведення його (проекту) до впорядкованого фіналу, рутинізація управлінського нововведення.

Інноваційне управління полягає в спрямованості не тільки на зміну існуючої практики, але й на породження принципово іншої практики. Оскільки процес змін закладено в саму сутність системи функціонування навчального закладу і передбачає неперервний рух уперед, то виникає необхідність розробки таких нових способів управління, які б забезпечили цю неперервність, тобто перманентність уведення інноваційних змін в управління навчальним закладом.

Як алгоритм перманентного уведення інноваційних змін в управління навчальним закладом нами пропонується така послідовність дій:

1. Стандартизація процесу модернізації та введення нових практик в управління навчальним закладом.

2. Організація регулярного моніторингу зовнішніх і внутрішніх рушійних сил управління навчальним закладом. Завдання – забезпечити керівникам своєчасне розуміння необхідності змін.

3. Визначення найбільш доцільної для конкретного навчального закладу політики впровадження інноваційних змін.

4. Усвідомлення важливості, необхідності і неминучості майбутніх перетворень одним із членів адміністративної команди освітньої установи, тобто наявність свого роду ідейного натхненника і генератора майбутніх ідей.

5. Формування команди (мається на увазі не стільки адміністративна, менеджерська, команда, що є неодмінною і необхідною умовою перетворень, скільки команда ідейних прихильників – із педагогічного колективу, учнів / студентів,

батьків, технічного персоналу, громадськості, методично і технологічно підготовлених до здійснення інновації).

6. Вироблення проектної ідеї розвитку навчального закладу. Це вибір об'єкта нововведень, який (вибір) повинен виходити з життєвої необхідності конкретного НЗ і однозначно розумітися більшістю учасників освітнього процесу.

7. Створення команди проекту з упровадження нових управлінських прийомів, технологій тощо, наділеної необхідними повноваженнями.

8. Визначення конкретних управлінських дій з реалізації виробленої ідеї, тобто складання плану або програми її реалізації. При цьому доцільно визначати не тільки терміни впровадження, але й період засвоєння змін.

9. Мотивація членів педагогічного колективу, учнів, батьків, технічного персоналу, аргументоване пояснення колективу причини, сутності й очікуваних наслідків змін, які вводяться, і формування готовності відповідних категорій працівників НЗ до інноваційної діяльності.

10. Виконання управлінських та організаційних змін в рамках проекту, обговорення можливих варіантів сценаріїв і наслідків реалізації змін.

11. Оцінювання взаємозв'язку визначених інноваційних змін з іншими змінами, завданнями навчального закладу на запланований період.

12. Фіксація параметрів впливу введених змін на ефективність таких процесів, що відбуваються в навчальному закладі: головного (навчально-виховного), забезпечувальних (кадрове, фінансове, методичне, матеріально-технічне забезпечення) та управлінських (аналізування, планування, організація, мотивація, контроль тощо). За умови негативного впливу змін необхідно вчитися приймати непопулярні рішення, аж до відмови від подальшої реалізації проекту.

13. По завершенні проекту необхідно проводити аналіз його цільової ефективності, визначати основні причини невдач.

14. Визначення наступного об'єкта інноваційного управління (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Алгоритм перманентного введення інноваційних змін
в управління навчальним закладом**

№ п/п	Назва елемента алгоритму	Характеристика елемента алгоритму
1	2	3
1.	Стандартизація	Уніфікування процесу модернізації та введення нових практик в управління навчальним закладом.
2.	Моніторинг	Організація регулярного моніторингу зовнішніх і внутрішніх рушійних сил управління навчальним закладом. Завдання – забезпечити керівникам своєчасне розуміння необхідності змін.
3.	Обрання політики впровадження змін	Визначення найбільш доцільної для конкретного навчального закладу політики впровадження інноваційних змін.
4.	Визначення ідейного натхненника	Усвідомлення важливості, необхідності і неминучості майбутніх перетворень одним із членів адміністративної команди освітньої установи, тобто наявність свого роду ідейного натхненника і генератора майбутніх ідей.
5.	Формування команди	Мається на увазі не стільки адміністративна, менеджерська, команда, що є неодмінною і необхідною умовою перетворень, скільки команда ідейних прихильників (із педагогічного колективу, учнів / студентів, батьків, технічного персоналу, громадськості), методично і технологічно підготовлених до здійснення інновації.
6.	Вироблення проектної ідеї розвитку навчального закладу	Вибір об'єкта нововведень, який (вибір) повинен виходити з життєвої необхідності конкретного НЗ і однозначно розумітися більшістю учасників освітнього процесу.

1	2	3
7.	Створення команди конкретного проекту	Створення команди конкретного проекту із упровадження нових управлінських прийомів, технологій тощо, наділеної необхідними повноваженнями.
8.	Визначення конкретних управлінських дій	Визначення конкретних управлінських дій з реалізації виробленої ідеї, тобто складання плану або програми її реалізації. При цьому доцільно визначати не тільки терміни впровадження, але й період засвоєння змін.
9.	Мотивація членів педагогічного колективу, учнів / студентів, батьків, технічного персоналу	Аргументоване пояснення колективу причини, сутності й очікуваних наслідків змін, які вводяться, і формування готовності відповідних категорій працівників НЗ до інноваційної діяльності
10.	Виконання проекту	Здійснення управлінських інновацій в рамках проекту, обговорення можливих варіантів сценаріїв і наслідків реалізації змін.
11.	Оцінювання	Оцінювання взаємозв'язку визначених управлінських інновацій з іншими змінами, завданнями навчального закладу на запланований період.
12.	Фіксація параметрів впливу	Виміри параметрів впливу введених інновацій на ефективність таких процесів, що відбуваються в навчальному закладі: головного (навчально-виховного), забезпечувальних (кадрове, фінансове, методичне, матеріально-технічне забезпечення) та управлінських (аналізування, планування, організація, мотивація, контроль тощо). За умови негативного впливу інновацій необхідно вчитися приймати непопулярні рішення, аж до відмови від подальшої реалізації проекту.

1	2	3
13	Завершення проекту	По завершенні проекту необхідно проводити аналіз його цільової ефективності, визначати основні причини невдач.
14.	Визначення наступного об'єкта інноваційного управління	

Кожна впроваджувана управлінсько-організаційна зміна має супроводжуватися таким пакетом документів:

- аналітична записка (опис ситуації, що склалася, необхідність, яка викликала введення змін);
- бізнес-план (опис майбутніх змін, обґрунтування доцільності їх реалізації, аналіз альтернативних рішень);
- наказ (прийняття рішення про введення зміни, призначення команди проекту);
- проект з упровадження зміни (документи планування, звіти з реалізації заходів);
- експертиза результатів упровадження зміни. Від якості проведення саме цього етапу залежить підсумковий результат і успіх упровадження новацій в управління навчальними закладами.

Усю різноманітність інноваційних процесів системна концепція нововведень зводить до двох найбільш значущих типів:

а) просте відтворення нововведення, яке характеризується тим, що нововведення створюється лише в тій організації, у якій воно було вперше освоєне; цей цикл включає стадії: формування передумов нововведення – потреби в ньому, наукове відкриття; створення нововведення; поширення нововведення серед користувачів, використання, або споживання нововведення;

б) розширене відтворення нововведення, яке характеризується тим, що процес застосування нововведення поширюється на багато організацій; в такому випадку між створенням нововведення та його втіленням керівниками інших навчальних закладів має місце проміжна стадія: поширення

методів, технологій інноваційного управління і організаційних форм його використання.

Ефективне управління інноваційним процесом реалізується через інноваційний механізм. *Інноваційний механізм* – це сукупність організаційних, управлінських, фінансово-економічних, правових, інформаційних, техніко-технологічних і морально-психологічних чинників, їх взаємозв'язку і взаємодії, що сприяють успішному здійсненню інноваційної діяльності та підвищенню ефективності її результатів. З цього визначення випливає, що елементами (складовими) інноваційного механізму є:

- організаційні форми інноваційних відносин;
- методи управління інноваціями;
- методи фінансування інновацій;
- методи оцінки ефективності результатів інновацій;
- порядок формування та використання інноваційних фондів (централізованих та децентралізованих);
- інноваційне законодавство;
- морально-психологічні методи впливу на інноваційну активність;
- заходи інформаційно-технічного оснащення інноваційного процесу.

Узгодженість елементів інноваційного механізму, спільне функціонування цих елементів багато в чому визначається їх взаємозумовленістю і співвідносністю, пропорційністю. Співвідносність і структура цих елементів, значущість і оптимальність форм, методів і заходів повинні відповідати рівню управління, на якому здійснюється інноваційна політика [434].

Управління інноваційним процесом здійснюється на основі загальних принципів управління, спеціальних принципів управління навчальними закладами і специфічних принципів, зумовлених особливостями інновацій та змістом інноваційної управлінської діяльності. Останні важливі для формування самої системи інноваційного управління. Принципи інноваційного управління, реалізації успішних інновацій, інноваційного менеджменту, управління інноваційною діяльністю розробляли Л. Даниленко [133], О. Забродін [176], Н. Погрібна [370], А. Тітов [499] та інші вчені та практики. Вони відмічають, що принципи інноваційного управління навчальним закладом відзначаються певною універсальністю (можуть застосовуватися для впливу на процес розвитку будь-якого навчального закладу) і

динамічністю (принципи постійно розвиваються і вдосконалюються з розвитком і вдосконаленням об'єктів управління). На основі аналізу та узагальнення розглянутого матеріалу нами виокремлені найбільш універсальні принципи інноваційного управління навчальними закладами.

Принципи інноваційного управління:

1. Принцип випередження. Інноваційне управління спрямоване на визначення шляху розвитку навчального закладу.

2. Принцип самовідтворення та саморегулювання управління. Він передбачає відтворення властивостей інноваційних елементів до самоорганізації та сприяння сталому зростанню і розвитку навчального закладу. Чим вищий рівень саморегулювання управління, тим вища якість процесу управління.

3. Принцип гнучкості. Виходячи з цього принципу, інноваційне управління повинне забезпечити широту свободи дій суб'єктів інноваційної діяльності, отримання ними можливості маневрування, відмови від жорсткої регламентації, заохочення ініціативи.

4. Принцип взаємозалежності та взаємовпливу інноваційного управління та інституційного середовища функціонування і розвитку навчального закладу. Ми розглядаємо інституційне середовище як технологічну основу управління, яка задає обмеження і можливості для прийняття управлінських рішень, а власне інноваційне управління – як процес формування та трансформації інституційного середовища.

5. Принцип варіативності та альтернативності вимагає від керівника пошуку, вибору та накопичення варіантів управлінських дій для отримання подальшого позитивного результату. Альтернативність є важливим аспектом інноваційного управління, оскільки передбачає розширення меж інноваційної системи за рахунок виокремлення нових напрямів досягнення поставлених цілей. Цей принцип служить умовою багатоваріантності інноваційного розвитку, наявності безлічі ресурсів інноваційної системи, різних шляхів застосування інноваційного потенціалу.

6. Принцип модельованості вимагає підвищеної гнучкості у прийнятті рішень. Він дозволяє застосовувати точні методи дослідження та управління, розширяти застосування інформаційних технологій.

7. Принцип «Не нашкодь!» є основоположним не тільки для медицини, але і для суспільства, організації, індивідуума, який займається інноваційною діяльністю. Цей принцип взаємоузгоджується із забезпеченням стійкості системи стосовно змін і впливів зовнішнього та внутрішнього середовища, у тому числі і сприятливих. Стійкість і стабільність управлінської системи визначається якістю стратегічного управління і оперативного регулювання.

8. Принцип єдності спеціалізації та універсалізації процесів управління. Спеціалізація підвищує ефективність процесу управління. Однак спеціалізацію не завжди можна використовувати через рідку повторюваність управлінських процесів. Тому спеціалізація повинна доповнюватися універсалізацією управління, виробленням загальних методів.

9. Принцип неперервності інновацій, пошуку нереалізованих можливостей в доповненні до відповідного принципу неперервності поліпшень, застосовуваного в менеджменті якості. В інноваційному управлінні необхідно спиратися на прогнози, припущення та інші інколи недостовірні дані. Інноваційне управління створює нову реальність і відповідні для неї нові факти, появу нових продуктів, послуг, видів та форм управління, які раніше не були ніким затребувані.

10. Принцип стратегічного партнерства. Стратегічне партнерство більш широко трактує взаємини, і не тільки з постачальниками, але і з контрагентами, з іншими партнерами, з усіма зацікавленими в кінцевих результатах інновацій в управлінні навчальним закладом (викладачі, учні, батьки, громадськість). У такому виді діяльності необхідні альянси, стратегічні об'єднання, асоціації і т. ін. (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Принципи інноваційного управління
навчальними закладами**

№ п/п	Назва принципу	Характеристика
1	2	3
1.	Принцип випередження	Інноваційне управління спрямоване на визначення шляху розвитку навчального закладу.

1	2	3
2.	Принцип самовідтворення та саморегулювання управління	Передбачає відтворення здатності інноваційних елементів до самоорганізації та сприяння сталому зростанню і розвитку навчального закладу. Чим вищий рівень саморегулювання управління, тим вища якість процесу управління.
3.	Принцип гнучкості	Інноваційне управління повинне забезпечити широту свободи дій суб'єктів інноваційної діяльності, отримання ними можливості маневрування, відмови від жорсткої регламентації, заохочення ініціативи.
4.	Принцип взаємозалежності та взаємовпливу	Інноваційне управління та інституційне середовище функціонування і розвитку навчального закладу взаємозалежні та зазнають взаємовпливу. Ми розглядаємо інституційне середовище як технологічну основу управління, яка задає обмеження і можливості для прийняття управлінських рішень, а власне інноваційне управління – як процес формування та трансформації інституційного середовища.
5.	Принцип варіативності та альтернативності	Принцип варіативності та альтернативності вимагає від керівника пошуку, вибору та накопичення варіантів управлінських дій для отримання подальшого позитивного результату. Альтернативність є важливим аспектом інноваційного управління, оскільки передбачає розширення меж інноваційної системи за рахунок виокремлення нових напрямів досягнення поставлених цілей. Цей принцип служить умовою багатоваріантності інноваційного розвитку, наявності безлічі ресурсів інноваційної системи, різних шляхів застосування інноваційного потенціалу.

1	2	3
6.	Принцип модельованості	Вимагає підвищеної гнучкості у прийнятті рішень. Він дозволяє застосовувати точні методи дослідження та управління, розширяти застосування інформаційних технологій.
7.	Принцип «Не нашкодь!»	Принцип «Не нашкодь!» є основоположним не тільки для медицини, але і для суспільства, організації, індивідуума, який займається інноваційною діяльністю. Цей принцип взаємоузгоджується із забезпеченням стійкості системи стосовно змін і впливів зовнішнього та внутрішнього середовища, у тому числі і сприятливих. Стійкість і стабільність управлінської системи визначається якістю стратегічного управління і оперативного регулювання.
8.	Принцип єдності спеціалізації та універсалізації процесів управління	Спеціалізація підвищує ефективність процесу управління. Однак спеціалізацію не завжди можна використовувати через рідку повторюваність управлінських процесів. Тому спеціалізація повинна доповнюватися універсалізацією управління, виробленням загальних методів.
9.	Принцип неперервності інновацій	Пошук нереалізованих можливостей в доповненні до відповідного принципу неперервності поліпшень, застосовуваного в менеджменті якості. В інноваційному управлінні необхідно спиратися на прогнози, припущення та інші інколи недостовірні дані. Інноваційне управління створює нову реальність і відповідні для неї нові факти, появу нових продуктів, послуг, видів та форм управління, які раніше не були ніким затребувані.

1	2	3
10.	Принцип стратегічного партнерства	Стратегічне партнерство більш широко трактує взаємини, і не тільки з постачальниками, але і з контрагентами, з іншими партнерами, з усіма зацікавленими в кінцевих результатах інновацій в управлінні навчальним закладом (викладачі, учні, батьки, громадськість). У такому виді діяльності необхідні альянси, стратегічні об'єднання, асоціації і т. ін.

Критеріями успішності новацій в управлінні навчальним закладом визнані такі:

- критерій якості перетворень, що виражається у співвідношенні реальних результатів управління навчальним закладом з поставленими цілями процесу інноваційного управління, моделлю випускника школи, фахівця відповідного рівня, державними освітніми стандартами і т.д.;

- критерій ефективності, що відображає відношення досягнутих результатів до витрат часу, зусиль, інших ресурсів;

- критерій мотивації (соціального самопочуття) викладачів, учнів, батьків, інших категорій населення, на чий інтереси прямо або опосередковано вплинули новації в управлінні навчальним закладом.

Утілення новацій в управлінську діяльність у більшості випадків – це комбінація багатьох чинників, які вводяться частково одночасно, частково – послідовно. Уведення інновації в управління – це не ізольована подія, а радше комплекс багатьох невеликих подій. Дослідження інноваційних процесів в освіті виявили низку теоретико-методологічних проблем: це – співвідношення традицій та інновацій, зміст і етапи інноваційного циклу, ставлення до інновацій різних суб'єктів освіти, управління інноваціями, підготовка кадрів, підстави для критеріїв оцінки нового в управлінні навчальними закладами та ін.

Виходячи з проблем практики, ми виокремлюємо такі інструменти інноваційного управління: інноваційні рішення (методи розробки, критерії вибору та стратегії прийняття інноваційних управлінських рішень); інноваційні управлінські технології (інноваційне стратегічне планування; технологія управління якістю освіти на засадах тотального управління

якістю; програмно-цільове, проектне, «процесне» управління діяльністю навчальних закладів; мережеве управління як технологія організації та управління навчальним закладом); інноваційні організаційні форми управління навчальними закладами (крос-функціональна організаційна форма; спеціалізовані (з інноваційного управління) структури та інфраструктури в управлінні навчальним закладом; мережева організаційна структура організації і управління навчальними закладами); розвиток індивідуальної та групової сприйнятливості до нового; формування інноваційного середовища навчального закладу (див. рис. 1.2).

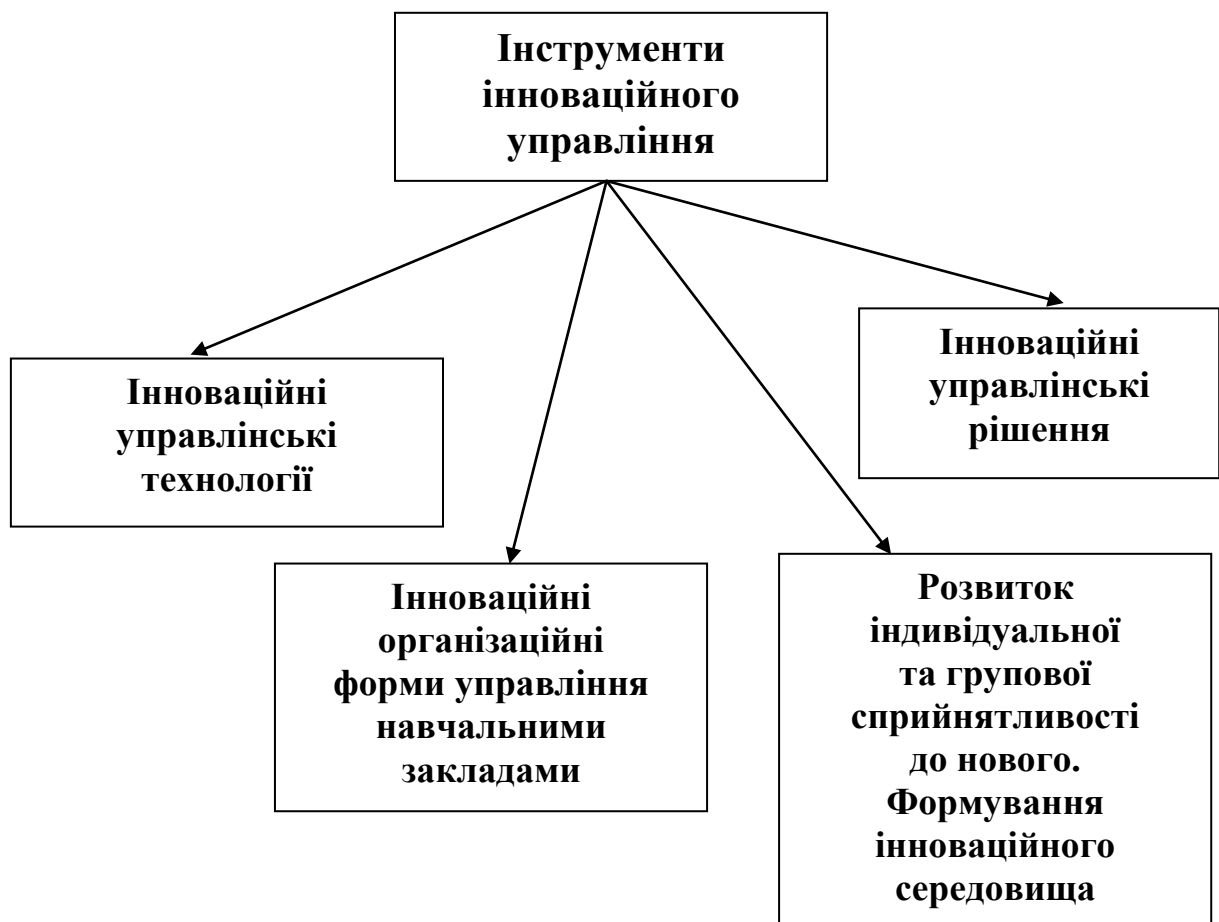


Рис. 1.2 Інструменти інноваційного управління

Будь-які перетворення супроводжуються прийняттям управлінського рішення, вибором серед альтернатив, чинників та засобів порівняння альтернатив. Управлінські рішення приймаються на всіх етапах пошуку, розробки та втілення новацій в управління навчальним закладом.

В інноваційному управлінні освітніми закладами особлива роль відводиться управлінським рішенням, під якими розуміють знаходження певного варіанта дії, процес діяльності та її

кінцевий результат. Зокрема, у широкому сенсі, управлінське рішення розуміється як концентроване вираження процесу управління на його заключній стадії, як команда, яка надходить від керуючої системи до керованої і підлягає виконанню. Управлінське рішення має ознаки соціальної дії (за Вебером). Воно пов'язане з діяльністю людини, яка керує іншими людьми і використовує при цьому всі свої здібності, уміння, знання та навички. Управлінське рішення як специфічний вид людської діяльності в процесі управління можна представити як послідовність таких операцій: розробка варіантів дій, вибір варіанта, його прийняття (затвердження) і здійснення.

Етап розробки управлінського рішення є адміністративним процесом і відіграє структуроутворювальну роль у діяльності керівника навчального закладу, займає в ній центральне місце, визначає як результативні параметри, так і процесуальний зміст управління. У центрі уваги стоїть оцінка реального впливу управлінського органу на ситуацію, на розвиток, зміни в об'єкті управління. Основним завданням є структурування проблем, що, у свою чергу, дозволяє уникнути неправильних рішень. При визначенні цілей майбутньої діяльності використовується досконалий метод – побудова дерева цілей. При цьому встановлюються відправні моменти для вирішення термінових проблем, проводиться аналіз головної проблеми (інформації) та умови для її реалізації. У процесі вироблення варіантів складних управлінських рішень застосовується метод моделювання, який дає можливість отримати ідеальний варіант майбутнього рішення без урахування наявних обмежень, тобто допомагає побачити всі соціальні, технологічні, ресурсні аспекти вирішення проблеми. А в цілому, у процесі прийняття управлінського рішення необхідно контекстне обґрунтування альтернатив і вибір кращого варіанта, тобто кращого не взагалі, а тільки стосовно даної конкретної ситуації. Вибір повинен мати, перш за все, об'єктивну підставу: наявність різноманітних станів зовнішнього і внутрішнього середовища, з якими стикається система, тобто сукупність властивостей і відносин, з якими система вступає у взаємозв'язок.

Діяльність навчального закладу як педагогічної системи складається з багатьох змінних. Серед них є визначальні, похідні, матеріальні, ідеальні, об'єктивні, суб'єктивні та інші, що ускладнює правильне уявлення про причинно-наслідкові зв'язки.

Тому не дивно, що деякі проблеми осмислюються та переосмислюються. При плануванні та розробці проектів загальнозначущих рішень дуже важливо з'ясувати, чи всі вважають, що їхні інтереси враховані, оскільки це допоможе створити більш досконалий проект рішення і заручитися підтримкою громадської думки при прийнятті спірних рішень.

Формулювання рішень відбувається на основі застосування таких підходів до формування управлінського рішення, як маркетинговий, функціональний, нормативний, комплексний, інтеграційний, процесний, оптимізаційний, поведінковий. У теорії управління існує принцип групування у застосуванні вищезазначених методів, на практиці ж, як зазначає М. Зикова, спостерігається відчуження деяких чинників, що призводить до одностороннього розгляду проблеми, і, як наслідок, вузько суб'єктивного підходу до формування управлінського рішення [194].

Прийняттям або затвердженням рішення є акт (процес) надання йому обов'язкового характеру.

Урешті, необхідно організувати діяльність виконавців, спрямованих на здійснення управлінського рішення.

У цілому, управлінський цикл може бути умовно представлений у вигляді двох основних етапів: вироблення рішення та організація його виконання. Питання осмислення, раціонального розрахунку, співвіднесення достатності наявних засобів для досягнення поставленої мети, а також передбачення можливих побічних результатів дії вирішуються постійно.

Під поняттям «інноваційне рішення» О. Грищенко пропонує розуміти результат розумово-психологічної та творчої діяльності однієї особи чи групи осіб, який спричинює вибір певної альтернативи дій стосовно освоєння новітніх сфер діяльності, стосовно реалізації невикористаного потенціалу впровадження та використання нових, нестандартних методик та технологій, що сприяють розвитку і підвищенню ефективності функціонування об'єктів, на які ці рішення спрямовані [127].

Інноваційні рішення необхідні в ситуаціях, що є новими, внутрішньо не структурованими, пов'язаними з браком інформації, незатвердженою процедурою, відсутністю цілей або завдань, тому основою для розробки і прийняття таких рішень є оцінка можливих альтернатив і творчість (індивідуальна та колективна).

Інноваційне рішення Мілан Кубр розглядає як раціональний процес, що заснований на фактуальних і ціннісних принципах, включає індивідуальні та соціальні феномени і передбачає вибір зразка поведінки з ряду альтернативних зразків з метою досягнення бажаного стану зв'язків суб'єкта [514].

С. Ільєнкова, Л. Гохберт, С. Ягудін вважають процес прийняття рішення ключовим в управлінні інноваційним процесом. Інноваційний процес, інноваційне управління в навчальному закладі належать до нових, внутрішньо не структурованих процесів, пов'язаних із браком інформації, незатвердженою процедурою, як такі, що мають випереджальний характер. Тому й управлінським рішенням в умовах інноваційного управління властивий інноваційний характер.

Ми пропонуємо *під інноваційним управлінським рішенням* розуміти випереджальний опис передбачуваних дій керуючої системи щодо керованої, процес, який реалізується суб'єктом управління і визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання в наявній чи спроектованій ситуації (наприклад, прийняття інноваційної програми розвитку).

Технологія діяльності суб'єкта управління складається з процедур і методів діяльності системи управління навчальним закладом. Ефективність реалізації управлінських функцій залежить від того, наскільки раціонально організований процес їх виконання. Зміна алгоритму виконання управлінських функцій буде становити зміст нововведень у сфері технології. Процедури і методи діяльності вимагають постійної оцінки за критеріями надійності, оперативності та економічності. Щоб наблизити технологію до бажаного стану, необхідно визначити, наскільки виправданий прийнятий порядок підготовки та реалізації управлінських рішень, наскільки ефективні застосовувані способи впливу на об'єкт управління. Технологія становить основу управлінської діяльності, тому позитивні нововведення в технології управління мають найбільший корисний ефект.

Сенс і призначення будь-якої технології – оптимізувати управлінський процес, вилучити з нього всі види діяльності та операції, які не є необхідними для отримання запланованого результату. Головні завдання зміни технології – це скорочення тривалості циклу підготовки та реалізації управлінських рішень і підвищення їхньої ефективності. Для цих цілей управлінські нововведення передбачають зміну кількості та змісту етапів

розробки рішень і видів операцій, які здійснюються на цих етапах. Головна функція – прогностична, а один з основних видів її виконання – проектувальний (планування цілей і результатів, основних етапів, способів і організаційних форм управління, спрямованих на досягнення завдань діяльності навчального закладу).

Сфера освіти являє собою одну з найбільш інноваційних галузей, яка багато в чому визначає створення інноваційного клімату і конкурентоспроможність економіки країни в цілому. По суті, інновації повинні бути притаманні всім освітнім установам.

Інноваційні технології в управлінні навчальними закладами характеризуються самостійним виявленням і осмисленням нових проблем, відмовою від відомих штампів у роботі, подоланням догматичних методів і методик, вибором нестандартних шляхів, збільшенням частки знань як основного ресурсу. Саме такі управлінські технології сьогодні є ефективними. Інноваційні управлінські технології в освіті являють собою доцільний варіант переходу з одного якісного стану в інший, максимально активізують резервні можливості педагогів, учнів, батьків, громадськості. Вони дозволяють у процесі планування, організації, мотивації і контролю максимально швидко, за мінімальної кількості витрат, досягати максимального економічного, управлінського і соціального ефекту, забезпечуючи постійний поступальний розвиток.

У сучасному розумінні технологія – це сфера цілеспрямованих зусиль людини і суспільства, спрямованих на створення нововведень (артефактів). Можливість технологізувати різні види діяльності розвинулася під дією теорії постмодерна, яка визнає технологічний характер сучасності та прагне осмислити і втілити його в своїх категоріях: дрібносерійності, різноманітності, плюралізму, децентралізації, невизначеності, фрагментарності, мінливості, контекстуальності [58, 59].

Технологічний підхід в управлінні навчальними закладами вже має багаторічну історію, але при цьому, безумовно, не змінює свого інноваційного характеру. Це пов'язане з різноманітністю управлінських технологій та їх цілей, з виникненням нових технологій, що відповідають завданням сучасного етапу управління навчальними закладами, з цікавістю стосовно попиту на технології управління у практиці діяльності керівників навчальних закладів тощо. Таким чином, технології як

інноваційний феномен об'єднують теоретичний і практичний підходи до становлення інноваційного управління. Стаючи вирішальними чинниками ефективності управління навчальним закладом, інноваційні технології займають особливе місце в теоретичній, методологічній та практичній діяльності з вивчення об'єктивних явищ і закономірностей, а також з розробки та реалізації форм і методів оновлення процесу управління навчальними закладами та освітньої сфери в цілому.

Інноваційні управлінські технології, націлені на перспективу, завжди тісно пов'язані зі стратегією і визначають стратегічний план навчального закладу. На жаль, щодо міри інноваційності стратегічного планування у поглядах науковців і практиків немає однастайності [527].

Важливим чинником успіху управлінської діяльності вважається оптимальна структура організаційного управління. Ця структура відображає стійкі лінійні і функціональні взаємозв'язки між компонентами управлінської діяльності.

Під час зміни внутрішньоорганізаційних умов і зовнішніх зв'язків змінюється і організаційна структура управління навчальним закладом. Кожному набору виконуваних функцій відповідає певний тип структури. Її зміна залежить від складності та інтенсивності управлінських проблем, від ефективності застосовуваних методів управління, від наявних ресурсів.

Як правило, навчальні заклади мають жорстку пірамідальну організаційну структуру. У цих умовах предметним полем управлінських нововведень є зміна концентрації управління – співвідношення централізації і децентралізації в його системі. Предметом інновацій може також служити зміна (зменшення або збільшення) кількості рівнів управлінської ієрархії. Велике значення має й обґрунтована зміна порядку спеціалізації управлінської діяльності – горизонтального поділу праці в установі.

Формування інноваційно-організаційної структури є однією з компонент ефективного розвитку навчального закладу в сучасних умовах. Така структура має базуватися на науково-інноваційному потенціалі, що становить основу розвитку навчальних закладів. Інноваційно орієнтована складова, у даному випадку, є одним із чинників, що забезпечує вдосконалення системи управління навчальним закладом в рамках реалізації інноваційно-орієнтованої стратегії розвитку. При цьому в

розробку комплексу заходів щодо реалізації стратегії розвитку навчального закладу вбудовується система інноваційно-орієнтованого управління, заснована на узгодженні інтересів освітньої та наукової діяльності. Процес ефективного розвитку навчального закладу повинен бути заснований на сучасній концепції формування інноваційних структур [434].

Залежно від умов, масштабів, чисельності учасників інноваційних змін *інноваційна структура та інфраструктура* навчального закладу може бути різною.

Інноваційне управління діяльністю навчальних закладів здійснюється в межах загального управління і є його невід'ємною частиною: керівник кожного навчального закладу планує інноваційні зміни і запроваджує їх. Управлінські інновації реалізуються за участю менеджерів і спеціалістів існуючих структурних ланок, які, залежно від свого місця в управлінській ієрархії, виконують певні функціональні обов'язки, у тому числі і з реалізації інноваційних програм.

Т. Дудар, В. Мельниченко вважають, що процес розроблення стратегії інноваційного розвитку, формування відповідної інноваційної політики та управління реалізацією інноваційних планів і проектів буде ефективним за наявності у структурі управління організацією певних ланок, які відповідатимуть за цю ділянку роботи [155].

Відомі такі альтернативні організаційні форми управління: крос-функціональне рішення проблем, призначення координатора (власника процесу), упровадження спеціальної оргструктури та інфраструктури.

Прийняття керівництвом навчального закладу рішення про впровадження управлінського чи будь-якого науково обґрунтованого нововведення як одна з фаз інноваційного процесу привертає увагу дослідників. Виявлення «розриву у виконанні», пошук та аналіз інформації про нововведення, їх попередній вибір не гарантують прийняття рішення про їх упровадження, оскільки це рішення значною мірою залежить від властивостей самого навчального закладу і якостей людей – членів його колективу.

У ряді робіт (В. Лазарєв, Г. Кошарна, Л. Мамаєва, С. Кужева, Б. Мартиросян, О. Субетто, Т. Шукаєва та ін.) учені звертають увагу на питання сприйнятливості освітніх установ до нововведень.

Показником сприйнятливості організації до нововведень може бути термін упровадження конкретного нововведення або загальна кількість нововведень, прийнята до освоєння в даній організації на певний момент. Таким чином, чим швидше буде виконане рішення про впровадження або чим більше буде освоєно нововведень за певний відрізок часу, тим вище сприйнятливість організації до нового.

Сприйнятливість навчальних закладів до педагогічних нововведень є характеристикою їхніх інноваційних систем, що виражається у здатності знаходити потенційно корисні для себе нововведення, адекватно їх оцінювати і раціонально вибирати, виходячи з потреб і можливостей свого розвитку. Сприйнятливість навчальних закладів до нововведень значною мірою залежить від таких чинників, як актуалізованість у керівників та педагогічних колективів потреби в розвитку освітньої установи, їх інформованість про існуючі педагогічні розробки, критичність в оцінці діючих у навчальному закладі освітньої, виховної, управлінської систем та володіння адекватними методами оцінки нововведень.

На основі вивчення конкретних ситуацій і спеціальної літератури дослідники формулюють гіпотези про напрямки впливу кожної незалежної змінної на сприйнятливість організації до нововведень. Наприклад, деякі дослідники вважають, що керівники і члени такої організації мають більш високий освітній рівень і кращу професійну підготовку в порівнянні з їх колегами з організацій, які повільно освоюють нововведення, або що формалізація процесу прийняття рішень (вимірюється наявністю жорстких процедур такого прийняття) має позитивний зв'язок з прийняттям організацією нововведення. Дослідження показують, що молодь більш схильна до прийняття нововведення, ніж люди зрілого віку. Новачки більш охоче сприймають нове, ніж працівники зі стажем. Жінки більш схильні до нововведень, ніж чоловіки (якщо нововведення стосуються окремих аспектів, а не фундаментальних змін і не обмежують особистих інтересів). Ставлення до нововведення залежить від «утрат» і «придбань» людини (зміни посади, зарплати, режиму, організації роботи, впливу на здоров'я та інших). Відзначається, що молоді керівники з високим рівнем освіти, «ліберали», які беруть активну участь у професійних семінарах і конференціях, а також часто змінюють місце роботи, активно підтримують різні нововведення в

організації. Однак подібні висновки, які досить поширені у спеціальній літературі, не є беззаперечними.

Найбільш численними є роботи, присвячені особистісно-психологічним змінним. Основа цих досліджень – вивчення різних особистісно-психологічних складових характеристик керівників і членів організації.

Нововведення – це зміни в навколишньому середовищі, з яким людина безпосередньо взаємодіє і яке є значущим для її активності.

Кожна людина реагує на зміни цілою гамою почуттів, котра складається як із позитивних, так і з негативних реакцій. Більш того, у кожної людини гама таких реакцій індивідуальна. Зміни в середовищі неминуче спричинюють відповідні зміни у психічних механізмах відображення, у регуляції поведінки та діяльності. Ці зміни належать до таких структур, або механізмів:

- механізмів ідентифікації, відповідно до яких людина повинна співвіднести зміни з певними еталонами, які сформовані у неї як суб'єктивне уявлення про об'єктивну реальність;

- механізмів вироблення ціннісних орієнтацій стосовно нововведень. Це ще більш складний пласт, що включає оцінку виробничої значущості нововведення; оцінку міри складності освоєння нововведення самим працівником; оцінку технологічних зв'язків і міжособистісних відносин, які складаються на їх основі; оцінку трудомісткості та оплати праці; оцінку можливості реалізації особистих планів в умовах нововведення;

- емотивного механізму, що виражається у виробленні ставлення до нововведення на підставі зваженої, збалансованої оцінки нововведення як факту особистісно-значущого. Емотивний аспект представлений, перш за все, задоволеністю або незадоволеністю нововведенням і всіма обставинами, які з ним пов'язані;

- механізмів вироблення способів дій і вчинків, відповідних ситуації.

Як зазначалося, В. Шепель та Ю. Власенко пов'язують інноваційну поведінку особистості з інноваційним потенціалом її носія. За визначенням Ю. Власенко, інноваційний потенціал особистості – динамічна поліфункціональна складна система, що відтворює диференційовану, осмислену, перетворювальну активність особистості на різних рівнях її взаємодії зі світом

(із природою, із соціумом, із культурою). Інноваційний потенціал Ю. Власенко представляє як єдність трьох можливостей: виявлення нової інформації, адекватної оцінки нового явища, продуктивної інноваційної діяльності, які дозволяють людині на вищому рівні її взаємодії зі світом (із природою, із соціумом, із культурою) виходити за межі актуальної ситуації [98].

У Програмі розвитку ООН поняття «потенціал» визначається як здатність людей, організацій і спільнот послідовно виконувати певні функції, вирішувати проблеми і ставити мету. Термін «розвиток потенціалу» характеризує завдання з підвищення рівня таких здібностей людей та установ.

Інноваційний потенціал, як і потенціал узагалі, має диференційований характер (низький, середній та високий). Т. Панчук, залежно від мотивації професійно-творчої активності, диференціює в поведінці керівників педагогічних закладів на три типи такого потенціалу: «репродуктивний», «інноваційно-репродуктивний», «інноваційно-творчий» [352].

За ступенем сприйнятливості у маркетингу розрізняють п'ять груп людей:

- новатори – схильні до ризику, вони випробовують новинки, трохи ризикуючи;

- ранні послідовники – лідери думок у своєму середовищі, вони сприймають нові ідеї досить рано, хоча і з обережністю;

- рання більшість – люди обачні, вони сприймають нововведення раніше середнього жителя, але лідерами бувають рідко;

- пізня більшість – люди налаштовані скептично: вони сприймають новинку тільки після того, як її вже випробувала більшість;

- відстаючі – це люди, пов'язані традиціями, вони з підозрою ставляться до змін, спілкуються з іншими прихильниками традицій і сприймають новинку тільки тому, що вона вже встигла якоюсь мірою стати традицією [328].

Особистісно-психологічні змінні, досліджувані й оцінювані фахівцями, становлять дві великі групи: особистісно-психологічні змінні характеристики керівників (установка на нововведення, статеві характеристики, професіоналізм, космополітизм, місце в організаційній ієрархії, зацікавленість у службовому зростанні, схильність до ризику) і характеристики

персоналу (інформаційні контакти; освітній рівень; обізнаність із нововведенням; ідеологія; умотивованість нововведення).

Інтегральна оцінка особистісно-психологічних змінних характеристики учасників інноваційних змін в організації визначається: ставленням персоналу до змін – майбутніх і тих, що відбуваються; ставленням керівників до інновацій і здатностей керівників до роботи в умовах, що змінилися; станом процесів демократизації управління та інформаційного забезпечення інновації; рівнем професійної підготовки персоналу; станом соціально-психологічного клімату колективу; ступенем задоволеності новими умовами, змістом і оплатою праці.

У кожному навчальному закладі є категорії працівників, які мають творчий потенціал, що його можна використовувати для різних нововведень. Але існують і фахівці, які своєю участю в будь-якій з тимчасових цільових груп або проектів будуть корисні через свої креативні організаторські здібності. Тому весь персонал, що працює в сучасних освітніх установах на різних посадових рівнях, можна розділити на розробників і реалізаторів управлінських нововведень. Інноватори-розробники, – це фахівці, що мають талант створення нововведень. Вони також повинні бути схильні до швидкого сприйняття нововведень, до їх доопрацювання, пристосування і розвитку. Інноватори-реалізатори, – це люди, які здатні здійснити нововведення, зокрема управлінське. У проектні групи або в тимчасові цільові групи, що займаються управлінськими нововведеннями, не можна включати тільки інноваторів-розробників. На певному етапі управлінських нововведень функції керівника проекту слід передавати тим інноваторам, які зможуть успішно реалізувати нововведення .

Одним із важливих завдань щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності вважається формування творчих груп, що складаються з висококваліфікованих фахівців, які водночас мають необхідні і достатні для ефективної продуктивної роботи психологічні якості. Багатоплановість функцій, виконуваних інноваційною командою, передбачає наявність в ній принаймні трьох категорій співробітників-партнерів: це генератори ідей, здатні виявляти творчу ініціативу, висувати оригінальні ідеї; інноватори-менеджери, здатні керувати інновацією як процесом (приймати рішення в умовах невизначеності, іти на фінансовий і

підприємницький ризик, уміти долати організаційні та психологічні труднощі); кваліфіковані працівники, які складають найбільш численну групу в інноваційній команді і забезпечують так звану систему підтримки. Саме ця група займається інформаційним забезпеченням, аналізом зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей, здійснює реалізацію інновацій.

Центральною проблемою психології інновативності є теоретичне та експериментальне обґрунтування механізмів, форм і способів підвищення сприйнятливості до нового, психологічного розкріпачення творчого потенціалу особистості керівника і управлінської групи та забезпечення психологічного комфорту для продуктивної інноваційної діяльності. Постійні зміни змісту управлінської діяльності, мобільність організаційних структур, які забезпечують просування інноваційних процесів у системі освіти, вимагають особливих інноваційних умінь, здібностей і якостей від керівника освітньої установи. У сучасних умовах швидкоплинний світ вимагає від керівника навчального закладу інших методів управління. У виграші залишається керівник з високим рівнем сприйнятливості до нового, той, хто швидше за всіх здатний реагувати на нові зміни і в освіті, і в суспільстві, сприймати їх, рефлектувати, утілювати в життя задумане.

Особливість нинішнього стану системи освіти полягає в тому, що її реформування відбувається на тлі високої динаміки змін у суспільстві, неоднорідності й обмеженості ресурсів навчальних закладів. У цих умовах кількість нових проблем і породжених ними нових завдань, працювати над вирішенням яких доводиться освітнім установам, неухильно зростає. Багато які з них є принципово новими і тому не можуть бути вирішені на основі колишнього досвіду, що ускладнює управлінську діяльність. Відповідно до сучасної концепції розвитку оптимальна якість надання освітніх послуг і конкурентоспроможність навчальних закладів можуть бути досягнуті тільки за умови залучення кожного співробітника до вдосконалення навчально-виховного процесу в межах його діяльності; при цьому «запускається» процес самовдосконалення і з'являється «дух оновлення». Освоєння методів мотивації й залучення персоналу до вдосконалення виробництва особливо перспективне й здатне уможливити найвищий результат саме в освітній галузі, де персоналу здебільшого притаманні винахідливість, ініціативність, творче

ставлення до дорученої діяльності, колективізм і взаємовиручка [437].

Першочерговим завданням керівника і колективу в цілому є підбір і підготовка кадрів, здатних адаптуватися до змін у системі і сприяти її розвитку. Для підвищення ефективності управлінської діяльності в результаті управлінських нововведень піддається зміні професійно-кваліфікаційна структура керівного складу навчального закладу; удосконалюються форми управління персоналом та кадрової роботи.

Інновації в цій сфері включають зміну процедур підбору і просування керівників, програм професійного розвитку, технологій та критеріїв оцінки ефективності діяльності. Кадрове нововведення може бути представлене у вигляді документації, що описує нове теоретичне знання, принципи, методи і т.п., а також організаційні, управлінські та інші процеси та явища у сфері управління персоналом. Так, кадрові нововведення можуть документально оформлятися у вигляді стандарту, рекомендації, методики, інструкції. Інновації в кадровій роботі істотно змінюють зміст функціональної діяльності: за функціональними підрозділами закріплюються нові завдання, ставляться нові цілі, вносяться корективи до складу роботи й функцій окремих працівників, змінюється зміст праці (а іноді і її характер) на робочих місцях, знижуються або зростають витрати на виконання функціональної діяльності. У свою чергу, функціональна діяльність надає ресурси для реалізації інноваційної діяльності: фінансові, матеріальні, людські.

Ефективність інноваційного управління навчальним закладом визначається професіоналізмом і компетентністю управлінських команд, сформованих на різних рівнях управління. Управлінські команди бувають різними: постійні, «робочі» команди, що мають досвід спільної роботи і включають лідера-керівника і підлеглих; специфічні – новостворені в результаті організаційних структурних змін, злиття та поглинання; створені під виконання конкретного завдання, розробку програми, проекту, управлінського рішення.

До складу управлінської команди можуть входити функціонали: заступники керівника навчального закладу, керівники методичних об'єднань, менеджери різних рівнів управління; управлінська команда може складатися зі спеціалістів, які належать до різних сфер діяльності навчального закладу і працюють спільно

над вирішенням тих чи інших проблем (така команда сформована за принципом делегування повноважень). Управлінська команда може складатися виключно із членів одного навчального закладу, а може також включати представників владних органів, батьківських комітетів, бізнесу, місцевої громади. За діяльністю, якою покликана займатися команда, виокремлюють такі її типи:

– займаються підготовкою рекомендацій. Це проектні групи, групи з аудиту, якості або безпеки. Основна вимога до діяльності таких команд – оперативність, адже їхні рекомендації мають бути вчасно впроваджені;

– займаються безпосереднім виготовленням будь-чого (наприклад, написанням підручника). Діяльність такої групи, як правило, не має часових обмежень. Для ефективного керівництва нею важливо сконцентруватися на її продуктивності;

– керують процесом. Для таких команд важливо ідентифікувати поставлені перед ними конкретні цілі, які відрізняються від цілей організації в цілому.

Ефективність діяльності управлінських команд залежить і від таких чинників, як: ефективна взаємодія, мотивація і націленість на результат; зіграність управлінської команди; рівень управлінської майстерності.

На сучасному етапі створення та ефективного використання високоякісного потенціалу управлінської команди навчального закладу є головним чинником досягнення успіху і перемоги в конкурентній боротьбі як у тактичній, так і в стратегічній перспективі. Українська освіта на шляху інноваційних змін зіткнулася з суперечностями, вирішення яких вимагає нових підходів. Суперечності ці – між характером завдань і рівнем підготовленості керівників різних рівнів до їх виконання. В умовах навчального закладу, що саморозвивається, відбувається ресоціалізація особистості управлінця. Участь у процесах формування місії, мети, завдань навчального закладу змушує управлінця змінювати форми і методи управління; професійно розвиваючись, змінювати свою поведінку. Перебудова масової управлінської свідомості передбачає в менеджерів різних рівнів зміну знань, умінь і навичок, формування нових цільових установок, що вимагає нового соціально-психологічного забезпечення підвищення їхньої готовності до інноваційної складової професійної діяльності. Освоєння компетентним керівником нових методів і принципів управління, орієнтованих

на реалізацію потенціалу особистості, означає перебудову мислення в галузі управління, а отже, і формування нового мислення у членів управлінської команди, створення духу оновлення в організації, перехід до нових методів розвитку, коли «змінений» менеджер змінює організацію, тобто формує інноваційне середовище.

Інноваційне середовище навчального закладу на прикладі закладів вищої освіти дослідив К. Лосєв.

Під інноваційним середовищем навчального закладу розуміється сукупність тісно взаємодіючих зовнішньої та внутрішньої складових, які мають значущі структурні особливості і є специфічними об'єктами впливу.

У структурі зовнішньої складової інноваційного середовища К. Лосєв виокремлює такі об'єкти впливу, як:

- споживачі освітніх послуг, громадяни, що пов'язують своє навчання, навчання своїх дітей в орієнтованому на застосування інновацій освітньому навчальному закладі;

- держава, в особі законодавчих органів, що володіють правом видання законів, які регулюють інноваційну діяльність навчальних закладів, і виконавчих органів, права яких полягають у виданні підзаконних актів в рамках вимог названих законів і які наділені функцією контролю за виконанням законодавчих та підзаконних актів;

- постачальники, що включають організації з поставки інноваційного обладнання для наукової та освітньої діяльності, з поставки інформації для забезпечення інноваційної діяльності та з підготовки інноваційно спроможних кадрів для навчального закладу;

- конкуренти – організації, що забезпечують суспільно необхідний інноваційний рівень підготовки випускників, і організації, що забезпечують суспільно необхідний інноваційний рівень наукової продукції за профілем даного навчального закладу;

- контактні аудиторії, представлені організаціями, які формують суспільні вимоги до інноваційного характеру освіти у вищому навчальному закладі, організаціями виробників і споживачів інновацій та організаціями, які стимулюють інноваційну діяльність навчальних закладів.

Щодо внутрішньої складової інноваційного середовища навчального закладу, то його структура, включає такі функціональні зони:

- управління навчальним закладом, що забезпечує активізацію інноваційної діяльності у всіх функціональних зонах, у тому числі управління освітніми інноваціями, спрямоване на активізацію діяльності щодо застосування сучасних досягнень в галузі методики і оснащення навчального процесу; управління науково-технічними інноваціями з метою збільшення частки робіт інноваційного характеру в портфелі досліджень і розробок та управління організаційними інноваціями як упровадженням інноваційних технологій в галузі адміністративного забезпечення функціонування структурних одиниць;

- маркетинг, що дозволяє отримати об'єктивну оцінку і прогноз потреби у спеціалістах певного профілю і вимог до випускників і сформулювати комплекс операційних завдань з підвищення якісних інноваційних параметрів їхньої підготовки, а також оцінити і спрогнозувати потреби в інноваційних результатах досліджень і розробок;

- освіти, у рамках якої здійснюється створення ефективних умов для розробки і застосування освітніх інновацій (інноваційних навчальних технологій) у навчальному процесі;

- дослідження та розробки, де забезпечуються ефективні умови виробництва науково-технічних інновацій у сферах наукової діяльності та виробництво інноваційних інтелектуальних продуктів;

- економіку і фінанси – ресурсне забезпечення інноваційної (у тому числі і в економічній та фінансовій сферах) діяльності підрозділів навчального закладу [262].

Формування ефективного інноваційного середовища навчального закладу вимагає досягнення раціонального рівня інтеграції цього закладу з підприємствами та організаціями, зацікавленими в результатах його діяльності. Інтеграція означає формування такого механізму ресурсної взаємодії зовнішньої та внутрішньої складових інноваційного середовища навчального закладу, в основу якого покладена сукупність стійких зв'язків, що їх реалізація дозволяє підвищити результативні параметри функціонування кожної зі сторін [446]. Узагальнені відомості з інноваційного управління подано на рис. 1.3.

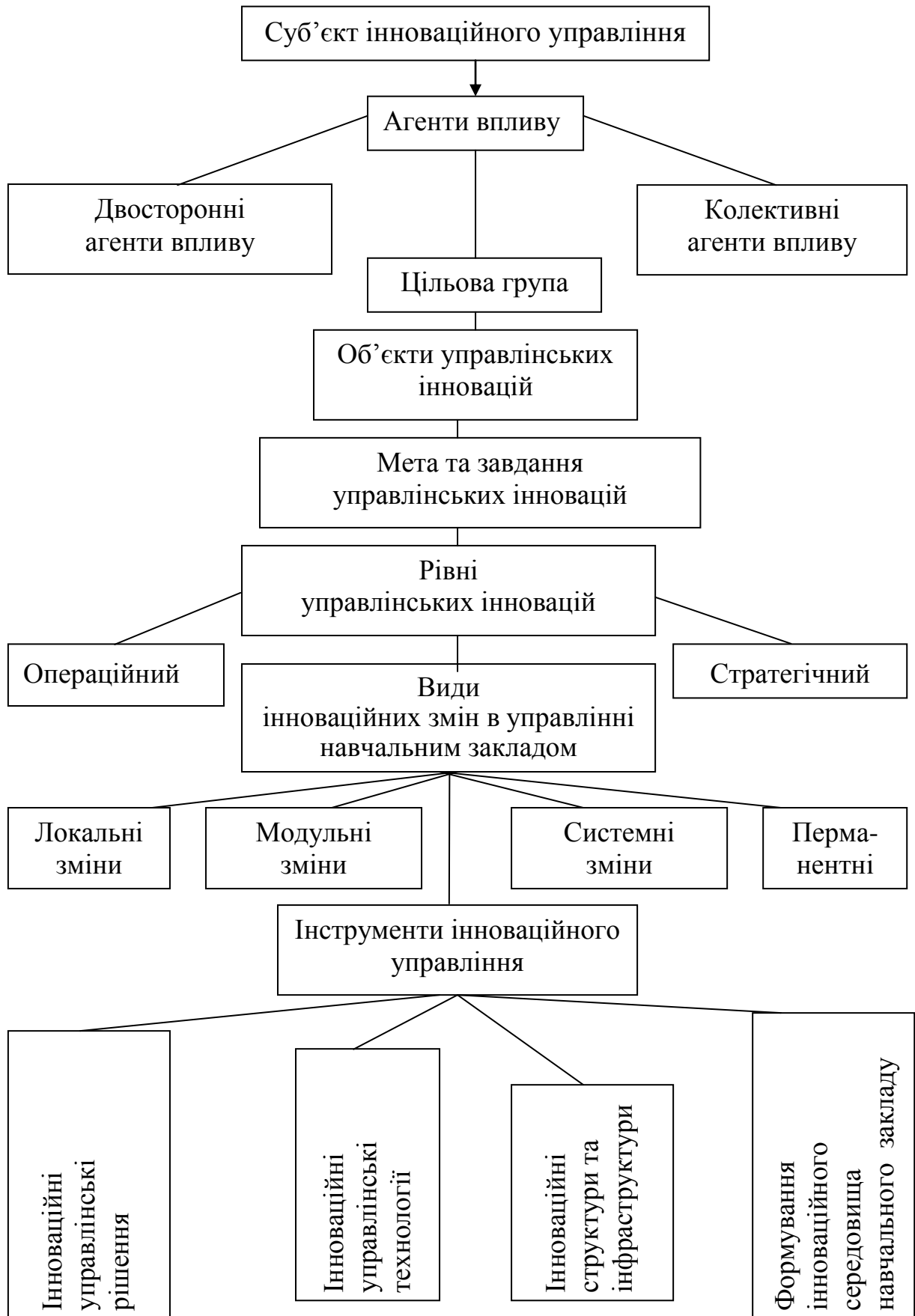


Рис. 1.3 Структурно-логічна схема інноваційного управління навчальним закладом

Управлінські інновації зумовлені особливостями зовнішнього та внутрішнього середовища. Серед зовнішніх умов найбільш істотними вважаються: зміни економічної обстановки, у якій функціонує навчальний заклад; зміни в галузі науки і техніки, до яких ведуть наукові розробки й дослідження. З внутрішніх умов діяльності навчального закладу можна виділити найбільш важливі: фінансові можливості; кадрові можливості; організаційну культуру, що включає певні традиції; систему цінностей; індивідуальні та групові норми поведінки.

Застосування інноваційного управління, як засвідчує наше дослідження, спричинене наявністю, а отже, необхідністю подолання зовнішніх та внутрішніх суперечностей у діяльності керівника навчального закладу. Зовнішніми суперечностями, що стимулюють застосування інноваційного управління в навчальних закладах, є невідповідність: між системою управлінської діяльності в освіті – і складними трансформаційними процесами, пов'язаними із реформуванням усіх ланок педагогічної діяльності; наявністю суспільних потреб в освіті, визначених Національною доктриною розвитку освіти, законами України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про інноваційну діяльність», Положенням Міністерства освіти і науки України «Про здійснення інноваційної освітньої діяльності», – і відсутністю надійного забезпечення через брак розроблених змісту та технологій інноваційної управлінської діяльності керівника.

Зовнішні чинники застосування інноваційного управління навчальними закладами вбачаються в глобалізації міжнародного середовища; у входженні національної системи освіти в європейський освітній простір; у радикальних соціально-політичних і економічних реформах в Україні, що вимагають упровадження нових механізмів в управління навчальними закладами і систему освіти в цілому; в необхідності управлінських впливів, дій, рішень випереджального характеру; у розгляді освіти як послуги, орієнтованої на бізнес; у необхідності переорієнтації освітньої системи на принципи стійкого розвитку і стандарти (міжнародні та національні) системи менеджменту; у ринкових умовах, конкуренції; у формуванні освітньої системи, яка має бути в стані безперервного поліпшення [421].

У галузі внутрішньоорганізаційного управління навчальними закладами виокремлюються такі суперечності: плановість

діяльності – і неповна визначеність зовнішніх та внутрішніх умов; стабільність системи – та її мінливість; монолітність (цілісність) системи – та свобода її підрозділів; централізація управління та його децентралізація; виконавська дисципліна – та творчість співробітників; науковий підхід – та мистецтво у підготовці управлінських рішень.

Внутрішні чинники застосування інноваційного управління: необхідність підвищення ефективності роботи освітньої організації; прагнення суттєво поліпшити результати освітньої діяльності; необхідність оперативного й ефективного прийняття керівником навчального закладу управлінського рішення; необхідність швидкого коригування планів; управління навчальним закладом як відкритою соціально-педагогічною системою; необхідність удосконалення процесу управління якістю освіти; потреба в залученні інвестицій; необхідність забезпечення не лише стабільного функціонування навчальних закладів, а і їх сталого розвитку та підвищення їх конкурентоспроможності.

На інноваційне управління навчальним закладом впливають різні чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, тому його слід розглядати як сукупне управління такими взаємопов'язаними процесами: виконання приписів та рекомендацій вищих органів управління освітою; упровадження в педагогічну практику нових досягнень педагогічної науки та суміжних наук; освоєння передового педагогічного досвіду; вивчення та узагальнення педагогічного досвіду всередині навчального закладу; вивчення освітніх потреб учнів/студентів, побажань батьків і соціального оточення; висунення інноваційних ідей, розробка, експертиза та впровадження інновацій всередині навчального закладу; підвищення інноваційного потенціалу навчального закладу як здатності освітян до інноваційної діяльності.

Проблемне поле здійснення інноваційного управління детерміноване особливостями інноваційної діяльності та управлінської діяльності в навчальному закладі, рівнем професійної підготовки суб'єкта (індивідуального або колективного) управління та іншими змінними, які мають стимулювальний або стримувальний ефект.

Зокрема, процес інноваційного управління – це процес імовірнісний, а тому характеризується підвищеною невизначеністю й ризиками, недопустимістю жорсткого цілепокладання,

низькою передбачуваністю результатів, а отже, проблематичною та ймовірнісною віддачею. Ризиковий характер знаходить прояв у прогнозуванні та плануванні, фінансуванні та методах оцінки ефективності управлінських нововведень. Він вимагає, наприклад, створення фінансових резервів для ліквідації (або скорочення) можливих негативних наслідків ризику або коригування термінів виконання окремих інноваційних робіт (стадій, етапів) при їх плануванні. Пошук, розробка та втілення новацій в управлінні навчальним закладом характеризуються довготривалістю інноваційного циклу, окремих його стадій і етапів. Традиційні в управлінні навчальним закладом календарні періоди (чверть, семестр, рік тощо) не можуть бути прийняті за основу (за рідкісним винятком) при управлінні інноваційним процесом. Перспективність управлінських інновацій означає необхідність урахування відстроченості отримання наслідків прийнятих управлінських рішень.

Особливості здійснення інноваційної управлінської діяльності у навчальному закладі зумовлюються:

– неоднорідністю груп, на які прямо або опосередковано впливають управлінські інновації (педагогічний колектив, учнівський колектив, адміністративна група, батьківський колектив, технічний персонал та інші);

– статусом й особливостями функціонування навчального закладу (ліцей, гімназія, загальноосвітня школа, навчально-методичний комплекс; форма власності – державна, приватна, колективна); особливості функціонування – робота установи в режимі розвитку);

– детермінованістю змісту управління та освіти соціальним замовленням.

Інноваційні перетворення чинної системи управління навчальним закладом не повинні бути радикальними, якщо його середовище не зазнало радикальних змін, але вони повинні охоплювати всі основні сторони діяльності навчального закладу.

Інноваційна діяльність у сфері управління навчальним закладом повинна впливати з потреб в оновленні і змінах. Кількість одночасно виконуваних інноваційних управлінських проектів не повинна бути великою, оскільки необхідно вирішувати поточні завдання управління навчальним закладом – забезпечення навчально-виховного процесу. Однак, якщо навчальний заклад не здатний задовольняти вимоги держави,

власників і споживачів, інноваційні зміни в управлінні можуть домінувати і відбуватися революційним шляхом, орієнтованим на порятунок закладу або на його розвиток.

Процес утілення новацій в управління навчальним закладом ефективний, якщо він відповідає логіці реального процесу розвитку, якщо рішення суб'єкта управління оперативні й адекватні розв'язуваній проблемі, якщо керівники навчальних закладів, які приймають рішення, здатні оцінити ситуацію, прогнозувати її розвиток, керувати ризиками.

Керівник навчального закладу для втілення інновацій в управління має володіти:

- знаннями з основ науково-дослідної діяльності, спрямованої на отримання нового, знаннями про можливість відкриттів і винаходів у сфері управлінської діяльності;

- відомостями з проектування діяльності, спрямованого на розробку особливого інструментально-технологічного знання про те, як на основі наукової інформації необхідно діяти в заданих умовах, щоб створити інноваційний проект;

- інформацією про методи самоосвіти та освітньої діяльності, спрямованою на професійний розвиток суб'єктів певної практики, на формування у кожного особистого знання (досвіду) про те, що і як він повинен робити, щоб інноваційний проект утілювався в життя [429].

Зазначені види знань можуть лежати як в одній, так і в різних площинах методологічної та дослідницької діяльності. Істотним є те, що це принципово різні знання, хоча й належать до однієї реальності. Інакше кажучи, власне інноваційна діяльність спрямована на те, щоб відкриття перетворити на винахід, винахід – на проект, проект – на технологію реальної діяльності, результати якої, по суті, і виступають як інновації (така логіка розробки і впровадження інноваційних змін в управління навчальним закладом спостерігається у випадку впровадження наукових знань у практику цього управління). Зазначена послідовність не є жорсткою і наперед заданою. Можливий і інший варіант: наприклад, проект – діяльність – рефлексія – відкриття – винахід – новий проект – нова діяльність (у випадку, коли наукові знання збагачуються досягненнями передової управлінської діяльності). Найменш уразливою, можливо, є концепція, згідно з якою методологічні основи інноваційного управління народжуються не за логікою суто теоретичного

дослідження (управління навчальними закладами), а за логікою розвитку практики як спеціальні інструменти запуску, підтримки та модифікації процесів управління розвитком навчального закладу.

Особливість інноваційного управління навчальним закладом полягає у підвищеній ризиковості, підвищеному рівні невизначеності. При розробці стратегії і тактики інноваційного управління важливо не тільки враховувати ризики, а й активно їм запобігати та їх зменшувати. Навіть відомі у даній інноваційній системі ризики, які за своєю природою є не передбачуваними, підвищують невизначеність її функціонування, перешкоджають її розвитку, можуть привести до підвищених витрат, збитків або навіть до її руйнування. Особливість інноваційного управління навчальним закладом полягає в тому, що керована система (колектив учителів, учнів, батьків) є інтелектуальною системою з відповідними характеристиками та функціями (автономності, фрактальності, ієрархічності, дисипативності, спадковості і пам'яті, когерентності, двополярної асиметрії, синергічності). Специфічною особливістю інноваційного управління є його міждисциплінарність. Основні проблеми виникають не в роботі з точними фактичними даними, а при аналізі «прихованих» і гіпотетичних знань, які важче висловити і закодувати. Дуже часто найцінніше знання, яким володіє навчальний заклад, міститься в головах співробітників, у поглядах зацікавлених сторін, особливо, учнів та їх батьків.

Починають усвідомлюватися суперечності між сформованими в більшості керівників у минулі часи стереотипами управління і потребою впровадження нововведень в управління навчальним закладом, який функціонує в режимі розвитку. До таких суперечностей слід віднести :

- розвиток системи наукових знань про інноваційні процеси – і невідповідність їм традиційних форм і методів управління;
- необхідність здійснення інновацій в управлінні навчальним закладом – і традиційний зміст управлінської інформації;
- потреба впровадження інновацій в управління – і відсутність необхідного для цього науково-методичного забезпечення.

Існують чинники, що перешкоджають упровадженню управлінських інновацій в навчальному закладі. Серед них: відсутність фінансових можливостей; неможливість займатися

новаціями через високу завантаженість; відсутність інформації про ефективні нововведення у сфері управління; відсутність можливості отримати кваліфіковану допомогу та консультації; недостатня кваліфікація управлінських кадрів; відсутність необхідності в управлінських новаціях; незначний вплив новацій на результати діяльності навчального закладу; відсутність ідей, які мають значний вплив на впровадження управлінських новацій.

Подолання зазначених суперечностей, подолання гальмувальних чинників створює умови для постійного оновлення системи управління навчальним закладом, здатної враховувати складність зовнішнього середовища, передбачати й реалізовувати можливості стимулювання інноваційної активності персоналу, можливості розробки таких нових способів управління, які забезпечують зміни функціонування навчального закладу, що гарантує здійснення його неперервного руху вперед.

Дослідження питань інноваційного управління навчальними закладами виявили низку теоретико-методологічних проблем: це – співвідношення в управлінні навчальними закладами традиційної та інноваційної складових, зміст і етапи інноваційного циклу, ставлення до управлінських інновацій різних суб'єктів навчально-виховного процесу, управління інноваційним процесом, підготовка кадрів, підстави для успішності нового в управлінні навчальними закладами та ін.

Узагальнене та доповнене уявлення про інноваційне управління навчальними закладами, на нашу думку, може слугувати основою змістової частини підготовки майбутніх керівників навчальних закладів в умовах магістерської програми з управління навчальним закладом.

Розділ ІІ

ЗМІСТ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ДО ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Науково-освітня система підготовки до інноваційного управління: принципи побудови і розвитку

Застосування системного підходу до побудови і розвитку програм з підготовки до інноваційного управління майбутніх керівників навчальних закладів зумовлює розгляд науково-освітніх засад, нормативних положень, державних стандартів професійної діяльності та професійної освіти. Аналіз зазначених засад, положень та стандартів дозволив зробити висновок: що вони знаходяться у стані постійного перегляду і вдосконалення, що відбиває загальну тенденцію мінливості в освіті і вносить певні складності в роботу всіх, хто включений у процес професійної підготовки, у тому числі й дослідників професійної освіти.

Професійну підготовку ми розглядаємо як педагогічну систему із такими складовими:

– педагогічна мета – важливий компонент будь-якої педагогічної системи;

– накопичені певні знання, які повинні засвоїти ті чи інші групи людей;

– засоби, форми і методи педагогічної взаємодії між учителями/викладачами і конкретним контингентом учнів/студентів, що дозволяє стосовно цього контингенту досягати цілей, які стоять перед педагогічною системою;

- контингент людей, які мають потребу в певній підготовці, освіті або вихованні;
- педагоги, які відповідають цілям системи, які володіють засобами комунікації, певними знаннями (у тому числі і психологічними) про об'єкт педагогічної взаємодії;
- умови, які визначаються цілями, та відповідними їм змістом, засобами діяльності, кваліфікацією педагогів і підготовленістю учнів/ студентів;
- результат, пов'язаний з новоутвореннями в системі знань, умінь, навичок, світогляду особистості учнів і студентів [458].

Ми погоджуємося з тим, що всі ці компоненти є необхідними й достатніми для створення педагогічної системи професійно-педагогічної підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління.

Згідно з системним підходом до розгляду означеної проблеми під підготовкою майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління ми розуміємо:

- сукупність спеціальних знань, умінь і навичок, що дозволяють здійснювати інноваційну компоненту діяльності керівника навчального закладу;
- систему організаційних та педагогічних заходів, що забезпечують формування в особистості професійної спрямованості знань, навичок, умінь і професійної готовності до інноваційного управління (здійснюється в рамках навчання за спеціальністю «управління навчальним закладом» у вищих навчальних закладах і забезпечується чинними нормативно-правовими та організаційно-методичними документами);
- процес оволодіння знаннями, навичками і вміннями з інноваційного управління навчальним закладом (суб'єкт-суб'єктна взаємодія викладача та студента в межах навчально-виховного процесу з опанування відповідних знань, умінь і навичок).

Традиційно випереджальний характер навчання забезпечувався за рахунок систематичного оновлення змісту професійної освіти. Нині система професійної підготовки переглядається на предмет підсилення якості результату навчання.

На зміну знаннєвій освітній парадигмі приходить функціонально-компетентнісна, що відбивається й на вимогах до

нормативного та методичного забезпечення професійної підготовки (з точки зору нашого дослідження – підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління в умовах магістратури за спеціальністю «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом»).

Зокрема, зміна змісту професійної освіти відбувається на основі зміни знань, детермінованої об'єктивними та суб'єктивними чинниками. До об'єктивних чинників можна віднести потреби суспільства і зміни в розвитку науки й техніки. До суб'єктивних – політику й ідеологію суспільства, а також методологічні позиції вчених. Освітній процес у системі загальної та професійної освіти будується на дедуктивній основі відповідно до дидактичної тріади: «знання – уміння – навички». Причому основна увага приділяється засвоєнню знань. Уважається, що сам процес засвоєння знань має розвивальний потенціал, саме в процесі навчання повинні формуватися необхідні вміння та навички. Зміст освіти (як відображення всіх елементів соціального досвіду) містить чотири основних елементи:

- інформацію, яка підлягає засвоєнню, тобто перетворенню в знання;
- способи діяльності та досвід їх використання;
- досвід творчої діяльності, тобто діяльності, у результаті якої створюється об'єктивно нове завдяки специфічним процедурам: самостійного перенесення раніше засвоєних знань і вмінь у нову ситуацію; виявлення нової проблеми в знайомій ситуації або в новій функції об'єкта; пошук альтернативних варіантів вирішення проблем; комбінування раніше відомих способів у новий;
- досвід емоційно-ціннісного ставлення, який передбачає визначення знань, вмінь, але не зводиться до них і полягає у формуванні ставлення студентів до світу, наукових знань, моральних норм, ідеалів та діяльності [509].

Навчальна інформація акумулюється у вигляді навчального плану професійної підготовки, структурується за «блоковим» принципом (блоки: гуманітарний цикл, професійно орієнтований, вибірковий тощо) і передбачає модель навчального процесу, за якої в практичній діяльності науково-педагогічних колективів вищів домінує ідея створення навчально-методичних комплексів дисциплін і окрема дисципліна того чи іншого блоку є тим

стрижнем, навколо якого організовується пізнавальна діяльність студентів.

Базою для оцінки роботи кафедри та окремих викладачів є наявність та якість такої документації:

- Навчально-методичний комплекс (НМК) окремої навчальної дисципліни, який включає: програму навчальної дисципліни, робочу програму навчальної дисципліни, опорний конспект лекцій відповідального за викладання дисципліни науково-педагогічного працівника (можливо – тези або анотації лекцій);

- Підручники, навчальні посібники, методичні рекомендації щодо вивчення дисципліни, інструктивно-методичні матеріали до семінарських, практичних і лабораторних занять;

- Дидактичне забезпечення самостійної роботи студентів, індивідуальні навчально-дослідні завдання та методичні рекомендації до їх виконання (у т.ч. з використанням інформаційних технологій);

- Засоби діагностики якості освіти:

- Методичні вказівки і тематика курсових робіт з дисциплін, де передбачено їх виконання;

- Програму навчальної практики (якщо така передбачена навчальним планом);

- Методичні вказівки і завдання для студентів заочної форми навчання (якщо така форма є).

Методичне забезпечення змісту професійної освіти, оцінювання якості вищої освіти та професійної підготовки, а також якості освітньої діяльності вищих навчальних закладів незалежно від їх типів, рівнів акредитації та форм навчання має відповідати державним стандартам.

У них передбачено:

- перелік кваліфікацій за відповідними освітньо-кваліфікаційними рівнями;

- перелік напрямів та спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців у вищих навчальних закладах за відповідними освітньо-кваліфікаційними рівнями;

- вимоги до освітніх рівнів вищої освіти;

- вимоги до освітньо-кваліфікаційних рівнів вищої освіти.

Галузеві стандарти вищої освіти включають такі складові:

- освітньо-кваліфікаційні характеристики (ОКХ) випускників вищих навчальних закладів;

- освітньо-професійні програми (ОПП) підготовки;
- засоби діагностики якості вищої освіти.

У стандартах вищої освіти містяться такі складові:

- перелік спеціалізацій за спеціальностями;
- варіативні частини освітньо-кваліфікаційних характеристик випускників вищих навчальних закладів;
- варіативні частини освітньо-професійних програм підготовки;
- варіативні частини засобів діагностики якості вищої освіти;
- навчальні плани;
- програми навчальних дисциплін [244].

Законодавчо вимоги до методичного забезпечення професійної підготовки майбутніх керівників навчальних закладів закріплені у Законі України «Про вищу освіту» від 17.01.2002 р., у Положенні про організацію навчального процесу у вищих навчальних закладах, затвердженому наказом Міністра освіти України від 02.06.1993 р. № 161, у Тимчасовому положенні про організацію навчального процесу в кредитно-модульній системі підготовки фахівців, затвердженому наказом Міністра освіти і науки України від 23.01.2004 р. № 48, інших матеріалах Міністерства освіти і науки України щодо запровадження кредитно-модульної системи організації навчального процесу у вищих навчальних закладах III-IV рівнів акредитації.

Збалансованість усіх компонентів змісту професійної підготовки відповідно до знаннєвої парадигми ще донедавна забезпечували принципи відбору змісту освіти, які, на нашу думку, найкраще сформулював В. Краєвський [234] – це принцип відповідності змісту освіти в усіх його елементах і на всіх рівнях конструювання соціально-економічним потребам, сучасному стану наукових знань, рівню розвитку виробництва; принцип урахування змістової та процесуальної сторін при проектуванні змісту освіти, що передбачає співвіднесення навчального матеріалу, форм, способів і засобів процесу освіти; принцип структурної єдності змісту освіти на різних рівнях його формування: теоретичне представлення, навчальний предмет, навчальний матеріал, педагогічна діяльність, особистість студента.

Оскільки професійна освіта – сукупність знань, умінь і навичок, оволодіння якими дає змогу працювати спеціалістом вищої кваліфікації, а її зміст передбачає поглиблене ознайомлення з науковими основами і технологією обраного виду праці й формування психологічних і моральних якостей особистості, важливих для роботи у певній сфері людської діяльності, то випереджувальний характер навчання традиційно забезпечувався за рахунок систематичного оновлення змісту професійної освіти відповідно до розвитку науки та набуття людством нових знань.

Тож, урахувавши вище означену логіку формування змісту професійної освіти, вимоги до нормативного забезпечення й законодавчі положення та керуючись метою й завданнями дослідження, ми з'ясували, що:

- магістратура зі спеціальності «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом» має проводити професійну підготовку майбутніх керівників навчальних закладів до здійснення інновацій в управлінську діяльність;

- окремі питання, теми, що стосуються впровадження новацій в управління навчальними закладами, розглядаються в рамках різних навчальних дисциплін, у різних вищих навчальних закладах, що здійснюють освітню діяльність за спеціальністю «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом». Окремої навчальної дисципліни, присвяченої цілеспрямованому формуванню знань і навичок з інноваційного управління, не пропонується (див. п. 1.1.);

- узагальнені та доповнені уявлення про інноваційне управління навчальними закладами, на нашу думку, можуть слугувати основою змістової частини магістерської програми підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління ними (див. п. 1.2.).

Ми виявили, що Міністерством освіти і науки України професія «управлінець навчального закладу» була виокремлена в окрему спеціальність яка введена до класифікатора як «Управління навчальним закладом» освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» у 2000 році, а в 2006 – був офіційно виданий Галузевий стандарт вищої освіти України з підготовки магістрів за спеціальністю специфічних категорій 18010020 (8.000009) «Управління навчальним закладом» [108] кваліфікації 12 «керівник підприємства, установи та організації (у сфері освіти та

виробничого навчання)». Стандарт поширюється на органи управління вищою освітою, вищі навчальні заклади, а також на міністерства, відомства, асоціації, підприємства, організації різних форм власності, де готуються або використовуються фахівці з повною вищою освітою згаданого освітньо-кваліфікаційного рівня, спеціальності та кваліфікації з узагальненим об'єктом діяльності: «технології управління навчальним закладом».

Аналіз цього галузевого стандарту виявив, що він забезпечує менеджерську підготовку керівників навчальних закладів і, отже, ліквідує стан, за якого вони такої підготовки не мали; і хоч у даному документі визначено подібність навчання майбутніх фахівців освітньо-кваліфікаційних рівнів «бакалавр», «спеціаліст» та «магістр» і передбачено вивчення виробничих функцій та типових складових структури професійної діяльності таких фахівців, інноваційна компонента управлінської діяльності серед цих складових не згадується. У той же час, як установило наше дослідження, магістерська програма має включати підготовку до інноваційного управління навчальними закладами.

Прагнучи вирішити виявлене протиріччя і додати інноваційну складову до магістерської програми з підготовки майбутніх керівників навчальних закладів, ми відібрали відповідно до чинних стандартів і логічно структурували новітній матеріал з інноваційного управління навчальними закладами, розробили відповідний методичний інструментарій, і ця праця рекомендована до друку у вигляді навчального посібника «Основи інноваційного управління навчальними закладами».

У посібнику пропонуються до розгляду такі теми: «Поняття «інноваційне управління навчальними закладами», «Методологічні основи випереджального управління навчальними закладами», «Процес інноваційного управління: сутність, принципи, умови», «Інноваційні управлінські рішення, критерії вибору інноваційних рішень та стратегії реалізації процесу прийняття управлінських рішень», «Інноваційні управлінські технології», «Структури та інфраструктура інноваційного управління навчальним закладом».

Ураховані нами й людиноцентристські тенденції, зокрема, висвітлення тем «Сприйнятливість керівника навчального закладу до нового як чинник успішності інноваційних змін цього закладу», «Розвиток інноваційного потенціалу керівника

навчального закладу», «Засоби стимулювання інноваційної активності управлінської команди» «Управління розвитком інноваційного середовища навчального закладу» надає можливість для розвитку інноваційного потенціалу майбутніх керівників навчальних закладів та озброює їх знаннями засобів стимулювання інноваційної активності підлеглих та створення інноваційного середовища навчального закладу.

Нині відбувається друга хвиля оновлення вищої професійної освіти в Україні – приведення її у відповідність до світових та євроінтеграційних процесів, що пов'язане з упровадженням компетентнісного підходу. Компетентнісна освітня парадигма зародилася в середині минулого століття слідом за теорією так званого «постіндустріального суспільства». Відповідно до неї відбувається перехід від оцінки результату навчання за кількістю витраченої праці (час навчання, кількість навчальних предметів, обсяг навчальних робіт, іспитів тощо) до оцінки результату через набуті компетенції. У свою чергу, у трудовій сфері, куди направляються випускники вищих навчальних закладів, основним критерієм оцінки працівника є притаманний йому практичний досвід і його активне ставлення до справи. Іншими словами, на зміну «парадигмі трансляції знань» прийшла «парадигма дієздатності». В умовах ринку, відносної самостійності, мінливості та невизначеності середовища, крім знань, виявилися затребуваними високий ступінь розвитку навичок аналізу, синтезу, високий рівень умінь приймати рішення, застосовувати знання на практиці. Компетентнісна освітня парадигма покликана подолати відрив знань від умінь їх застосовувати.

Розвиток змісту професійної освіти на засадах компетентнісної парадигми обґрунтований у цілому ряді міжнародних документів.

Зокрема, 57-я сесія Генеральної Асамблеї ООН, виконуючи положення «Порядку денного 21-го століття», оголосила десятиліття 2005-2014 рр. Декадою Освіти для сталого розвитку. Провідним організатором Декади є ЮНЕСКО. Освіта для сталого розвитку – це процес і результат прогнозування та формування людських якостей – знань, умінь і навичок, стосунків, стилю діяльності людей і співтовариств, рис особистості, компетентностей, що забезпечують постійне підвищення якості життя [329, 330, 380, 382].

Лімска декларація «Про академічну свободу і автономію вищих навчальних закладів», проголошена 68-ю Генеральною асамблеєю Всесвітньої університетської служби, узявши до уваги велику кількість міжнародних стандартів у сфері прав людини, прийнятих ООН, стверджує: «Освіта повинна бути спрямована на повний розвиток людської особистості та почуття її гідності і повинна зміцнювати повагу до прав людини, основних свобод і миру. Освіта повинна давати змогу всім людям брати активну участь у побудові вільного і рівноправного суспільства, сприяти розумінню, терпимості і дружбі між усіма націями й усіма расовими, етнічними і релігійними групами» [258].

Конвенція «Про визнання кваліфікацій вищої освіти в Європейському регіоні» (Ліссабон, 1997) [229], Спільна декларація міністрів освіти Європи «Європейський простір у сфері вищої освіти» (Болонья, 19 червня 1999 р.), формулюють рекомендації Ради Європи у п'яти ключових положеннях, рівень оволодіння якими є критерієм якості здобутої освіти.

Міжнародна Рада стандартів для навчання, досягнення та освіти (Internationale Board of Standards for Training, Performance and Instruction) визначає компетентність як спроможність кваліфіковано діяти, виконувати завдання або роботу. При цьому компетентність містить набір знань, навичок і ставлень, що дають змогу особистості ефективно діяти або виконувати певні функції задля досягнення певних стандартів у професійній діяльності [292].

У документах Євросоюзу формування інноваційної культури розглядається як чинник сприяння поширенню інноваційних процесів і визначається як один з основних напрямів політики країн-учасниць Євросоюзу. Це відображене у «Плані першочергових заходів щодо інновацій у Європі» (так звана «Зелена книга», Дублін, 1996 р.). Цим планом визначені такі першочергові заходи щодо формування інноваційної культури людини: формування нового мислення, що поєднує в собі творчий потенціал, підприємництво, готовність до ризику, соціальну та професійну мобільність, руйнування консервативних поглядів; організація постійного навчання людини протягом усього життя; сприяння розробленню нових підходів щодо заохочення учасників інноваційних процесів; створення пан-європейської системи еталонного тестування якості діяльності фірм і окремих людей тощо [154].

Зазначимо, що інноваційна культура передбачає інноваційну компоненту як у культурі взагалі, так і в конкретній професійній діяльності, наприклад в управлінні навчальними закладами – інноваційне управління. Питання, що розглядаються у вищезазначених документах, тільки починають реалізуватися в Україні і, відповідно, спонукають до змін у вищій професійній освіті.

Національна доктрина розвитку освіти України у XXI столітті, висуваючи мету забезпечення умов для розвитку, самоствердження і самореалізації особистості впродовж життя, конкретизує її у завданні – ствердження стратегії прискореного, випереджального інноваційного розвитку освіти і науки; одна з умов досягнення мети – забезпечення підготовки і підвищення компетентності управлінців усіх рівнів. Зміст Національної доктрини розвитку освіти України у XXI столітті відбиває завдання, які стоять перед системою вищої освіти України в межах Болонського процесу, виконання яких сприятиме сумісності, порівнянності, визнанню періодів і термінів підготовки (навчання) фахівців і які представлені такими основними напрямками діяльності: розроблення, запровадження та розвиток Національної рамки кваліфікацій (НРК–NQF); запровадження інноваційної Європейської кредитно-трансферної системи (ЄКТС–ECTS) та Додатку до диплома (Diploma Supplement) [311].

Базовими компетентностями у рамках розробки проекту Європейської системи кваліфікацій (ЄСК) визнані такі: комунікація рідною мовою; комунікація іноземною мовою; базові компетентності в галузі математики, природничих наук і техніки; цифрова компетентність; уміння вчитися; міжособистісні та цивільні компетентності; підприємницькі та культурні компетентності. Ці компетентності підлягають освоєнню в межах обов'язкової освіти та подальшому розвитку в навчанні протягом усього життя. Вони частково інтегровані в ЄСК в опис рівнів (уміння вчитися, міжособистісні та цивільні компетентності, підприємницькі, культурні компетентності – у межах особистісних та професійних компетентностей). Решта компетентностей сформульовані на рівні більш глибокої деталізації, тобто на національному рівні.

В Україні розроблена Національна рамка кваліфікацій (далі – НРК) (системний і структурований за кваліфікаційними

рівнями та компетентностями узагальнений опис кваліфікацій) з урахуванням Рамки кваліфікацій Європейського простору вищої освіти (A Framework for Qualifications of the European Higher Education Area) (2005) [559] та Європейської рамки кваліфікацій для навчання впродовж життя (European Qualifications Framework for lifelong learning) (2008) [573]. НРК затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2011 р. [387].

Згідно з НРК, компетентність / компетентності – здатність / здатності особи до здійснення певного виду діяльності, що виражається через знання, розуміння, уміння, цінності, інші особисті якості [387]. Тобто компетентність – це динамічна комбінація знань, розуміння, умінь, цінностей, інших особистих якостей. Набір базових компетентностей, у яких описуються кваліфікаційні рівні в НРК України: знання, уміння (застосування знання), комунікація, автономність і відповідальність, інтегральна компетентність.

У Національній рамці кваліфікацій терміни вживаються у такому значенні:

– автономність і відповідальність – здатність самостійно виконувати завдання, розв'язувати задачі і проблеми та відповідати за результати своєї діяльності;

– знання – осмислена та засвоєна суб'єктом наукова інформація, що є основою його усвідомленої, цілеспрямованої діяльності. Знання поділяються на емпіричні (фактологічні) і теоретичні (концептуальні, методологічні);

– інтегральна компетентність – узагальнений опис кваліфікаційного рівня, який виражає основні компетентнісні характеристики рівня щодо навчання та/або професійної діяльності;

– кваліфікація – офіційний результат оцінювання і визнання, який отримано, коли уповноважений компетентний орган установив, що особа досягла компетентностей (результатів навчання) за заданими стандартами;

– кваліфікаційний рівень – структурна одиниця Національної рамки кваліфікацій, що визначається певною сукупністю компетентностей, які є типовими для кваліфікацій даного рівня;

– комунікація – взаємозв'язок суб'єктів з метою передавання інформації, узгодження дій, спільної діяльності;

– результати навчання – компетентності (знання, розуміння, уміння, цінності, інші особисті якості), яких набуває та /або які здатна продемонструвати особа після завершення навчання;

– уміння – здатність застосовувати знання для виконання завдань та розв'язання задач і проблем. Уміння поділяються на когнітивні (інтелектуально-творчі) та практичні (майстерність із використанням специфічних методів, матеріалів, інструкцій та інструментів).

Нова парадигма вимагає змін у підходах до освітніх стандартів: тепер вихідним пунктом для їхньої розробки є не навчальні плани, а професійні стандарти (вимоги трудової діяльності). Оскільки професійні стандарти діяльності керівника навчального закладу (у тому числі й з інноваційного управління) за компетентнісним підходом відсутні, ми звернулися до методичних рекомендацій щодо розроблення професійних стандартів за компетентнісним підходом (автори С. Мельник, В. Матросов). У цих методичних рекомендаціях визначені такі особливості професійних стандартів: по-перше, структурування інформації в них засноване на компетентнісному підході (передбачається формування вимог до знань, умінь та навичок працівника, що дозволяють йому якісно виконувати основні трудові функції в рамках відповідної сфери професійної діяльності). По-друге, професійний стандарт, як правило, розробляється на групу професій (професійних назв робіт, посад) у певній сфері професійної діяльності та містить перелік їх найменувань. По-третє, структура професійних стандартів передбачає, що професійна (трудова) діяльність розподіляється на структурні елементи – основні трудові функції, а вимоги до знань, умінь та навичок працівника встановлюються до кожної з них.

Такий підхід дозволяє використовувати професійні стандарти при розробленні кваліфікаційних (освітніх) стандартів та навчальних програм чи модулів (одна основна трудова функція – одна навчальна програма (один модуль)), при атестації та сертифікації персоналу, коли встановлюється рівень професійної здатності (компетенції) виконувати одну чи певний набір трудових функцій тощо.

Таким чином, моделювання діяльності фахівця визначає необхідні випускнику компетентності, види діяльності, зміст

професійної освіти, освітні технології, засоби і форми організації навчального процесу.

Наразі – розроблення алгоритму переведення потреб практики у зміст підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління в умовах магістерської підготовки за спеціальністю «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом».

Експерти розрізняють 3 системи реформування кваліфікацій:

– комунікативна – існуюча система освіти і професійної підготовки береться за основу, зусилля спрямовані на забезпечення її прозорості та зрозумілості;

– реформуюча – також основана на існуючій системі підготовки кадрів, але спрямована на її вдосконалення шляхом покращення якості освіти;

– трансформуюча – за основу береться майбутня система освіти, яка визначається результатами навчання і необхідністю певної кваліфікації в майбутньому.

У зв'язку з інертністю освіти оновлення навчальних стандартів і програм, виконання завдань із підвищення її якості передбачає забезпечення випереджального характеру. Це особливо актуальне для професійної освіти, терміни отримання якої досить великі, що в умовах різких соціально-економічних змін призводить до дисбалансу між рівнем підготовки випускників і вимогами, що висуваються до них з боку суспільства. Таким чином, з позиції підвищення якості освіти розвиток освітніх програм, здійснюваний в освітніх установах, передбачає не тільки відстеження того, що відбувається в суспільстві, а й реалізацію на основі відповідного прогнозу проєктивних заходів, що забезпечують активний випереджальний вплив на зміст освітніх програм (у нашому випадку – проєктування підготовки до інноваційного управління в межах магістерської програми «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом»).

Підготовка до інноваційного управління повинна мати проєктивний, випереджальний характер. У визначенні інструментарію для розвитку освітніх програм ми базувалися на тому, що ця діяльність заснована на результатах відповідного моніторингу, зокрема моніторингу розвитку спеціальності «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом»,

моніторингу суспільних потреб та потреб керівників навчальних закладів.

Як один із методів дослідження даного процесу може бути використаний метод моделювання. Модель – це «така уявна або матеріально реалізована система, яка, відображаючи або відтворюючи існуючий або проєктований об'єкт дослідження, здатна заміщати його так, що вивчення моделі дає нам нову інформацію про цей об'єкт» [524]. Особливого значення набуває моделювання як метод пізнання в тих випадках, коли емпірична картина досліджуваного явища неповна і не виявлена в деталях. Синтез наявних знань про конкретний об'єкт і виявлення найбільш важливих для дослідження його невивчених сторін – основна перевага методу моделювання [417]. На підставі досліджень Б. Гершунського, Л. Гур'є, О. Савельєва, а також методологічного аналізу процесу педагогічного моделювання, здійсненого І. Липським [356], послідовність операцій при розробці моделей визначається таким чином:

- установа цілей і конкретних завдань моделювання;
- збір, систематизація та обробка інформації, що стосується сформульованих завдань;
- виокремлення основних чинників, що суттєво впливають на досліджуваний об'єкт або явище;
- побудова моделі, виходячи із завдань, які покликана вирішувати дана модель;
- доопрацювання моделі стосовно конкретних, фіксованих соціально-педагогічних умов з урахуванням виокремлених істотних чинників; відбір оптимальних варіантів отриманих результатів;
- розробка комплексу рекомендацій зі зміни педагогічного об'єкта на заключному етапі моделювання (етап перенесення результатів на об'єкт).

Педагогічна модель підготовки до інноваційного управління майбутніх керівників навчальних закладів в умовах магістерської підготовки повинна враховувати поступальність даного процесу, вплив зовнішніх чинників (зміна і розвиток моделі компетентностей фахівця певного профілю) і внутрішніх чинників (зміна психологічних якостей особистості в процесі освоєння ефективної професійної поведінки).

У зв'язку з тим, що підготовка до інноваційного управління повинна мати проєктивний, випереджальний характер, необхідно

побудувати модель професійної діяльності, скласти так званий професійний образ сукупного фахівця, здатного виконувати необхідні функції у певній сфері діяльності. Процес моделювання – це відтворення характеристик одного об'єкта на іншому, зумовлене раніше визначеною метою та орієнтоване на практичне застосування результатів. Цей процес ураховує сутність явища, яке моделюється, а також поставлену мету. Вона, як відомо, визначає засоби та впливає на результат. Важливе значення має послідовність етапів моделювання.

Модель характеризують як спрощений образ об'єкта, функціонування якого подібне до функціонування реального об'єкта. Модель реального об'єкта використовують тоді, коли проведення експериментів на реальних об'єктах неможливе чи пов'язане з великими матеріальними витратами. Зауважимо, що в процесі моделювання іноді доводиться відкидати ряд параметрів, які потрібно враховувати на практиці.

У педагогічній літературі вживається поняття «модель спеціаліста», яке характеризується як «описовий аналог, що відображає основні характеристики об'єкта, котрим є узагальнений образ спеціаліста даного профілю». Поняття «модель спеціаліста» і «модель професійної діяльності фахівця» перебувають у тісному взаємозв'язку. Розробка моделі професійної діяльності фахівця передбачає ряд етапів. Так, О. Пономарьов, Н. Тонконог виокремлюють п'ять етапів моделювання. На першому етапі визначаються виробничі функції, типові завдання діяльності фахівця та вміння, необхідні для їх виконання. На другому етапі проводиться системний аналіз виробничих функцій, що виконуються фахівцем у межах його професійної діяльності, і типових завдань, які складають її зміст. На основі цього аналізу встановлюється фактична структура праці фахівця. Вона включає продукт праці, тобто її кінцевий результат, предмет, на який спрямована праця, засоби, способи та умови професійної діяльності. На третьому етапі визначаються основні виробничі функції у загальній структурі професійної діяльності спеціаліста. На четвертому етапі, згідно з результатами аналізу структури професійної діяльності фахівця, сукупності предметів його професійної праці та виробничих функцій, складають перелік типових завдань для спеціаліста. П'ятий етап розробки моделі професійної діяльності фахівця полягає в

систематизації отриманої інформації та оформленні зазначеної моделі у текстовому та графічному вигляді [502].

Отже, модель професійної діяльності спеціаліста є одним із джерел змісту його професійної підготовки, що має велике значення для ефективної організації та реалізації всього навчально-виховного процесу.

Наше дослідження виявило, що інноваційне управління – актуальна складова діяльності керівника навчального закладу; нами зібраний і узагальнений матеріал з основ інноваційного управління навчальними закладами. Далі, на основі виокремлення та опису основних трудових функцій (основних компетентності – результатів навчання з інноваційного управління навчальними закладами), розробці підлягає модель фахівця і на цій основі – проектування змісту підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління в межах магістерської програми «Управління навчальним закладом».

В. Єрмоленко в умовах системних змін теоретичної моделі розвитку освітніх програм, а також результатів застосування на практиці прогностичних моделей освітніх програм виявила механізми корекції їх основних компонентів і механізмів їх розвитку. Як механізми корекції прийняті такі інструментальні ідеї, котрі дозволяють забезпечувати вбудовування моделі розвитку освітніх програм в логіку розвитку сучасного освітнього процесу, що відображає вітчизняні та загальносвітові тенденції освітньої теорії і практики, і виводить процес розвитку освітніх програм на рівень осмислення і реалізації.

Вбудовування цієї моделі в існуючу реальність припускає неодноразовий перегляд зробленого прогнозу на основі аналізу мінливої соціально-політичної та освітньої реальності, а також результатів застосування прогностичних моделей освітніх програм в освітніх установах. Розвиток освітніх програм цього типу передбачає розробку і застосування в освітніх установах нових форм навчання, які мають істотний потенціал для надання освіти властивостей неперервності, варіативності, маневреності. Такі властивості, наприклад, має блочно-модульна, кредитно-модульна система підготовки фахівців [157–164].

Кредитно-модульний принцип проектування змісту освіти забезпечує, з одного боку, неперервність, маневреність, варіативність підготовки фахівців, а з іншого боку –

спадкоємність їх навчання в умовах багатоступеневої освіти, перенавчання, підвищення кваліфікації, що дозволяє проектувати цілісну систему безперервного (довічного) навчання людини. Заснована на змістовно-структурному підході, кредитно-модульна система підготовки фахівців являє собою гнучку динамічну систему неперервного навчання, що легко підлашчується як під потреби тих, хто навчається, так і під потреби ринку праці з урахуванням можливостей освітньої установи. Застосування в освітньому закладі кредитно-модульної системи підготовки фахівців пов'язане з особливою організацією освітнього процесу, що передбачає відповідну корекцію організаційно-управлінського компонента освітніх програм. Таким чином, застосування теоретичної моделі розвитку освітніх програм з урахуванням її корекції в сучасних умовах сприяє підвищенню якості модельованих освітніх програм. У контексті впровадження модульного підходу вимагають подальшої розробки такі проблеми, як визначення основних принципів методики проектування модульних освітніх програм; формування відповідної термінологічної бази; опис етапів проектування модульних освітніх програм і т.ін.

Аналіз джерел з питань проектування модульних освітніх програм виявив різне розуміння модуля. Наприклад, Т. Туркот розглядає модуль як організаційно-методичну структурну одиницю у рамках однієї навчальної дисципліни [509]. Таке трактування поняття «модуль» органічно вписується в модульно-рейтингову систему навчання, яка активно використовується у вищих навчальних закладах і передбачає збільшення контрольних точок у ході освоєння студентом тієї чи іншої дисципліни. У цьому сенсі модуль, що становить логічно завершену частину навчальної дисципліни, отримує оцінку «на виході», а оцінка, у свою чергу, визначає рейтинг студента. Такий підхід забезпечує підвищення мотивації до успіху в освоєнні навчальної інформації. При цьому контрольна-оцінна складова дозволяє систематично діагностувати і коригувати освітній процес.

Л. Макарова зазначає, що перехід до дворівневої системи навчання та впровадження принципів Болонської моделі сприяли утвердженню іншого розуміння модуля і модульної організації навчального процесу в цілому [270]. За логікою Болонської моделі, ідеться про модульну структуру освітньої програми, про навчальний план, який будується на міждисциплінарній основі як

сукупність модулів, що об'єднують низку дисциплін і дозволяють комплексно формувати ті чи інші компетенції. Це розуміння модуля відповідає його первісному трактуванню: модуль – це «автономна, незалежна одиниця в спланованому ряді видів навчальної діяльності, призначена допомогти студенту досягти деяких чітко визначених цілей» [569].

Досвід розробки модулів на прикладі модульного елемента «Освітній менеджмент в Україні та за кордоном» («Образовательный менеджмент в Украине и за рубежом») (автори М. Йохна, О. Декалюк) напрацьований у межах Спільного Європейського проекту ТЕМПУС IV «Мережева взаємодія університетів-партнерів в реалізації багаторівневої системи підготовки та підвищення кваліфікації фахівців у галузі освітнього менеджменту (з боку України брали участь Дніпропетровський та Хмельницький національні університети).

Ми будемо розуміти модуль як одиницю освітньої програми (і відповідно навчального плану), що включає набір дидактичних одиниць, який відповідає вимогам компетентнісно-орієнтованої моделі професійної підготовки. Таким чином, модуль трактується як відносно самостійна частина освітньої діяльності, виокремлена логічно і спрямована на формування певної компетентності (групи компетентностей), з чітко визначеною трудомісткістю у вигляді залікових одиниць.

Відповідно до цього навчальний план формується як сукупність модулів, кожен із яких забезпечує реалізацію основоположних компонентів освітньої програми: загально-теоретичного, професійного та практико-орієнтованого. Результати освоєння зазначених компонентів викладаються у формі компетентностей як здатність і готовність студента до виконання певних дій у загальній структурі професійної діяльності. На передній план висувається не кількість годин на семестр і зусилля викладачів щодо забезпечення навчального процесу (орієнтація на витрати), а той, хто навчається, зі своїми витратами праці («студентоцентризм») і сформованими компетентностями. При цьому необхідно забезпечити можливість опанувати компетентності (посильний обсяг годин і адекватну атестацію тих, хто навчається).

Автори наявних розробок з проектування модульних програм відзначають, що при використанні вказаної технології розробка освітньої програми і прогнозування модулів передують

розробці навчального плану. У рамках модульного підходу особливо чітко простежується розуміння освітньої діяльності як технологічного процесу [65, 72, 136, 158]. Проектування модулів включає збір та аналіз професійно орієнтованої інформації, опис компетентностей, які необхідно сформувати, розробку засобів навчання і контролю, прогнозування можливих ризиків, призначення відповідального за модуль.

Спочатку формуються компетентності (результати навчання), вони узгоджуються з професійними стандартами і складаються на прогностичній основі (відповідно до професійних характеристик випускника й запитів роботодавця). Потім установлюється профіль (спеціалізація) і розробляються в комплексі навчальний графік, навчальний план модульної структури, робочий навчальний план і робочі програми дисциплін і практик із зазначенням їх локалізації за семестрами і з урахуванням трудомісткості у вигляді залікових одиниць [291]. Планування здійснюється з урахуванням стандартів вищої освіти України (у частині обов'язкових дисциплін, вимог до тижневого навантаження, кількості тижнів обов'язкового навчання і т.д.). Таким чином, дотримується принцип проектування від результатів навчання, сформованих у вигляді компетентностей: компетентності, що формуються в рамках модуля, – фонди оцінювальних засобів – зміст модуля; компетентності, що формуються в рамках дисципліни, – оцінювальні засоби – зміст дисципліни. Складання навчального плану за модульною структурою передбачає істотну модернізацію всіх сторін освітнього процесу. Одним із важливих аспектів є вироблення колегіального рішення щодо структурування модулів: з формування навчально-методичного комплексу (НМК) модуля (так званого «короткого модуля», модульної одиниці) і з установлення форм і видів контролю.

Саме застосування компетентнісного підходу дозволяє визначити логіку і структуру кожного окремого модуля. Компетентності являють собою складне утворення, що включає такі компоненти, як знання (когнітивний аспект), уміння і навички (операціональний аспект), особистісне ставлення до здійснюваної діяльності (ціннісно-смісловий аспект). Згідно з таким розумінням компетентностей є можливість класифікувати модулі, що утворюють навчальний план, з урахуванням їх структурно-функціональних характеристик: пропедевтичний

(теоретичний), базовий (освоєння узагальнених способів професійно-орієнтованих дій), інструментальний (формування конкретних умінь), упроваджувальний (реалізаційний) і рефлексивний (оціночний) [13, 15, 72].

Л. Василенко, пропонує передбачити такі модулі:

– фундаментальні модулі, які забезпечують засвоєння теоретико-методологічної основи сучасного світорозуміння, виступають контекстною основою змісту кожної програми, що зберігає вітчизняні наукові, соціокультурні та гуманітарні традиції;

– модулі, спрямовані на формування стратегічного управлінського мислення, творче рішення нестандартних навчальних завдань, освоєння методів управління майбутнім, важливі для практичного застосування в системі державного і муніципального управління;

– модулі, спрямовані на практичне освоєння професійної діяльності інноваційного характеру та на набуття досвіду впровадження нововведень у практику;

– модулі, спрямовані на формування сучасного інноваційного управлінського середовища, закріплення образу державного діяча майбутнього і забезпечення актуалізації ідеалу освіченої людини;

– модулі, спрямовані на освоєння сучасних методів розробки, прийняття, виконання та контролю управлінських рішень, у тому числі технології ситуаційних центрів, формування управлінських команд, гнучких управлінських структур;

– модулі, спрямовані на освоєння: сучасних методів комунікацій та мережевих стосунків, форматів взаємовідносин між суб'єктами професійної практичної діяльності; технологій інтеграції в глобальне інформаційне середовище; управління інформаційним середовищем громадянського суспільства; демократичних форм соціальної взаємодії з найбільш активними суб'єктами соціуму;

– модулі, спрямовані на набуття досвіду самооновлення системи знань як системи актуалізованих смислів соціуму, у тому числі на основі процесу спільної з учнями / студентами розробки та впровадження інноваційного компонента у зміст освіти;

– модулі, спрямовані на розвиток людського капіталу, освоєння міжнародних підходів і загальнолюдських цінностей, що базуються на міжнародних критеріях і нормах, визначених

світовою, загальнодержавною та регіональними спільнотами [78, 79].

Модульне структурування освітньої програми покликане сприяти підвищенню її відкритості, гнучкості та націленості на збільшення частки самостійної роботи студентів. Проте досягнення цих характеристик пов'язане зі зміною алгоритму організації навчального процесу, і в цьому процесі задіяні і студенти, і викладачі, і адміністрація. Студент повинен ознайомитися з НМК модулів на початковому етапі навчання. Це означає, що вже на цьому етапі здійснюється спільна проектна діяльність викладачів та студентів, причому враховуються перспективи задоволення освітніх потреб та подальшого професійного розвитку.

Процес переходу від традиційної схеми структурування освітньої програми до модульної схеми вимагає значних зусиль і роботи педагогів «у команді», тому що модуль як системне ціле не є простим додаванням окремих дисциплін. Крім структури навчальних елементів (дисциплін), що утворюють модуль, необхідно враховувати додатковий інтегруючий компонент – те спільне в змісті дисциплін, що дозволило об'єднати їх в один модуль для розвитку даної групи компетентностей. Дидактичний зміст цілісного модуля визначається проблемністю представленого в ньому матеріалу, комплексним формуванням знань і вмінь як основи для становлення компетентностей, загальним тезаурусом, що забезпечує інтегрованість навчального матеріалу. Ураховуючи можливу варіативність побудови модулів, ми розглядаємо спроектований нами модуль «Інноваційне управління навчальними закладами» як інтегруючий на основі формування компетентності з упровадження новацій в управлінську діяльність групу таких компетентностей, як: «розробляння інноваційних управлінських рішень», «застосування інноваційних управлінських технологій», «застосування інноваційних структур та інфраструктури», «розвиток сприйнятливості до нового та формування інноваційного середовища». Модульний підхід до побудови навчального плану ґрунтується на таких принципах: системність, індивідуальність, міждисциплінарність, логічна завершеність, спрямованість на набуття певних компетентностей.

Окремі модулі можуть у часовому відношенні збігатися з межами семестру. Але поряд із цим існують і «наскрізні» модулі.

Наприклад, усі практики одного виду (навчальна, виробнича тощо) можуть бути охоплені одним модулем. Модульна технологія побудови навчального плану передбачає відмову від «лінійної» освітньої траєкторії студента. Студенти можуть вивчати окремі модулі або їх складові елементи залежно від індивідуальних освітніх потреб. Структурована за модулями освітня програма повинна бути прозорою і доступною для всіх користувачів і, перш за все, для студентів. Для кожного модуля повинен бути розроблений повний комплект методичних документів, що включає: НМК модуля, НМК окремих дисциплін, навчально-методичний посібник (НМП), методичні вказівки для студентів та методичні рекомендації для викладачів. Саме НМК модуля є тим документом, який в першу чергу пропонується студенту для ознайомлення. Модульний підхід в комплексі з інноваційними технологіями повинен забезпечити ефективне вирішення стратегічного завдання практичної професійної підготовки – формування професіонала, готового до активної і творчої практичної діяльності.

Як уже зазначалося, існують різні підходи щодо розуміння модуля, відсутні і єдині вимоги щодо опису модуля. Так, Т. Туркот і В. Єрмоленко вважають, що у навчально-методичному комплексі модуля необхідно зазначати:

- 1) кількість кредитів з даного модуля;
- 2) компетентності, що формуються в рамках даного модуля;
- 3) розшифровку компетентностей у формі дублінських дескрипторів (що студент повинен знати, розуміти, усвідомлювати, на що здатний, до чого він повинен бути готовий в результаті освоєння модуля, як він буде застосовувати отримані знання, уміння, навички на практиці);
- 4) перелік тем, що вивчаються в рамках кожної дисципліни;
- 5) джерела навчальної інформації з усього модуля;
- 6) форми підсумкового контролю [509, 158-164].

Л. Макарова наводить такий приклад матриці для заповнення НМК модуля :

НМК модуля
№ модуля
Найменування модуля
Трудомісткість (години)
Залікові одиниці ECTS
Мета навчання

Очікувані результати навчання

Компетентності :

Загальнокультурні :

професійні :

Застосування отриманих знань:

здатний (готовий) ...

Формування критичного мислення: розуміє (усвідомлює), аналізує, установлює зв'язки. Розвиток умінь самостійної роботи:

Зміст навчання

Найменування дисципліни ...

Дисципліна 1

Трудомісткість у залікових одиницях ...

Зміст (тематичний план)

Найменування дисципліни.

Дисципліна N ...

Трудомісткість у залікових одиницях ...

Зміст (тематичний план)

Методи викладання:

Лекції, вправи, рольові ігри, тематичні дискусії, семінарські заняття, консультації, групова проектна робота, елементи дистанційного навчання, науково-дослідні сесії.

Форми контролю:

Поточний контроль: презентація, реферат, письмовий тест, есе, резюмування основної літератури відповідно до модуля, аналіз кейсів, даних, текстів, портфоліо.

Проміжний: виконання тематичних завдань і тестів.

Підсумковий контроль: комплексний іспит з усього модуля.

Форма проведення: письмовий або усний іспит, презентація.

Література

Дисципліна 1

Основна

1.

2.

Додаткова

1.

2.

Дисципліна №

Основна

1.

2.

Додаткова

1.

2. [271]

М. Йохна, О. Декалюк до опису модульного елементу «Освітній менеджмент в Україні та за кордоном» («Образовательный менеджмент в Украине и за рубежом») включили: місце модульного елемента в освітньому процесі, мета і завдання, компетентності, які набудуть слухачі; структура модульного елемента складається з дидактичних одиниць (взаємопов'язаних тем), до опису яких, у свою чергу, включені: методи та форми організації навчального процесу, форми контролю та оцінки, кількість годин, які відводяться на лекції, практичні та самостійну роботу; література.

Попри різницю у пропонованих описах, слід підкреслити спільне: спочатку виокремлюються компетентності, потім – змістове, методичне та організаційне забезпечення опанування компетентностями.

На основі розглянутого досвіду опису навчальних модулів та власної практики розробки і використання НМК навчальних дисциплін нами використаний такий алгоритм опису НМК модуля «Основи інноваційного управління навчальними закладами»: найменування модуля, трудомісткість (години); залікові одиниці ECTS; мета навчання; очікувані результати навчання; компетентності; зміст навчання (складається з опису складових – дидактичних одиниць); підсумковий контроль; форма проведення підсумкового контролю.

До опису дидактичної одиниці ми включили: найменування дидактичної одиниці; компетентності; зміст дидактичної одиниці; трудомісткість в залікових одиницях; методи і форми організації навчального процесу; проміжний контроль; література.

Питання полягає не тільки у відборі змісту навчання, але й у забезпеченні вироблення відповідних компетентностей, у забезпеченні реалізації компетентнісного підходу в навчальному процесі.

Р. Осадчук, С.Трубачова виокремили такі умови реалізації компетентнісного підходу в навчальному процесі: 1) чітке усвідомлення учасниками навчального процесу дидактичної специфіки, закладеної в поняття «компетентність» як педагогічної категорії, котра може характеризувати не лише певний етап в освітньому процесі, а і його кінцевий результат –

результат освіти; 2) визначення певних послідовних рівнів у формуванні компетентності студентів. Нормативний результат сформованості компетентності студента також має передбачати контроль за послідовністю її формування з визначенням вимог до рівня її сформованості на кожному з етапів освітнього процесу; 3) чітко визначення вимог до кінцевого рівня сформованості базових компетенцій студентів та до основних етапів їх формування. Учасники навчального процесу мають чітко уявляти структуру освітньої компетентності або основні її інформаційні елементи, які необхідні студентові для набуття певного її рівня; 4) у тексті навчальної програми має бути зазначено та чітко дотримано поступовість формування означених компетентностей [506, 507].

Змінюється і підхід до процесуальної сторони професійної підготовки майбутніх керівників навчальних закладів. Провідну роль серед підходів до професійної підготовки починає відігравати компетентнісний підхід, який доповнюється знанневим, особистісно-орієнтованим та діяльнісним. Так виникає можливість подолання проблеми відриву знань від умінь їх застосовувати, та враховуватися індивідуальні відмінності тих, хто навчається.

Особистісно орієнтований підхід до змісту та процесу освіти знайшов своє відображення у працях І. Лернера, М. Скаткіна, Б. Бім-Бада, А. Петровського. Так, І. Лернер і М. Скаткін під змістом освіти розуміють педагогічно адаптовану систему знань, навичок і вмінь, досвіду творчої діяльності й емоційно-вольового ставлення, засвоєння якої повинно забезпечити формування всебічно розвиненої особистості, що підготовлена до відтворення (збереження) і розвитку матеріальної й духовної культури суспільства. При такому підході до визначення сутності змісту освіти абсолютною цінністю є не знання, а сама людина. Такий підхід сприяє свободі вибору змісту освіти з метою забезпечення: загальноосвітніх, духовних, культурних і життєвих потреб особистості, гуманного ставлення до особистості, що розвивається, становлення її індивідуальності й можливості самореалізації в культурно-освітньому просторі. Проте особистісно орієнтований підхід до змісту освіти не долає проблеми відриву знань від умінь їх застосовувати, загострюється проблема засвоєння знань (у тому числі через демографічну кризу) [354].

Система обов'язкового формування знань, умінь і навичок замінена набором компетентностей (комплексом компетентностей, які мають стати в подальшому засобом розвитку студентів. Таким чином, можна сказати, що модернізація процесу професійної підготовки буде здійснюватися з позицій компетентнісно-діяльнісного підходу. Сутність такого підходу полягає в тому, що оновлений зміст освіти буде основою формування компетентностей (або комплексу компетентностей) студентів, а процес засвоєння відібраного змісту буде мати діяльнісний характер. Компетентності, які формуються, мають низку характерних ознак: по-перше, вони багатофункціональні, оскільки можуть реалізовуватись у повсякденному житті студентів для розв'язання різноманітних проблем, для вирішення професійних завдань, для використання соціальних ролей і т. ін.; по-друге, вони надпредметні і міждисциплінарні; по-третє, вони забезпечують подальший інтелектуальний розвиток студента – розвиток його мислення, самооцінки, саморефлексії; по-четверте, вони багатовимірні, тобто можуть бути схарактеризовані як із позицій розвитку розумових здібностей студентів, так і з позиції розвитку різних умінь, включаючи інтелектуальні вміння. Сформовані компетентності (комплекси компетентностей) можуть реалізовуватися студентами автономно, інтерактивно або соціально орієнтовано. Рівень розвитку компетентностей може бути різним: мінімальним, просунутим, високим.

Одним із завдань є визначення ключових компетентностей на міжпредметній основі. У нашому випадку виокремлені трудові функції – компетентності керівників навчальних закладів з інноваційного управління – є в той же час компетентностями – результатами навчання студентів спеціальності «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом». Опанування виокремлених компетентностей може бути ефективним на основі інтеграції знань із таких навчальних дисциплін як: «Управлінське рішення», «Управлінська технологія», «Організаційні структури та інфраструктура» та ін.

Як уже було зазначено, оволодіння комплексом компетентностей повинно мати діяльнісний характер, тобто технології навчання (засоби, прийоми навчання), а також форми організації навчального процесу мають бути спрямовані на формування у студентів здатностей здійснювати різні види діяльності, а, з іншого боку, у процесі діяльності студенти мають засвоювати нові компетентності.

Уведення поняття компетентності як «уміння мобілізувати знання і досвід на вирішення конкретних проблем» (термін Жана-Франсуа Перре) дозволяє розглядати компетентність як багатофункціональний інструмент вимірювання якості професійної освіти.

Завданням сучасності вважається побудова системи професійної освіти, орієнтованої на індивідуалізацію навчання і соціалізацію учнів / студентів з урахуванням реальних потреб професійної діяльності в умовах ринку і швидкої зміни вимог до неї.

Одночасна реалізація особистісно орієнтованого та практико-орієнтованого, компетентнісного підходів має на меті широкі освітні і розвивальні цілі: забезпечення поглибленого вивчення спеціальних предметів; створення умов для диференціації змісту навчання і широких можливостей для побудови індивідуальних освітніх траєкторій; забезпечення рівного доступу до повноцінної освіти різним категоріям громадян відповідно до їх здібностей, індивідуальних схильностей та інтересів. Таким чином, необхідність модернізації професійної освіти відповідає прагненням суспільства забезпечити підвищення якості життя сучасних і майбутніх поколінь на основі комплексного вирішення соціальних, освітніх, економічних проблем. Компетентнісний підхід визначає як результативно-цільову спрямованість, так і стратегію розвитку професійної освіти.

Ф. Ялалов звернув увагу, що у системі вищої освіти існує кілька підходів до вироблення практичних навичок студентів. Одні автори (Ю. Вєтров, Н. Клушина) вироблення практичних навичок пов'язують з організацією навчальної, виробничої та переддипломної практики студента з метою його занурення в професійне середовище, співвіднесення свого уявлення про професію з вимогами, що пред'являються реальною професійною діяльністю, усвідомлення власної ролі у цій діяльності. Інші автори (П. Образцов, Т. Дмитрієнко) вважають найбільш ефективним упровадження професійно орієнтованих технологій навчання, які сприяють формуванню у студентів значущих для майбутньої професійної діяльності якостей особистості, а також знань, умінь і навичок, що забезпечують якісне виконання функціональних обов'язків за обраною спеціальністю. Деякі

автори (О. Вербицький, О. Плотникова, В. Шершньова та ін.) становлення практико-орієнтованої освіти пов'язують з використанням можливостей контекстного (професійно спрямованого) вивчення профільних і непрофільних дисциплін. Ф. Ялалов обґрунтовує важливість застосування інтегрованого діяльнісно-компетентнісного підходу. Вектор загальновідомого в дидактиці діяльнісного підходу спрямований на організацію процесу навчання, а компетентнісний підхід орієнтований, перш за все, на досягнення певних результатів, набуття значущих компетентностей. Оволодіння ж компетентностями неможливе без набуття досвіду діяльності, тобто компетентності і діяльність нерозривно пов'язані між собою. Компетентності формуються в процесі діяльності і заради майбутньої професійної діяльності. У цих умовах процес навчання набуває нового змісту, він перетворюється на процес набуття знань, умінь, навичок і досвіду діяльності з метою досягнення професійно і соціально значущих компетентностей [556].

У системі професійної освіти в рамках діяльнісно-компетентнісного підходу досвід діяльності набуває нового сенсу. Досвід діяльності є внутрішньою умовою руху особистості до мети, він виступає як готовність особистості до певних дій та операцій на основі наявних знань, умінь і навичок. Він включає, крім навчально-пізнавальної діяльності, досвід оціночних, професійно і соціально значущих видів діяльності і набуває статусу дидактичної одиниці [247]. Таким чином, при діяльнісно-компетентнісному підході традиційна тріада Знання – Уміння – Навички доповнюється новою дидактичною одиницею – Досвід діяльності.

У ході професійної підготовки відбувається постійне збагачення змісту діяльності на основі моделі діяльності фахівця, що включає опис системи його основних функцій, проблем і завдань, предметних і соціальних компетентностей. Діяльнісна модель підготовки фахівця передбачає постійну трансформацію видів діяльності. Спочатку студент опановує досвід навчально-пізнавальної діяльності академічного типу, де моделюються дії фахівців, обговорюються теоретичні питання і проблеми. Далі освоюється досвід квазіпрофесійної діяльності шляхом моделювання умов, змісту і динаміки реального виробництва, стосунків зайнятих у ньому людей (використовуються такі

активні форми, як ділова гра, мозкова атака і т.д.). У ході навчально-професійної діяльності студенти опановують реальний досвід виконання прикладних досліджень, науково-технічних розробок. Трансформація змісту діяльності завершується набуттям досвіду професійної діяльності в ході виробничої практики.

Діяльнісно-компетентнісний підхід до засвоєння навчальних курсів припускає: прозорість цілей навчального курсу; конкретизацію способу опису навчальних результатів на мові компетентностей; розробку адекватних об'єктам контролю інструментів оцінювання; узгодженість цілей і процедур оцінювання в навчальному курсі.

У зв'язку з тим, що при застосуванні діяльнісно-компетентнісного підходу досвід діяльності набуває значення дидактичної одиниці, а зміст діяльності постійно трансформується, виникає необхідність розробки багатьох способів оцінювання. Це пояснюється ще й тим, що при новому підході ставиться складна й багатовимірна мета, що виходить за рамки традиційної парадигми освіти; процес навчання й засвоєння знань розглядається як інтегративний процес, що вимагає розробки нових форм контролю. Якість засвоєння фундаментальних дисциплін може бути перевірена в ході усного іспиту або інтернет-іспитів. Перевірка рівня засвоєння прикладних технологічних або соціальних знань можлива на основі спеціально розроблених тестів. Зовсім новою для нас є перевірка компетентності або некомпетентності студента, перевірка наявності або відсутності у нього досвіду професійної або соціальної діяльності.

Педагогічні колективи вишів чекає велика робота з вироблення критеріїв та індикаторів оцінки результатів освоєння модуля, що формулюються у вигляді компетентностей. В українській вищій школі традиційно робився акцент на оцінку знань, але тепер необхідно розробити методику оцінки компетентностей. Це не означає, що знання в принципі не підлягають оцінці. Дублінські дескриптори, які стали однією з основ (разом з ECTS) Рамки кваліфікацій Європейського простору вищої освіти, визначають п'ять головних результатів навчання: знання і розуміння, використання на практиці знань і здатності розуміння, здатність до винесення суджень, оцінки ідей і формулювання висновків, уміння у сфері спілкування, уміння в

галузі навчання [154]. При використанні дескрипторів застосовується опис того, що повинен знати, розуміти і / або вміти той, хто навчається, при загальній кількості залікових одиниць ECTS.

Як ми бачимо, знання займають одну з провідних позицій у загальній структурі очікуваних результатів навчання, і в рамках компетентнісного підходу йдеться про перехід від оцінки окремих знань, навичок і вмінь до інтегрованої комплексної і міждисциплінарної оцінки. Деякі педагоги в принципі вважають, що саме характер оцінки результатів навчання дозволяє розмежувати підходи – кваліфікаційний (орієнтований на пріоритетну перевірку знань) і компетентнісний (орієнтований на оцінку оптимального співвідношення здібностей, знань і готовності до виконання певного виду діяльності) [15]. Компетентності повинні бути діагностичними, тобто вони мають виявлятися й оцінюватися в ході контролю. Але сам контроль в цьому випадку не повинен зводитися до традиційної форми відповіді на іспиті. Зрозуміло, випускна кваліфікаційна робота магістра має уможливити повною мірою виявлення компетентності випускника, але методику моніторингу компетентностей слід застосовувати систематично і послідовно з початку навчання. При цьому буде можливим виявити компетентності різного рівня: початкові, базові, просунуті. Аудит освітніх програм рекомендується здійснювати з позицій відповідності планованих результатів критеріям і методам оцінювання.

Перевірка компетентностей пов'язана не тільки зі знанням, а й зі здатністю і готовністю вирішувати певний набір професійних завдань різної складності. Рівень сформованості компетентностей виявляється через перевірку здатності до формулювання та обґрунтування доводів і вирішення проблем у рамках професійної галузі (що є в той же час сферою вивчення). Компетентність – це інтегративна якість випускника, яка виражається у здатності ефективно вирішувати професійні завдання, бути конкурентоспроможним на ринку праці, успішно вибудовувати свою кар'єру. Таким чином, компетентності повинні бути особистісно значущими для тих, кого навчають. У рамках кожного модуля формується комплекс взаємопов'язаних компетентностей.

М. Пальчук акцентує важливість проблеми вдосконалення методичного підходу до викладання спецдисциплін на основі використання сучасних інформаційних технологій, орієнтованих на підготовку спеціалістів високого рівня, потрібних на сучасному ринку праці [350]. Вища професійна освіта нині вимагає такого вдосконалення технології навчання та виховання, яке базується на використанні обчислювальної техніки, спеціального програмного, інформаційного та методичного забезпечення. Так, за останній час все більше вищих навчальних закладів запроваджують електронну інформаційну навчальну систему як складову нових освітніх інформаційних технологій у навчальному процесі. Така система має суттєві переваги перед традиційними засобами навчання студентів:

- забезпечує контроль за результатами засвоєння навчального матеріалу;
- автоматизує процеси інформаційно-пошукової діяльності викладача та студентів;
- демонструє на екрані в потрібному темпі перебіг управлінських процесів;
- стає засобом соціальної, професійної та пізнавальної мотивації студентів;
- здійснює комп'ютерну візуалізацію об'єктів та процесів на практиці;
- забезпечує самоконтроль студентів за результатами їхньої навчальної діяльності з подальшою корекцією навчання;
- забезпечує взаємодію студентів з комп'ютерними засобами навчання в режимі інтерактивного діалогу чи звичайного діалогового обміну текстовими командами;
- інтегрує освітню діяльність та практичну направленість навчання шляхом роботи з комп'ютером (виконання вправ та практичних завдань), пошуку необхідного навчального матеріалу в мережі Інтернет та інтерактивного діалогу з викладачем.

Згадані переваги електронної інформаційної навчальної системи переконливо засвідчують її високу ефективність для формування професійних компетентностей майбутніх керівників навчальних закладів з інноваційного управління. Застосування інформаційних технологій на заняттях при підготовці майбутніх фахівців сприяє важливому підвищенню рівня пізнавальної самостійності, високому ступеню наочності й неперервному самоконтролю, засвоєнню знань та вмінь, формуванню

необхідних професійних компетентностей. Сучасні педагогічні програмні засоби дають можливість здійснювати індивідуалізацію професійного навчання. Використання на заняттях технології мультимедіа сприяє підвищенню якості професійної підготовки за рахунок одночасного поєднання всіх можливих впливів на студентів: графіки, тексту, звуку і зображення. Для підвищення ефективності навчання конкурентоспроможних фахівців в умовах інформаційного суспільства, формування в них професійних компетентностей актуальним нині стає використання електронних підручників, які доповнюють традиційні засоби навчання. Як відзначають Р. Гуревич, М. Кадемія, П. Дроздова, основний зміст «електронного комп'ютерного підручника» має містити: опорний конспект, конспект лекцій, деталізований курс; в окремих розділах може бути розміщений матеріал для поглибленого вивчення [129, 152].

Таким чином, до структури розробленої нами науково-освітньої системи професійної підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління в умовах магістратури за спеціальністю «Специфічні категорії. Управління навчальними закладами» на засадах компетентнісного підходу входять такі компоненти: виокремлення інноваційного управління як складової професійної діяльності керівника навчального закладу; відбір та узагальнення інформації з основ інноваційного управління навчальними закладами; виокремлення та опис трудових функцій – компетентностей – результатів навчання з інноваційного управління навчальними закладами; розробка складової з інноваційного управління моделі випускника магістратури спеціальності «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом»; розробка засобів діагностики опанування компетентностей з інноваційного управління; розробка модуля навчального плану підготовки майбутніх керівників навчальних закладів «Основи інноваційного управління навчальними закладами»; урахування необхідності поєднання знаннєвого, особистісно орієнтованого та діяльнісно-компетентнісного підходів у процесі вибору засобів, які забезпечать ефективність процесу підготовки (див. рис. 2.1).



Рис. 2.1 Структура науково-освітньої системи підготовки до інноваційного управління майбутніх керівників НЗ.

2.2. Виокремлення та опис основних трудових функцій (основних компетентностей) – результатів навчання з інноваційного управління навчальними закладами

Компетентність з інноваційного управління навчальними закладами слід розглядати в системі загальних, спеціальних і специфічних управлінських компетентностей.

Загальні управлінські компетентності – спільні для керівників навчальних закладів усіх профілів та рівнів – це загальні професійно-педагогічні компетентності, якими має володіти кожен керівник навчального закладу для «побудови» та здійснення управлінської діяльності на професійному рівні.

Спеціальними компетентностями керівника навчального закладу ми вважаємо здатність виконувати управлінські функції у спеціальних умовах (продуціювання, апробації, утілення нових форм і методів діяльності навчального закладу), які формулюються насамперед у рамках професійних співтовариств (керівників інноваційних навчальних закладів), з огляду на потреби практики.

Між тим керівник будь-якого навчального закладу одночасно з поточним, традиційним управлінням може ефективно запроваджувати й інноваційні рішення, технології, організаційні форми; інноваційне управління може бути складовою стратегічного управління навчальним закладом.

Отже, майбутні керівники навчальних закладів у процесі професійної підготовки повинні оволодіти новими методами, способами і прийомами управління – специфічною діяльністю суб'єктів управління. Тобто компетентність з інноваційного управління ми розглядаємо як специфічну здатність суб'єктів управління із утілення новацій в управлінську діяльність (зі збереженням загальних закономірностей інноваційної діяльності та відтворенням особливостей управлінської діяльності) (див. рис. 2.2).

Компетентність з інноваційного управління розглядається нами як інтегрована характеристика майбутнього керівника навчального закладу. Зазначена компетентність, як і будь-яка інша, має процесуальну спрямованість, мотиваційний аспект,

базується на основних трудових функціях інноваційного управління, виявляється в діяльності (реальній чи змодельованій), являє собою відкриту систему знань (процесуальних, ціннісно-смыслових, системних, декларативних), активізується і збагачується в діяльності (в навчальній або професійній) по мірі виникнення реальних життєво важливих проблем, з якими стикається носій компетентності (магістрант за спеціальністю «Управління навчальними закладами», керівник навчального закладу, будь-який інший суб'єкт інноваційного управління навчальним закладом).

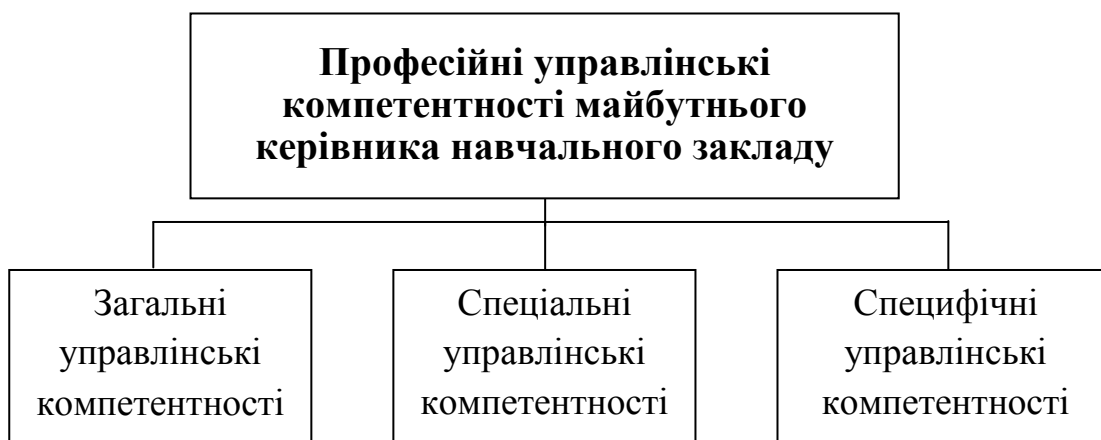


Рис. 2.2 Система професійних управлінських компетентностей майбутнього керівника навчального закладу

Формування підходів щодо розроблення навчальних програм (модулів) як засобу досягнення випускниками магістратури за спеціальністю специфічних категорій 18010020 (8.000009) «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом» здатностей (компетентностей) утілювати інноваційне управління навчальними закладами, вимагало детального розгляду основних трудових функцій як безпосередніх результатів навчання. З метою досягнення прозорості та технологічності у виокремленні цих функцій (з точки зору результатів навчання) ми використали «Методичні рекомендації щодо розроблення професійних стандартів за компетентнісним підходом» (автори С. Мельник, В. Матросов), оскільки визначення таких функцій передбачає подібними стандартами.

До принципів розроблення професійних стандартів (а отже, і результатів навчання) С. Мельник і В. Матросов відносять такі, як:

- урахування вимог до адаптивності працівників та всіх їхніх здатностей (компетенцій), які (вимоги) постійно зростають;

- вимірюваність означених вимог стосовно виконання певних трудових функцій та використання єдиних критеріїв їх формулювання та оцінювання;

- визначення основних трудових функцій за видами професійної діяльності;

- вертикальне та горизонтальне розміщення всіх кваліфікаційних рівнів за видом економічної (професійної) діяльності;

- урахування передового досвіду успішних компаній (навчальних закладів), у т.ч. зарубіжних (транснаціональних), які є лідерами у відповідному виді економічної (професійної) діяльності [291].

С. Мельник і В. Матросов висувають такі загальні вимоги до розроблення професійного стандарту (а отже, і результатів навчання) :

- орієнтир на перспективні для країни та затребувані нею, перш за все інноваційні види професійної діяльності;

- відповідність останнім вимогам технологічного розвитку, організаційній культурі та потребам виду економічної (професійної) діяльності;

- конкретизація поточної ефективної професійної діяльності, підтвердженої представницькою вибіркою роботодавців та/чи інших експертів;

- рівне, неупереджене ставлення до виробничих та соціально-трудова інтересів працівників чи їх професійних груп (профілів);

- чітке та зрозуміле тлумачення основних термінів та понять.

З науково-дослідною метою як взаємодоповнювальні ми використали методи опитування та вторинний аналіз досвіду управління навчальними закладами. Опитування (обговорення) окремих видів професійної діяльності проводилося серед курсантів Полтавського обласного центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, Полтавського обласного інституту

післядипломної освіти педагогічних працівників, «Програми підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів м. Києва» Інституту суспільства Київського університету імені Бориса Грінченка, а також серед директорів навчальних закладів міста Миргорода та Шишацького району Полтавської області; керівників середньої ланки (завідувачів кафедр) Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна».

Вторинний аналіз досвіду управління навчальними закладами здійснювався за матеріалами журналу «Директор школи, ліцею, гімназії» за 2001 – 2011 рр.

Визначаючи підходи до створення навчальних програм (модулів) як засобу формування здатностей (компетентностей) утілювати інноваційне управління навчальними закладами у майбутніх керівників навчальних закладів, ми зверталися також до галузевих стандартів та Національної рамки кваліфікацій.

Згідно з Галузевим стандартом вищої освіти України підготовки магістра за спеціальністю специфічних категорій 18010020 (8.000009) «Управління навчальним закладом» кваліфікації 12 «керівник підприємства, установи та організації (у сфері освіти та виробничого навчання)», фахівець може займати посади згідно із затвердженою наказом Міністерства освіти України від 15.04.1993р. № 204 «Інструкцією про порядок обчислення заробітної плати працівникам освіти» з урахуванням змін, внесених наказом Міністерства освіти України від 16.06.1993р. № 204):

– керівник школи, школи-дитячого садку, школи-інтернату, дитячого будинку, дитячого будинку-інтернату, інтернату, спеціальної школи-інтернату, ліцею, гімназії, училища фізичної культури;

– керівник позашкільного закладу;

– директор (завідувач, начальник), завідувач відділу, лабораторії, кабінету;

– керівник дитячого дошкільного закладу всіх типів і найменувань (крім дитячих будинків);

– завідувач закладу освіти;

– керівник, заступник керівника закладу освіти;

– керівник, заступник керівника структурного підрозділу закладу освіти.

Як уже зазначалося, саме випускники магістратури покликані здійснювати інноваційну діяльність: відповідно до Закону України «Про вищу освіту» будь-яка з посад, на які можуть

претендувати випускники магістратури (згідно з галузевим стандартом) передбачає діяльність з використанням складних алгоритмів, що вимагають конструювання рішення, а також оперування великими масивами додаткової інформації. Ця діяльність має бути спрямована на висування проблем, пошук принципово нових способів їх вирішення, проведення змін, утілення новацій у функціонування установ, розділів і підрозділів різних рівнів. У свою чергу, в інноваційній діяльності (у тому числі й управлінській) застосовуються відомі алгоритми пошуку рішення. Тому під час формулювання одиниць професійного стандарту (основних трудових функцій – основних компетентностей) ми орієнтувалися на 5-8 кваліфікаційні рівні Національної рамки кваліфікацій де такі компетентності представлені в узагальненому вигляді (див. Додаток до постанови Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2011 р. N 1341). Отже,

5-му кваліфікаційному рівню відповідають:

– здатність: розв'язувати типові спеціалізовані задачі в певній галузі професійної діяльності або у процесі навчання, що передбачає застосування положень і методів відповідної науки і характеризується певною невизначеністю умов;

– знання: широкі спеціалізовані фактологічні та теоретичні знання, набуті у процесі навчання та/або професійної діяльності, розуміння (усвідомлення) рівня цих знань;

– уміння: розв'язання типових спеціалізованих задач широкого спектра, що передбачає ідентифікацію та використання інформації для прийняття рішень стосовно планування, розподілу ресурсів, аналізу, контролю та оцінювання власної роботи та роботи інших осіб;

– комунікація: взаємодія, співробітництво з широким колом осіб (колеги, керівники, клієнти) для провадження професійної або навчальної діяльності;

– автономність і відповідальність: здійснення обмежених управлінських функцій та прийняття рішень у звичних умовах з елементами непередбачуваності; покращення результатів власної навчальної та/або професійної діяльності і результатів діяльності інших; здатність до подальшого навчання з деяким рівнем автономності.

6-му кваліфікаційному рівню відповідають:

– здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми у певній галузі професійної діяльності або у процесі навчання, що передбачає застосування певних теорій та методів відповідної науки і характеризується комплексністю та невизначеністю умов;

– концептуальні знання, набуті у процесі навчання та професійної діяльності, включаючи певні знання сучасних наукових досягнень;

– критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у навчанні та професійній діяльності;

– розв'язання складних непередбачуваних задач і проблем у спеціалізованих сферах професійної діяльності та/або навчання, що передбачає збирання та інтерпретацію інформації (даних), вибір методів та інструментальних засобів, застосування інноваційних підходів;

– донесення до фахівців і нефахівців інформації (ідей, проблем, рішень та власного досвіду) в галузі професійної діяльності, здатність ефективно формувати комунікаційну стратегію;

– управління комплексними діями або проектами, відповідальність за прийняття рішень у непередбачуваних умовах, відповідальність за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб, здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

7-му кваліфікаційному рівню відповідають:

– здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у певній галузі професійної діяльності або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог;

– спеціалізовані концептуальні знання, набуті у процесі навчання та/або професійної діяльності на рівні новітніх досягнень, які є основою для оригінального мислення та інноваційної діяльності, зокрема в контексті дослідницької роботи;

– критичне осмислення проблем у навчанні та/або професійній діяльності та на межі предметних галузей;

– розв'язання складних задач і проблем, що потребує оновлення та інтеграції знань, часто в умовах неповної/недостатньої інформації та суперечливих вимог провадження дослідницької та/або інноваційної діяльності;

– зрозуміле і недвозначне донесення власних висновків, а також знань та пояснень, що їх обґрунтовують, до фахівців і нефахівців, зокрема до осіб, які навчаються; використання іноземних мов у професійній діяльності;

– прийняття рішень у складних і непередбачуваних умовах, що потребує застосування нових підходів та прогнозування, відповідальності за розвиток професійного знання і практик, оцінки стратегічного розвитку команди;

– здатність до подальшого навчання, яке значною мірою є автономним та самостійним.

8-му кваліфікаційному рівню відповідають:

– здатність розв'язувати комплексні проблеми в галузі професійної та/або дослідницько-інноваційної діяльності, що передбачає глибоке переосмислення наявних та створення нових цілісних знань та/або професійної практики;

– найбільш передові концептуальні та методологічні знання в галузі науково-дослідної та/або професійної діяльності і на межі предметних галузей;

– критичний аналіз, оцінка і синтез нових та складних ідей; розроблення та реалізація проектів, включаючи власні дослідження, які дають можливість переосмислити наявне та створити нове цілісне знання та/або професійну практику, і розв'язання значущих соціальних, наукових, культурних, етичних та інших проблем;

– спілкування в діалоговому режимі з широкою науковою спільнотою та громадськістю в певній галузі наукової та/або професійної діяльності;

– ініціювання інноваційних комплексних проектів, лідерство та повна автономність під час їх реалізації; соціальна відповідальність за результати прийняття стратегічних рішень; здатність саморозвиватися і самовдосконалюватися протягом життя; відповідальність за навчання інших.

На основі зразка методичних рекомендацій до створення професійних стандартів за компетентнісним підходом (автори С. Мельник, В. Матросов) нами розроблена картка професійної діяльності керівника навчального закладу з інноваційного управління; виокремлені та описані трудові функції – компетентності з інноваційного управління навчальними закладами. Водночас зазначені компетентності виступають результатом навчання з інноваційного управління в межах

магістерської програми «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом».

«Картка виду трудової (професійної) діяльності» містить такі відомості: вид професійної діяльності; кваліфікаційні рівні; найменування професій (професійних назв робіт, посад); узагальнений опис виконуваної трудової (професійної) діяльності; умови праці; особистісні вимоги; вимоги до професійної освіти й навчання працівника; необхідність спеціальних додаткових сертифікатів; вимоги до практичного досвіду роботи.

Картку професійної діяльності керівника навчального закладу з інноваційного управління наводимо нижче.

Перелік одиниць основних трудових функцій – основних компетентностей, які набуваються в результаті навчання, – наводимо в таблиці 2.1. Цей перелік складений для підготовки до такого виду професійної діяльності майбутнього керівника навчального закладу, як інноваційне управління цим закладом. В основу групування основних трудових функцій – основних компетентностей – результатів навчання покладено методи й процеси, які здійснюються.

Як основні трудові функції – основні компетентності – результати навчання з інноваційного управління нами виокремлено чотири:

- **Розробляння інноваційних управлінських рішень;**
- **Застосування інноваційних управлінських технологій;**
- **Застосування інноваційних управлінських структур та інфраструктури в управлінні навчальним закладом;**
- **Управління розвитком інноваційного потенціалу суб'єкта та агентів інноваційного управління навчальним закладом.**

Кожна з основних трудових функцій – основних компетентностей (результатів навчання) являє собою об'єднані в алгоритм компетентності нижчого порядку. Покажемо структуру цих алгоритмів.

Розробляння інноваційних управлінських рішень:

- Визначення проблеми, яка вимагає інноваційного управлінського рішення;
- Вибір моделі пошуку інноваційного управлінського рішення;

- Застосування методів оцінки альтернативних управлінських рішень;

- Застосування інноваційного механізму;

- Використання техніки виконання рішень.

Застосування інноваційних управлінських технологій:

- Формування інноваційної стратегії розвитку навчального закладу;

- Застосування технології управління якістю освіти на засадах тотального управління якістю (Total Quality Management - TQM);

- Застосування алгоритму вдосконалення освітньої технології;

- Застосування програмно-цільового управління навчальним закладом;

- Використання допоміжних процесів;

- Застосування процесного підходу до управління навчальним закладом;

- Застосування алгоритму перманентного інноваційного управління навчальним закладом.

Застосування інноваційних організаційних структур та інфраструктури в управлінні навчальним закладом:

- Створення крос-функціональних (проблемних) груп, які займаються вирішенням окремих завдань;

- Створення спеціалізованих підрозділів з управління інноваційною діяльністю;

- Створення мережевої організаційної структури управління навчальним закладом.

Управління розвитком інноваційного потенціалу суб'єкта та агентів інноваційного управління навчальним закладом:

- Розвиток інноваційного потенціалу, інноваційної активності, сприйнятливості до нового в керівника навчального закладу;

- Застосування засобів стимулювання інноваційної активності управлінської команди;

- Управління розвитком інноваційного середовища навчального закладу.

Потрібно зазначити, що складові основних компетентностей теж структуровані. Розглянемо структуру декількох із них: «Застосування методів оцінки альтернативних рішень», «Використання техніки виконання рішень», «Формування

інноваційної стратегії розвитку навчального закладу», «Застосування процесного підходу до управління навчальним закладом», «Застосування алгоритму перманентного інноваційного управління навчальним закладом».

Так, компетентність «Застосування методів оцінки альтернативних рішень» включає:

- Застосування економіко-математичних методів оцінки рішень для структурованих проблем: терміни окупності капіталовкладень, приріст доходів або прибутку, мінімізація поточних витрат, максимізація продуктивності праці, чинник часу;

- Застосування системи зважених критеріїв для вирішення слабо структурованих проблем: формування найбільш важливих критеріїв; оцінювання альтернативних варіантів за обраними критеріями;

- Вибір рішення в умовах невизначеності: використання наявної інформації, особистих суджень, досвіду для ідентифікації та визначення суб'єктивних імовірностей можливих зовнішніх умов; оцінювання результатів віддач кожної наявної стратегії для кожної зовнішньої умови;

- Вибір рішення для високої ступені невизначеності: застосування критерію рішення Вальда (критерій максі-міні); застосування альфа-критерію рішення Гурвіца; застосування критерію рішень Сейвіджа (критерій відмови від міні-максі); застосування критерію рішень Лапласа, який називають також критерієм рішення Бейеса;

- Застосування не кількісних методів, таких, як отримання додаткової інформації, хеджування, гнучке інвестування та ін.

У компетентності «Використання техніки виконання рішень» об'єднані такі складові:

- Визначення календарних строків (кінцевих і проміжних) виконання рішень;

- Призначення відповідального виконавця або кількох виконавців, доведення рішення до виконавців, а в разі потреби — до всього колективу;

- Проведення інструктажу виконавців, роз'яснення кожному з них його місця в загальному трудовому процесі, конкретизація завдань і відповідальності;

- Контролювання матеріально-технічного забезпечення процесу праці, включаючи обґрунтований розподіл ресурсів;

- Проведення інструктивних нарад з роз'яснення цілей і завдань;
- Координація дій виконавців;
- Коригування раніше прийнятого рішення;
- Мотивація діяльності виконавців;
- Облік і контроль виконання.

Компетентність «Формування інноваційної стратегії розвитку навчального закладу» складається з:

- Розробляння методології формування інноваційної стратегії;
- Визначення суб'єктів інноваційного стратегічного управління і способів організації співробітництва між ними;
- Формулювання принципів інноваційного стратегічного планування;
- Визначення пріоритетів розвитку: аналіз проблем та стану діяльності конкретного навчального закладу; формування уявлень про сенс і призначення навчального закладу.
- Вибір типу стратегії: локальних змін, модульних змін, системних змін;
- Розробляння плану інноваційного стратегічного розвитку: визначення цілей розвитку навчального закладу; розробляння шляхів досягнення поставлених цілей; використання потенційних можливостей навчального закладу, реалізація яких дозволяє досягти успіхів; застосування відповідних методів організації руху за обраними напрямками; залучення ресурсів та способів їх використання, необхідних для досягнення поставлених цілей; застосування механізмів ефективної реалізації інноваційної стратегії освітнього закладу: розробляння плану дій з реалізації інноваційної стратегії; формування інноваційного клімату в освітній організації; застосування програми просування нововведень; визначення способів фінансування; здійснення контролю і моніторингу; досягання узгодженості дій усіх учасників інноваційної діяльності; сприяння інноваційній діяльності в рамках освітніх та супутніх послуг; розвиток системи управління навчальним закладом; нарощування інноваційного потенціалу та ін.

Компетентність «Застосування процесного підходу до управління навчальним закладом» має такі компоненти:

- Визначення процесів (основних, забезпечувальних та управлінських);

- Опис існуючих процесів і порядку їхньої взаємодії в загальній мережі процесів;
- Опис оточення процесу (сукупності первинних та вторинних входів та виходів із зазначенням постачальників та клієнтів);
- Опис внутрішньої структури процесу з використанням стандартів опису процесів – Data Flow Diagram (DFD) та Work Flow Diagram (WFD);
- Використання стандарту опису процесів DFD – створення діаграми потоку даних (для опису верхнього рівня процесів);
- Використання стандарту опису процесів WFD – створення діаграми потоку робіт (для опису процесів нижнього рівня);
- Розподіл відповідальності керівників за кожен сегмент усієї мережі процесів (призначення власників процесів);
- Розробляння й затвердження регламентів, які формалізують роботу системи;
- Керівництво ресурсами і регламентами при виявленні відхилень, невідповідностей у процесі або продукті або змін у зовнішньому середовищі (у тому числі зміни вимог замовника);
- Управління процесами на основі циклу Plan (планування) – Do (виконання) – Check (перевірка) – Act (реагування) (PDCA), аудиту процесів.

Компетентність «Застосування алгоритму перманентного інноваційного управління навчальним закладом» передбачає такі компоненти, як:

- Стандартизація процесу модернізації та введення нових практик в управління навчальним закладом;
- Організація регулярного моніторингу зовнішніх і внутрішніх рушійних сил управління навчальним закладом;
- Визначення найбільш доцільної для конкретного навчального закладу політики впровадження інноваційних змін;
- Виявлення свого роду ідейного натхненника і генератора майбутніх ідей;
- Формування команди, яка включає адміністрацію та ідейних прихильників (з педагогічного колективу, учнів, батьків, технічного персоналу, громадськості) і яка методично і технологічно підготовлена до здійснення інновацій;
- Розробляння проектної ідеї розвитку НЗ;

- Створення команди проекту із запровадження нових управлінських прийомів, технологій із необхідними повноваженнями для досягнення цілей;
- Визначення конкретних управлінських дій з реалізації виробленої ідеї;
- Мотивування членів педагогічного колективу, учнів, батьків, технічного персоналу з аргументованим поясненням колективу причини, сутності та очікуваних наслідків змін, які вводяться, і підготовка відповідних категорій працівників НЗ до інноваційної діяльності;
- Реалізація управлінських та організаційних змін в рамках проекту, обговорення можливих варіантів, сценаріїв і наслідків цієї реалізації;
- Оцінка взаємозв'язку майбутніх змін з іншими змінами, завданнями навчального закладу на запланований період;
- Фіксація параметрів впливу введених змін на ефективність головних, забезпечувальних та управлінських процесів;
- Аналіз цільової ефективності проекту, визначення основних причин невдач.

Кодування основних трудових функцій (шифр) здійснене за такою схемою: цифра, що позначає порядковий номер групи споріднених одиниць, буква української абетки (умовне позначення назви цієї групи), цифра, що позначає номер одиниці в групі, наприклад: 1.А.1, 2.А.4 тощо.

Орієнтовний опис основних трудових функцій (основних компетентностей – результатів навчання) здійснено у таблиці 2.2. Кожна трудова функція описується за розділами: основні трудові дії; необхідні знання; необхідні вміння та навички; предмети та засоби праці.

Вимоги до знань, умінь та навичок, інших здатностей (компетентностей), предметів і засобів праці необхідних майбутньому керівнику для виконання основних трудових функцій з інноваційного управління, визначені на основі інтегрування вже розробленого нами переліку знань, умінь та навичок, предметів і засобів праці в межах відповідних тем для таких навчально-методичних комплексів, як «Менеджмент в освіті», «Управління інноваційними проектами», «Управління інноваційною діяльністю», «Процеси управління проектами», та для навчально-методичного посібника «Основи інноваційного

управління» і обговорені під час зустрічей з керівниками навчальних закладів.

Отже, розроблений нами опис основних трудових функцій – компетентностей – результатів навчання майбутніх керівників навчальних закладів з інноваційного управління, який може розглядатися як модель їхньої професійної діяльності, має такий вигляд.

Картка виду професійної діяльності керівника навчального закладу з інноваційного управління

1. Вид професійної діяльності: Інноваційне управління навчальним закладом.

2. Кваліфікаційні рівні : 5 – 8.

3. Найменування професій (професійних назв робіт, посад): керівник, заступник керівника закладу освіти; керівник, заступник керівника структурного підрозділу закладу освіти.

4. Узагальнений опис виконуваної трудової (професійної) діяльності: здійснення пошуку та генерації ідей щодо новацій в управлінні навчальним закладом (уміння визначати мету і весь комплекс завдань, пов'язаних із конкретними обставинами життєдіяльності навчального закладу; володіння механізмами цілепокладання, планування, аналізу, рефлексії, самооцінки успішності власної діяльності; уміння генерувати і розробляти нові ідеї, створювати проекти для розвитку та вдосконалення інноваційної діяльності; розробляти інноваційну стратегію і політику навчального закладу; організовувати інноваційний процес у закладі освіти відповідно до методології системного підходу та менеджменту інновацій; спроможність орієнтуватися в стані невизначеності і визначати допустиму міру ризику; уміння долати перешкоди, що постійно виникають; володіння прийомами дій в нестандартних ситуаціях, евристичними методами вирішення проблем; володіння навичками використання статистичних та інших методів аналізу діяльності; застосування методів пошуку нових ідей і технічних рішень; уміння складати бізнес-план проекту; уміння оцінювати ринкову привабливість інновації та її конкурентоспроможність; володіння методами комерціалізації інновацій; володіння прийомами

планування інноваційного процесу; володіння методами оцінки та захисту інтелектуальної власності; уміння самостійно шукати, аналізувати, відбирати, обробляти і передавати необхідну інформацію про діяльність керівництва, поточні перспективи і плани, внутрішні і зовнішні проблеми, фінансове становище, досягнення в інноваційній сфері навчальних закладів та втілювати новації в управлінні навчальним закладом, інституалізувати новації, розробляти, оцінювати та приймати інноваційні управлінські рішення; застосовувати інноваційні управлінські технології, стимулювати розвиток індивідуальної та групової сприйнятливості до нововведень; проводити аналіз їх ефективності.

5. Умови праці: зумовлюються чинним законодавством України, Статутом / Положенням про навчальний заклад, вимогами щодо безпеки діяльності керівника навчального закладу.

6. Особистісні вимоги: високий рівень емоційного інтелекту – керівникові доведеться працювати, настановлюючись на заперечення й опір, знаходити методи мотивації й насаги (як правило, люди не просто сприймають зміни), уміти підтримувати доброзичливі ділові стосунки (комунікабельність, дипломатичність; володіння конструктивною критикою, готовність до зворотного зв'язку); наявність інноваційних цінностей (проактивність, орієнтація на клієнта, довіра, орієнтація на довгострокову перспективу, відкритість новому); формування єдиної інноваційної системи цінностей НЗ; розвиток інноваційного потенціалу всіх суб'єктів управлінського та навчально-виховного процесу; здібність до емпатії, креативність, особиста організованість, постійна націленість на розвиток та самовдосконалення, здатність працювати в команді, оригінальність мислення, творча уява, урахування і шанування різних поглядів, особиста наполегливість та ініціатива, дотримання етичних норм, чесність, фізичне й розумове здоров'я.

7. Вимоги до професійної освіти й навчання працівника: наявність знань, умінь та навичок, що відповідають 5 – 8 рівням НРК.

8. Необхідність сертифікатів, що підтверджують рівень освіти і кваліфікації керівника навчального закладу: диплом про вищу освіту, дипломи про наукові ступені та вчені звання (за їх наявності).

9. Вимоги до практичного досвіду роботи:

– керівник, заступник керівника закладу освіти – стаж роботи за спеціальністю не менше 3 років;

– керівник, заступник керівника структурного підрозділу закладу освіти – стаж роботи за спеціальністю не менше 3 років.

Таблиця 2.1

Перелік основних трудових функцій – основних компетентностей – результатів навчальної діяльності

Шифр	Найменування основних трудових функцій – основних компетентностей – результатів навчальної діяльності
1	2
1.А	Розроблення інноваційних управлінських рішень.
1.А.1	Визначення проблеми, яка вимагає інноваційного управлінського рішення.
1.А.2	Вибір моделі пошуку інноваційного управлінського рішення.
1.А.3	Застосування методів оцінки альтернативних управлінських рішень.
1.А.4	Застосовування інноваційного механізму.
1.А.5	Використання техніки виконання управлінських рішень.
2.А	Застосування інноваційних управлінських технологій.
2.А.1	Формування інноваційної стратегії розвитку навчального закладу.
2.А.2	Застосування технології управління якістю освіти на засадах тотального управління якістю (Total Quality Management - TQM).
2.А.3	Застосування алгоритму вдосконалення освітньої технології.
2.А.4	Застосування програмно-цільового управління навчальним закладом як інноваційної технології.
2.А.5	Використання допоміжних процесів.
2.А.6	Застосування процесного підходу до управління навчальним закладом.
2.А.7	Застосування алгоритму перманентного інноваційного управління навчальним закладам.

1	2
3.А	Застосування інноваційних організаційних структур та інфраструктури в управлінні навчальним закладом.
3.А.1	Створення крос-функціональних (проблемних) груп, які займаються вирішенням окремих завдань.
3.А.2	Створення спеціалізованих підрозділів з управління інноваційною діяльністю.
3.А.3	Створення мережевої організаційної структури управління навчальним закладом.
4.А	Управління розвитком інноваційного потенціалу суб'єкта та агентів інноваційного управління навчальним закладом.
4.А.1	Розвиток інноваційного потенціалу, інноваційної активності, сприйнятливості до нового в керівника навчального закладу.
4.А.2	Застосування засобів стимулювання інноваційної активності управлінської команди.
4.А.3	Управління розвитком інноваційного середовища навчального закладу.

Таблиця 2.2

Опис основних трудових функцій – основних трудових компетентностей – результатів навчальної діяльності

Опис трудової функції 1.А

«Розробляння інноваційних управлінських рішень»

(кваліфікаційний рівень – 5-8)

1.А.1. Визначення проблеми, яка вимагає управлінського рішення

Основні трудові дії	<p>Аналіз і виявлення тенденцій розвитку навчального закладу, зовнішніх та внутрішніх чинників, що позитивно та / або негативно впливають на діяльність навчального закладу.</p> <p>Виявлення й оцінювання можливостей загрози для навчального закладу з боку зовнішнього оточення.</p>
---------------------	---

	<p>Виявлення сильних і слабких сторін навчального закладу.</p> <p>Виявлення "больових точок" у діяльності навчального закладу.</p> <p>Формулювання проблеми, яка вимагає управлінського рішення.</p> <p>Формулювання завдання з розробки управлінського рішення.</p>
Необхідні знання	<p>Політична, правова, економічна, соціокультурна ситуації в країні й за кордоном, які впливають на діяльність навчального закладу.</p> <p>Принципи, методи аналізу чинників зовнішнього середовища, що впливають на діяльність навчального закладу.</p> <p>Принципи, методи, технології, інструменти виявлення й оцінки можливостей і загроз для діяльності навчального закладу з боку зовнішнього оточення.</p> <p>Принципи, методи, технології, інструменти аналізу сильних і слабких сторін навчального закладу.</p> <p>Принципи, методи, технології, інструменти аналізу для виявлення тенденцій розвитку, «больових точок» і «точок зростання» навчального закладу.</p>
Необхідні вміння та навички	<p>Використовувати методи аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ НЗ.</p> <p>Використовувати методи оцінки ефективності попередніх управлінських рішень.</p> <p>Прогнозувати розвиток подій.</p> <p>Виокремлювати головні чинники й тенденції.</p> <p>Визначати загальну спрямованість прийняття управлінського рішення.</p> <p>Визначати основні та другорядні завдання з перевірки висунутих гіпотез.</p>
Предмети та засоби праці	<p>Аналітичні довідки (звіти) з питань зовнішнього та внутрішнього середовищ НЗ.</p> <p>Гіпотези, на підставі яких розробляється управлінське рішення.</p> <p>Урахування чинників, що впливають на розвиток навчального закладу.</p> <p>Урахування сильних і слабких сторін навчального закладу, можливостей та загроз з боку зовнішнього оточення.</p>

1.А.2. Вибір моделі пошуку інноваційного управлінського рішення

<p>Основні трудові дії</p>	<p>Формування, прогнозування розвитку навчального закладу.</p> <p>Визначення об'єктів і структур, що впливають на розвиток навчального закладу.</p> <p>Виявлення чинників, що позитивно й / або негативно впливають на розвиток навчального закладу.</p> <p>Виявлення головних причин і джерел конфліктів, суперечностей у розвитку навчального закладу.</p> <p>Виявлення джерела проблемної ситуації, на яке повинно бути спрямоване управлінське рішення.</p> <p>Виявлення якісних особливостей проблемної ситуації, найвагоміших з погляду цілей і завдань управлінського рішення.</p> <p>Аргументування передбачення перебігу подій, характеру і сутності зв'язків між явищами й виявлення механізму їхнього функціонування.</p>
<p>Необхідні знання</p>	<p>Методи аналізу зовнішніх та внутрішніх змін та чинників розвитку навчального закладу.</p> <p>Методи прогнозування розвитку подій.</p> <p>Методи пошуку й обробки інформації.</p> <p>Методи аналізу проблемної ситуації.</p> <p>Принципи, методи, технології, моделі пошуку управлінського рішення.</p>
<p>Необхідні вміння та навички</p>	<p>Визначати джерело проблемної ситуації, на яке повинно бути спрямоване управлінське рішення.</p> <p>Створювати дерево рішень .</p> <p>Володіти методом SWOT-аналізу.</p> <p>Складати інтелект-карти (алгоритм Mind management).</p> <p>Складати дорожні карти, зокрема галузеві, корпоративні, продуктово-технологічні, компетентісно – дослідні.</p>
<p>Предмети та засоби праці</p>	<p>Програми й стратегії соціально-економічного розвитку країни, регіону.</p> <p>Нормативно-правові акти.</p> <p>Перспективний план розвитку навчального закладу.</p>

1.А.3. Застосовування методів оцінки альтернативних управлінських рішень

<p>Основні трудові дії</p>	<p>Перевірка відповідності обраного рішення заданим параметрам та існуючим обмеженням.</p> <p>Оптимізація рішення, вибір з усіх альтернативних варіантів рішення, найбільш ефективного за певним критерієм оптимізації.</p> <p>Оптимізація поточного моменту, поліпшення системи планування.</p> <p>Оцінювання управлінських дій на різних етапах процесу прийняття управлінських рішень. На етапі постановки завдання прийняття рішень – це оцінювання меж, масштабів та рівня поширення проблеми і проблемної ситуації, на етапі визначення шляхів рішення – оцінювання різних варіантів, пропонованих фахівцями, на етапі прийняття рішення – оцінювання очікуваних наслідків його реалізації.</p> <p>Досягнення найбільш можливої об'єктивності.</p> <p>Концептуалізація та формалізація процесу ухвалення рішення.</p>
<p>Необхідні знання</p>	<p>Критерії оцінки управлінських рішень.</p> <p>Економіко-математичні методи оцінки рішень для структурованих проблем.</p> <p>Система зважених критеріїв для вирішення слабо структурованих проблем.</p> <p>Критерії оцінки рішення в умовах невизначеності.</p> <p>Критерії оцінки рішення для високого ступеня невизначеності.</p>
<p>Необхідні вміння та навички</p>	<p>Застосовувати методи оцінки рішень для структурованих проблем: визначати терміни окупності капіталовкладень, приріст доходів або прибутку, мінімізацію поточних витрат, максимізацію продуктивності праці, чинник часу.</p> <p>Застосовувати систему зважених критеріїв для вирішення слабо структурованих проблем: формулювати найважливіші критерії, оцінювати альтернативні варіанти за обраними критеріями.</p> <p>Обирати рішення в умовах невизначеності: користуватися наявною інформацією, особистими судженнями, досвідом для ідентифікації та визначення суб'єктивних імовірностей можливих зовнішніх умов;</p>

	<p>оцінювати результати віддач кожної наявної стратегії для кожної зовнішньої умови.</p> <p>Обирати рішення для високого ступеня невизначеності: застосовувати критерій рішення Вальда (критерій максі-міні); альфа-критерій рішення Гурвіца; критерій рішення Сейвіджа (критерій відмови від міні-максі) і критерій рішення Лапласа, який називають також критерієм рішення Бейсса; декількісні методи, такі, як отримання додаткової інформації, хеджування, гнучке інвестування та ін.</p> <p>Обирати критерій; виконувати обчислення, необхідні для здійснення вибору в межах цього критерію.</p>
Предмети та засоби праці	<p>Проекти альтернативних рішень.</p> <p>Аналітичні довідки ресурсних (кадрових, часових й фінансових та ін.) можливостей та обмежень НЗ стосовно кожного альтернативного рішення.</p> <p>Параметри діяльності та розвитку навчального закладу.</p>

1.А.4. Застосування інноваційного механізму

Основні трудові дії	<p>Використання сукупності організаційних, управлінських, фінансово-економічних, правових, інформаційних, техніко-технологічних і морально-психологічних чинників, їх взаємозв'язку і взаємодії, що сприяють успішному здійсненню інноваційної діяльності та підвищенню ефективності її результатів.</p>
Необхідні знання	<p>Організаційні форми інноваційних відносин.</p> <p>Методи управління інноваціями.</p> <p>Методи фінансування інновацій.</p> <p>Методи оцінки ефективності результатів інновацій.</p> <p>Порядок формування та використання інноваційних фондів (централізованих та децентралізованих).</p> <p>Інноваційне законодавство.</p> <p>Морально-психологічні методи впливу на інноваційну активність.</p> <p>Заходи інформаційно-технічного оснащення інноваційного процесу.</p>
Необхідні уміння та навички	<p>Розробляти інноваційний механізм, дотримуючись взаємозумовленості і пропорційності його структурних компонентів.</p>

	<p>Розробляти пакет документів:</p> <ul style="list-style-type: none"> – аналітичну записку (опис ситуації, що склалася, висвітлення необхідності введення змін); – бізнес-план (опис майбутніх змін, обґрунтування доцільності їх реалізації, аналіз альтернативних рішень); – наказ (прийняття рішення про введення зміни, призначення команди проекту); – проект з упровадження зміни (документи планування, звіти з реалізації заходів); – експертизу результатів упровадження зміни (від якості саме цього етапу залежить підсумковий результат і успіх запровадження новацій в управління навчальними закладами).
<p>Предмети та засоби праці</p>	<p>Правові документи. Організаційні засоби. Кадрове, психологічне, матеріальне, технічне, фінансове забезпечення виконання управлінських рішень. Результати аналізу виконання попередніх рішень, інформаційних матеріалів та результатів діяльності НЗ.</p>

1.А.5. Використання техніки виконання управлінських рішень

<p>Основні трудові дії</p>	<p>Визначення календарних (кінцевих та проміжних) строків виконання рішення. Призначення відповідального виконавця або кількох виконавців, доведення рішення до виконавців, а в разі потреби — до всього колективу. Проведення інструктажу виконавців, роз'яснення кожному з них його місця в загальному трудовому процесі, конкретизація завдання і відповідальності. Контроль матеріально-технічного забезпечення процесу діяльності, включаючи обґрунтований розподіл ресурсів. Координація дій виконавців. Коригування раніше прийнятих рішень. Мотивування діяльності виконавців. Облік і контроль виконання.</p>
----------------------------	--

Необхідні знання	<p>Специфіка управлінського циклу.</p> <p>Технології та техніки організації і контролю виконання управлінських рішень.</p> <p>Організаційні, кадрові, педагогічні та психологічні основи підбору і розстановки виконавців.</p> <p>Методика проведення інструктажу, навчальних занять, тренінгу.</p> <p>Правове, організаційне, кадрове, психологічне, матеріальне, технічне, фінансове забезпечення виконання управлінських рішень.</p>
Необхідні вміння та навички	<p>Застосовувати техніки виконання рішень.</p> <p>Проводити інструктаж, навчальні заняття, тренінг.</p> <p>Володіння техніками: отримання даних про роботу підлеглого; ухвалення рішень; заохочення; консультування та індивідуальної підготовки; впливу.</p>
Предмети та засоби праці	<p>Правові документи, організаційні засоби, кадрове, психологічне, матеріальне, технічне, фінансове забезпечення виконання управлінських рішень.</p> <p>Звіти підлеглих щодо виконання доручень.</p> <p>Техніки впливу.</p> <p>Результати аналізу виконання попередніх рішень, інформаційних матеріалів та результатів діяльності.</p>

Опис трудової функції 2.А

«Застосовувати інноваційні управлінські технології»

(кваліфікаційний рівень: 5-8)

2.А.1. Формування інноваційної стратегії розвитку навчального закладу

Основні трудові дії	<p>Розробка методології формування інноваційної стратегії.</p> <p>Визначення суб'єктів інноваційного стратегічного управління і способів організації взаємодії між ними.</p> <p>Дотримання принципів інноваційного стратегічного планування.</p> <p>Визначення пріоритетів розвитку навчального закладу.</p> <p>Вибір стратегії розвитку навчального закладу.</p> <p>Формування інноваційного клімату в освітній організації.</p>
---------------------	---

	<p>Розробка плану дій з реалізації інноваційної стратегії.</p> <p>Застосування програми просування нововведень.</p> <p>Застосування механізмів ефективної реалізації інноваційної стратегії.</p> <p>Визначення способів фінансування.</p> <p>Здійснення контролю і моніторингу нововведень.</p> <p>Узгодження дій всіх учасників інноваційної діяльності.</p> <p>Сприяння інноваційній діяльності в рамках освітніх та супутних послуг.</p>
Необхідні знання	<p>Технології управління.</p> <p>Особливості стратегічного планування.</p> <p>Методологія розробки стратегічного планування.</p> <p>Принципи інноваційного стратегічного планування.</p> <p>Методологія формування інноваційної стратегії.</p> <p>Утілення змін в навчальному закладі: локальні зміни, модульні зміни, системні зміни, перманентні зміни.</p>
Необхідні вміння та навички	<p>Аналізувати проблеми та стан діяльності конкретного навчального закладу на основі порівняння його базових характеристик з базовими характеристиками інших навчальних закладів або з обраною моделлю розвитку.</p> <p>Формувати установку на посилення сильних сторін навчального закладу і перетворення слабких сторін у сильні.</p> <p>Формувати уявлення про сенс і призначення навчального закладу.</p> <p>Визначати місію та її ціль.</p> <p>Формулювати завдання з реалізації місії та цілі, розробляти заходи з виконання завдань.</p> <p>Розробляти стратегію розвитку навчального закладу.</p> <p>Розробляти механізми ефективної реалізації інноваційної стратегії.</p> <p>Розробляти програму просування нововведень.</p>
Предмети та засоби праці	<p>Нормативні акти, якими керується освітня організація.</p> <p>Науково-технічна та інша документація.</p>

	<p>Стандартизація та сертифікація. Ділові та особистісні якості працівників. Інфраструктура та стан довкілля. Рівень інформатизації. Сукупність умов функціонування освітньої організації: правові, науково-технічні, соціально-культурні та організаційні умови. Ресурсне підґрунтя (фінансове, кадрове і т.п.), яке забезпечує можливість реалізації стратегій. Організаційне та інституціональне підґрунтя – наявність відповідних організаційних структур та інституцій, організаційної інфраструктури. Методологічне та методичне підґрунтя.</p>
--	--

2.А.2. Застосування технології управління якістю освіти на засадах тотального управління якістю (Total Quality Management – TQM)

Основні трудові дії	<p>Переведення концепції тотального управління якістю за системою TQM в перспективне планування. Вибір стратегії застосування стандартів якості відповідно до чотирьох концепцій якості: стандарту; застосування; вартості; прихованих потреб. Планування якості. Розробляння характеристики продукції або послуг. Доведення планів до виконавців. Установлення зв'язків якості. Розробляння засобів інформаційного забезпечення навчального процесу. Формування колективу викладачів з високим рівнем професійної педагогічної культури. Організація освітнього процесу відповідно до принципів інноваційних педагогічних технологій. Розробляння показників якості. Контроль якості. Поліпшення якості.</p>
Необхідні знання	<p>Технології управління. Методологія тотального управління якістю (Total Quality Management – TQM). Особливості технології управління якістю освіти на засадах тотального управління якістю (Total Quality Management - TQM).</p>

	<p>Принципи управління якістю освіти на засадах тотального управління якістю (Total Quality Management - TQM).</p> <p>Стратегії застосування стандартів якості відповідно до чотирьох концепцій якості: стандарту; застосування; вартості; прихованих потреб.</p> <p>Правила впровадження TQM.</p>
Необхідні вміння та навички	<p>Визначати споживачів продукції та послуг навчального закладу.</p> <p>З'ясувати потреби користувачів.</p> <p>Розробляти характеристики продукції або послуг.</p> <p>Ініціювати види діяльності для об'єднання зусиль співробітників.</p> <p>Розробляти показники якості.</p> <p>Здійснювати вимірювання показників якості.</p> <p>Забезпечувати аналіз показників якості.</p> <p>Створювати інфраструктуру для неперервного вдосконалення процесу.</p>
Предмети та засоби праці	<p>Законодавче підґрунтя.</p> <p>Ресурсне підґрунтя (фінансове, кадрове і т.п.), яке забезпечує можливість реалізації обраної стратегії застосування стандартів якості.</p> <p>Організаційне та інституціональне підґрунтя – наявність відповідних організаційних структур та інституцій, організаційної інфраструктури.</p> <p>Методологічне та методичне підґрунтя.</p>

2.А.3. Застосування алгоритму вдосконалення освітньої технології

Основні трудові дії	<p>Вибір теми робіт з удосконалення освітніх технологій.</p> <p>Збирання та аналіз інформації.</p> <p>Виявлення головної причини дефекту.</p> <p>Планування рішення та впровадження його в навчальний процес, тобто запобігання можливості повторного прояву головної причини виявленого дефекту.</p> <p>Оцінювання ефекту нововведення, тобто визначення його шляхом спостереження за показниками якості.</p>
---------------------	--

	<p>Надання нововведенню статусу стандартного підпроцесу, тобто заміна частини існуючого процесу.</p> <p>Проведення аналізу виконаної роботи з удосконалення з метою недопущення виявлених помилок при вирішенні чергової проблеми.</p>
Необхідні знання	<p>Технології управління.</p> <p>Методологія тотального управління якістю (Total Quality Management – TQM).</p> <p>Особливості технології управління якістю освіти на засадах тотального управління якістю (Total Quality Management – TQM).</p> <p>Принципи управління якістю освіти на засадах тотального управління якістю (Total Quality Management – TQM).</p> <p>Стратегії застосування стандартів якості відповідно до чотирьох концепцій якості: стандарту; застосування; вартості; прихованих потреб.</p> <p>Правила впровадження TQM.</p>
Необхідні вміння та навички	<p>Застосовувати показники якості освіти до оцінки діяльності навчального закладу:</p> <ul style="list-style-type: none"> – якість змісту освіти (знань, способів вирішення завдань); – якість технологій навчання і виховання (організації пізнавальної діяльності, мотивації пізнавальної діяльності, контролю за здійсненням навчальної діяльності, контролю за результатом навчальної діяльності); – якість освіченості особистості (засвоєння знань, умінь і навичок, засвоєння моральних норм)
Предмети та засоби праці	<p>Законодавче підгрунття.</p> <p>Ресурсне підгрунття (фінансове, кадрове і т.п.), яке забезпечує можливість реалізації обраної стратегії застосування стандартів якості.</p> <p>Організаційне та інституціональне підгрунття – наявність відповідних організаційних структур та інституцій, організаційної інфраструктури.</p> <p>Методологічне та методичне підгрунття.</p> <p>Розвинута корпоративна обчислювальна мережа та багатофункціональний комплекс комп'ютерних класів з автоматичним вимірюванням показників якості освіченості особистості.</p>

2.А.4. Застосування програмно-цільового управління навчальними закладами

<p>Основні трудові дії</p>	<p>Формулювання інтегрованих завдань з управління і програми розвитку, побудованої відповідно до цих завдань.</p> <p>Розробка концепції програми.</p> <p>Створення робочої групи з підготовки програми, до складу якої можуть включатися представники зацікавлених органів державної влади, підприємницького сектора, некомерційних, громадських, науково-дослідних організацій.</p> <p>Висвітлення програми в засобах масової інформації, на батьківських зборах, педагогічних радах тощо.</p> <p>Створення організаційних структур з визначення форм участі в реалізації програми органів самоврядування, педагогічного колективу, батьків, підприємств, установ та інших організацій.</p> <p>Організація ефективного виконання програми, зі здійсненням постійного контролю та моніторингу, а за необхідності і коригування.</p> <p>Завершення програми.</p>
<p>Необхідні знання</p>	<p>Методологія програмно-цільового управління.</p> <p>Принципи програмно-цільового управління.</p> <p>Особливості технології програмно-цільового управління.</p>
<p>Необхідні вміння та навички</p>	<p>Складати програму.</p> <p>Формулювати цілі; аналізувати можливості; обґрунтовувати здійснення та планувати виконання програми; визначати структури робіт і виконавців; будувати календарні графіки робіт; розраховувати бюджет; розробляти проектно-кошторисну документацію; вести переговори і укладати контракти на виконання робіт.</p> <p>Організовувати реалізацію програми, навчання персоналу, фінансування робіт, стадійний контроль якості робіт тощо. Використовувати такі типи оцінок: попередня, проміжна, узагальнююча, оцінка потреби, оцінка процесу розробки, оцінка результативності, оцінка ефективності, оцінка впливу.</p>

<p>Предмети та засоби праці</p>	<p>Законодавчі основи діяльності навчального закладу.</p> <p>Нормативно закріплені механізми управління навчальним закладом, що реалізують процедури програмно-цільового управління.</p> <p>Діючі зворотні зв'язки в контурі «керівник навчального закладу – суб'єкти навчально-виховного процесу».</p>
---------------------------------	---

2.А.5. Використання допоміжних процесів

<p>Основні трудові дії</p>	<p>Планування організації допоміжних процесів – визначення ролей, відповідальності виконавців і взаємовідносин звітності в навчальному закладі, складання документації.</p> <p>Визначення людських ресурсів, необхідних для виконання програми.</p> <p>Планування взаємодії – визначення потоків інформації та способів взаємодії, необхідних для учасників програми.</p> <p>Ідентифікація ризику – визначення та документування подій ризику, які можуть вплинути на програму.</p> <p>Оцінювання ризику – оцінювання ймовірності настання подій ризику, їх характеристики і впливу на програму.</p> <p>Розробка реагування – визначення дій, необхідних для попередження ризиків і реакції на загрозливі події; планування поставки – визначення, що, як і коли має бути поставлене.</p> <p>Підготовка умов – вироблення вимог до постачань та визначення потенційних постачальників.</p>
<p>Необхідні знання</p>	<p>Специфіка управлінського циклу.</p> <p>Технології та техніки організації і контролю виконання управлінських рішень.</p> <p>Основні та допоміжні (забезпечувальні) процеси виконання цільових програм.</p> <p>Специфіка окремих допоміжних процесів й особливості управління ними.</p> <p>Управління організаційними, кадровими, фінансовими, часово-просторовими та іншими допоміжними (забезпечувальними) процесами.</p> <p>Інноваційний механізм.</p>

<p>Необхідні вміння та навички</p>	<p>Складати плани управління забезпечувальними процесами. Формулювати цілі. Аналізувати можливості. Обґрунтовувати здійснення всіх процесів. Визначати структури робіт і виконавців. Будувати календарні графіки робіт. Складати бюджет. Організовувати роботи з реалізації допоміжних процесів, організацію та навчання персоналу. Використовувати такі типи оцінок: попередня, проміжна, узагальнююча, оцінка потреби, оцінка процесу розробки, оцінка результативності, оцінка ефективності, оцінка впливу.</p>
<p>Предмети та засоби праці</p>	<p>Законодавчі основи діяльності навчального закладу. Нормативно закріплені механізми управління навчальним закладом, що реалізують процедури програмно-цільового управління. Діючі зворотні зв'язки в контурі «керівник навчального закладу – суб'єкти навчально-виховного процесу». Документовані процедури (методики, інструкції, технології).</p>

2.А.6. Застосування процесного підходу до управління навчальним закладом

<p>Основні трудові дії</p>	<p>Визначення основних, забезпечувальних та управлінських процесів. Опис процесів, що відбуваються, і порядок їхньої взаємодії в загальній мережі процесів. Опис оточення процесу. Опис внутрішньої структури процесів (процесів верхнього рівня – діаграма потоку даних; процесів нижнього рівня –діаграма потоку робіт). Розподіл відповідальності керівників за кожен сегмент усієї мережі процесів; зміна організаційної структури, призначення власників процесів. Розробка й затвердження регламентів, які формалізують роботу.</p>
----------------------------	--

	<p>Керування ресурсами й регламентами при виявленні відхилень, невідповідностей у процесі або продукті або змін у зовнішньому середовищі (у тому числі, відповідно до зміни вимог замовника). Управління процесами на основі циклу PDCA; аудит процесів.</p>
Необхідні знання	<p>Технології управління. Застосування процесного підходу до управління навчальним закладом. Особливості управління процесами на основі циклу PDCA.</p>
Необхідні вміння та навички	<p>Виокремлювати основні, забезпечувальні та управлінські процеси. Описувати оточення процесу. Виокремлювати первинні і вторинні процеси. Описувати «входи» і «виходи» до первинних і вторинних процесів із зазначенням постачальників та клієнтів. Використовувати технологію опису процесів (DFD та WFD). Розробляти й затверджувати регламенти.</p>
Предмети та засоби праці	<p>Законодавчі основи діяльності навчального закладу. Нормативно закріплені механізми управління навчальним закладом, що реалізують процедури процесного управління. Діючі зворотні зв'язки в контурі «керівник навчального закладу – суб'єкти навчально-виховного процесу». Документовані процедури (методики, інструкції, технології). Механізми партнерства з органами самоврядування, громадськими об'єднаннями.</p>

2.А.7. Застосування алгоритму перманентного інноваційного управління навчальними закладами

Основні трудові дії	<p>Стандартизація процесу модернізації та введення нових практик в управління навчальним закладом.</p> <p>Організація регулярного моніторингу зовнішніх і внутрішніх рушійних сил управління навчальним закладом.</p> <p>Визначення найбільш доцільної для конкретного навчального закладу політики впровадження інноваційних змін.</p> <p>Виявлення свого роду ідейного натхненника і генератора майбутніх ідей.</p> <p>Формування адміністративної команди та команди ідейних прихильників (з педагогічного колективу, учнів, батьків, технічного персоналу, громадськості), методично і технологічно підготовленої до здійснення інновацій</p> <p>Вироблення проектної ідеї розвитку НЗ.</p> <p>Створення команди проекту із запровадження нових управлінських прийомів, технологій тощо, наділеної необхідними повноваженнями для досягнення визначених цілей.</p> <p>Визначення конкретних управлінських дій з реалізації виробленої ідеї.</p> <p>Мотивація членів педагогічного колективу, учнів, батьків, технічного персоналу, аргументоване пояснення колективу причини, сутності й очікуваних наслідків змін, які вводяться, і формування готовності відповідних категорій працівників НЗ до інноваційної діяльності.</p> <p>Виконання управлінських та організаційних змін в рамках проекту, обговорення можливих варіантів, сценарії і наслідків реалізації змін.</p> <p>Оцінювання взаємозв'язку майбутніх змін з іншими змінами, завданнями навчального закладу на запланований період.</p> <p>Проведення фіксації параметрів впливу введених змін на ефективність головних, забезпечувальних та управлінських процесів.</p> <p>Проведення аналізу цільової ефективності проекту, визначення основних причин невдач.</p>
---------------------	--

Необхідні знання	<p>Процес інноваційного управління. Інноваційний механізм. Технології інноваційного управління. Методологія розробки стратегічного планування. Стратегії проведення змін в навчальному закладі: стратегія локальних змін, стратегія модульних змін, стратегія системних змін, стратегія перманентних змін. Алгоритм перманентного інноваційного управління навчальними закладами.</p>
Необхідні вміння та навички	<p>Аналізувати ефективність управлінських новацій. Узагальнювати досвід модернізації та введення нових практик в управління навчальним закладом. На основі результатів аналізу та узагальнення визначати найбільш доцільну для конкретного навчального закладу політику впровадження інноваційних змін у його управління.</p>
Предмети та засоби праці	<p>Законодавче підґрунтя. Ресурсне підґрунтя (фінансове, кадрове і т.п.), яке забезпечує можливість реалізації вказаних вище стратегій. Організаційне та інституціональне підґрунтя – наявність відповідних організаційних структур та інституцій, організаційної інфраструктури. Методологічне та методичне підґрунтя.</p>

Опис трудової функції 3.А

«Застосування інноваційних організаційних структур та інфраструктури в управлінні навчальним закладом»

(кваліфікаційний рівень – 5-8)

3.А.1. Застосування крос-функціонального рішення проблем

Основні трудові дії	<p>Створення крос-функціональної (проблемної) групи, яка займається вирішенням окремих завдань (наприклад, розробкою механізмів реалізації управлінських інновацій); комісії (органу, служби, відділу) зі складу компетентних службовців, на яких покладено забезпечення досягнення управлінських інновацій у навчальному закладі.</p>
---------------------	--

	<p>Визначення статусу та повноважень крос-функціональних (проблемних) груп.</p> <p>Визначення принципів формування складу крос-функціональної (проблемної) групи.</p> <p>Включення керівного складу до постійно діючих членів крос-функціональної (проблемної) групи.</p> <p>Залучення до участі в засіданнях крос-функціональної (проблемної) групи представників вищих організацій, а також науковців для проведення експертної оцінки проектів рішень.</p> <p>Визначення періодичності засідань крос-функціональної (проблемної) групи (залежно від рівня управління, інтенсивності роботи органу управління і складності розв'язуваних проблем).</p> <p>Прийняття на засіданнях крос-функціональної (проблемної) групи рішень із таких питань: цілі й завдання управлінського нововведення; предмет і масштаб змін; бюджет і часові рамки інноваційного процесу.</p>
Необхідні знання	<p>Поняття організаційної структури.</p> <p>Типи, види організаційних структур та принципи їх побудови.</p> <p>Різноманітність організаційних структур і організаційних форм управління.</p> <p>Сучасні тенденції та інструменти побудови організаційних структур.</p> <p>Особливості створення та управління крос-функціональними (проблемними) групами.</p>
Необхідні вміння та навички	<p>Аналізувати організаційну структуру навчального закладу.</p> <p>Установлювати правильні взаємини між окремими підрозділами, пов'язані з визначенням їх цілей, умов роботи і стимулювання.</p> <p>Делегувати повноваження керівникам.</p> <p>Вибирати конкретні схеми управління і послідовності процедур при ухваленні рішень.</p> <p>Організувати інформаційні потоки.</p> <p>Вибирати відповідні технічні засоби.</p>
Предмети та засоби праці	<p>Методологія та методика створення організаційних структур.</p>

3.А.2.Створення спеціалізованих підрозділів з управління інноваційною діяльністю

Основні трудові дії	<p>Розробка бізнес-плану створення нового відділу. Розробка положення про відділ. Розробка посадових інструкцій за посадами. Затвердження структури відділу. Внесення пропозицій про зміни до штатного розділу відповідно до структури відділу. Розроблення наказу про створення відділу.</p>
Необхідні знання	<p>Поняття організаційної структури. Типи, види організаційних структур та принципи їх побудови. Різноманітність організаційних структур і організаційних форм управління. Сучасні тенденції та інструменти побудови організаційних структур. Особливості створення спеціалізованих підрозділів (відділів, управлінь).</p>
Необхідні вміння та навички	<p>Аналізувати організаційну структуру навчального закладу. Аналізувати взаємини між окремими підрозділами, пов'язані з визначенням їх цілей, умов роботи і стимулювання. Аналізувати розподіл відповідальності між керівниками. Вибирати конкретні схеми управління і послідовності процедур при ухваленні рішень. Організувати інформаційні потоки. Вибирати відповідні технічні засоби.</p>
Предмети та засоби праці	<p>Аналітична довідка.</p>

3.А.3. Створення мережевої організаційної структури управління начальним закладом

Основні трудові дії	<p>Підбір учасників мережі, їх навчання та постійне тренування. Формулювання загальних і взаємодоповнювальних цілей та завдань.</p>
---------------------	--

	Об'єднання бізнес-стратегій у рамках мережі, інтеграція інформаційних стратегій.
Необхідні знання	Теорія організації. Типи, види організаційних структур та принципи їх побудови. Теоретико-методичні положення мережевого підходу до побудови організаційних структур. Особливості створення мережевих організаційних структур управління.
Необхідні вміння та навички	Аналізувати організаційну структуру навчального закладу. Аналізувати взаємини між окремими підрозділами, пов'язані з визначенням їх цілей, умов роботи і стимулювання. Аналізувати розподіл відповідальності між керівниками. Вибирати конкретні схеми управління і послідовність процедур при ухваленні рішень. Організувати інформаційні потоки. Вибирати відповідні технічні засоби.
Предмети та засоби праці	Аналітична довідка.

Опис трудової функції 4.А

«Управління розвитком інноваційного потенціалу суб'єкта та агентів інноваційного управління навчальним закладом»
(кваліфікаційний рівень – 5-8)

4.А.1. Розвиток інноваційного потенціалу, інноваційної активності, сприйнятливості до нового керівника навчального закладу

Основні трудові дії	Застосування індивідуальних способів пошуку нових ідей: прямої аналогії, особистої аналогії, фантастичної аналогії тощо. Підвищення рівня сприйнятливості до нового, посилення прагнення набувати нових знань, гнучкості мислення за допомогою програми самоконтролю, збалансованої системи показників.
---------------------	--

	<p>Використання методів: психологічної активізації мислення; систематизованого пошуку; пошуку альтернатив.</p> <p>Використання методів колективного пошуку ідей.</p>
Необхідні знання	<p>Методика розробки програми самоконтролю.</p> <p>Методика використання збалансованої системи показників з метою саморозвитку.</p> <p>Методи пошуку нових ідей.</p> <p>Методи колективного пошуку ідей.</p>
Необхідні вміння та навички	<p>Застосовувати методики розробки програми самоконтролю.</p> <p>Застосовувати методики використання збалансованої системи показників з метою саморозвитку.</p> <p>Застосовувати методи пошуку нових ідей.</p> <p>Застосовувати методи колективного пошуку ідей.</p>
Предмети та засоби праці	<p>Індивідуальна сприйнятливність до нового.</p> <p>Методики розвитку індивідуальної сприйнятливності до нового, інноваційної активності.</p>

4.А.2. Застосування засобів стимулювання інноваційної активності управлінської команди

Основні трудові дії	<p>Розробка характеристики управлінської команди в умовах інноваційного управління.</p> <p>Використання сучасних моделей і технологій управління.</p> <p>Стимулювання інноваційної активності управлінської команди.</p> <p>Використання методів колективного пошуку ідей.</p> <p>Застосування інноваційної ділової гри «Стратегія розвитку організації».</p>
Необхідні знання	<p>Сучасні моделі і технології управління, які дозволяють створити управлінську команду.</p> <p>Засоби стимулювання інноваційної активності управлінської команди.</p> <p>Методи колективного пошуку ідей.</p> <p>Інноваційна ділова гра «Стратегія розвитку організації».</p>

Необхідні уміння та навички	<p>Використовувати сучасні моделі і технології управління, які дозволяють створити управлінську команду.</p> <p>Використовувати засоби стимулювання інноваційної активності управлінської команди.</p> <p>Використовувати методи колективного пошуку ідей.</p> <p>Використовувати ігрові прийоми для розвитку колективної сприйнятливості до нового, інноваційної активності.</p>
Предмети та засоби праці	<p>Групова сприйнятливість до нового.</p> <p>Методики розвитку групової сприйнятливості до нового, інноваційної активності.</p> <p>Механізм стимулювання інноваційної поведінки.</p>

4.А.3.Управління розвитком інноваційного середовища навчального закладу

Основні трудові дії	<p>Аналіз зовнішньої складової інноваційного середовища НЗ.</p> <p>Аналіз внутрішньої складової інноваційного середовища НЗ.</p> <p>Формування інтегрованого інноваційного середовища НЗ.</p> <p>Розроблення програми розвитку інноваційного середовища НЗ.</p> <p>Управління реалізацією програми розвитку інноваційного середовища НЗ.</p>
Необхідні знання	<p>Поняття інноваційного середовища НЗ та його складових.</p> <p>Загальна характеристика зовнішньої складової інноваційного середовища НЗ.</p> <p>Структура внутрішньої складової інноваційного середовища НЗ.</p> <p>Технологія формування інтегрованого інноваційного середовища НЗ.</p> <p>Програма розвитку інноваційного середовища НЗ.</p> <p>Управління реалізацією програми розвитку інноваційного середовища НЗ.</p>

<p>Необхідні уміння та навички</p>	<p>Застосовувати методи аналізу інноваційного середовища НЗ. Розробляти програму розвитку інноваційного середовища НЗ. Володіти методами управління реалізацією програми розвитку інноваційного середовища НЗ.</p>
<p>Предмети та засоби праці</p>	<p>Інструменти аналізу інноваційного середовища НЗ. Методика розробки програми розвитку інноваційного середовища НЗ.</p>

Таким чином, ми розглянули компетентність з інноваційного управління в системі управлінських компетентностей майбутніх керівників навчальних закладів; виокремили та описали основні трудові функції з інноваційного управління навчальним закладом, які водночас розглядаємо результатами навчальної діяльності.

Розділ ІІІ

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ТА МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ДО ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Навчально-методичний комплекс модуля «Основи інноваційного управління навчальними закладами»

На основі аналізу матриці для заповнення навчально-методичного комплексу (далі НМК) модуля, створеної Л. Макаровою, розробки модульного елемента «Освітній менеджмент в Україні та за кордоном» («Образовательный менеджмент в Украине и за рубежом») (автори М. Йохна, О. Декалюк), напрацьованої в межах Спільного Європейського проекту ТЕМПУС ІV «Мережева взаємодія університетів-партнерів в реалізації багаторівневої системи підготовки та підвищення кваліфікації фахівців у галузі освітнього менеджменту», та власної практики розробки і використання НМК навчальних дисциплін нами було використано такий алгоритм для НМК модуля «Основи інноваційного управління навчальними закладами»:

Найменування модуля.

Трудові одиниці (години).

Залікові одиниці ECTS.

Мета навчання.

Компетентності.

Дидактичні одиниці: «Інноваційні управлінські рішення», «Інноваційні управлінські технології», «Структури та інфраструктура інноваційного управління навчальним закладом», «Управління розвитком інноваційного потенціалу суб'єкта та агентів інноваційного управління навчальним закладом».

Підсумковий контроль.

Кожна дидактична одиниця, у свою чергу, розглядається за такою схемою:

Дидактична одиниця №. (Назва).

Компетентності.

Зміст дидактичної одиниці №:

Трудомісткість в залікових одиницях.

Методи і форми організації навчального процесу.

Проміжний контроль.

Література.

Подаємо цей модуль:

Найменування модуля: «Основи інноваційного управління навчальними закладами».

Трудомісткість: 90 годин.

Залікові одиниці ECTS: 2,5 кр.

Мета навчання: підготовка майбутніх керівників навчальних закладів до випереджувального, інноваційного управління навчальними закладами з погляду перспективи їх професійної діяльності.

Очікувані результати навчання майбутніх керівників навчальних закладів: набуття основних компетентностей, які забезпечують застосування інноваційних рішень, технологій, організаційних форм, розвитку індивідуальної та групової сприйнятливості до нового, тобто, випереджувальне, інноваційне управління навчальними закладами.

Компетентності:

Основні компетентності, які визначають результати навчання з інноваційного управління і передбачають оволодіння основними трудовими функціями, це:

- Розроблення інноваційних управлінських рішень;
- Застосування інноваційних управлінських технологій;
- Застосування інноваційних управлінських структур та інфраструктури в управлінні навчальним закладом;
- Управління розвитком інноваційного потенціалу суб'єкта та агентів інноваційного управління навчальним закладом.

Застосування отриманих знань передбачає формування критичного мислення, розуміння специфічної логіки інноваційного управління, сформований понятійний апарат, уміння визначити структуру та логічну послідовність діяльності, розвиток умінь самостійної роботи.

Підсумковий контроль: залік.

Форма проведення: портфоліо.

НМК «Основи інноваційного управління» включає 4 дидактичні одиниці: Дидактична одиниця № 1: «Інноваційні управлінські рішення»; Дидактична одиниця № 2: «Інноваційні управлінські технології»; Дидактична одиниця № 3: «Структури та інфраструктура інноваційного управління навчальним закладом», Дидактична одиниця № 4: «Управління розвитком інноваційного потенціалу суб'єкта та агентів інноваційного управління навчальним закладом».

Дидактична одиниця № 1: Інноваційні управлінські рішення

Компетентності: Розробляння інноваційних управлінських рішень:

- Визначення проблеми, яка вимагає інноваційного управлінського рішення;
- Вибір моделі пошуку інноваційного управлінського рішення;
- Застосування методів оцінки альтернативних управлінських рішень;
- Застосовування інноваційного механізму;
- Використання техніки виконання рішень.

Зміст дидактичної одиниці №1:

Поняття інноваційного управлінського рішення (О. Грищенко, Мілан Кубра, Н. Сас); підстави критеріїв класифікації інноваційних управлінських рішень: рівень залученості членів організації на стадії ініціювання процесу прийняття рішень; рівень радикальності інноваційного управлінського рішення; джерела інноваційних управлінських рішень, особисті цілі суб'єкта інноваційного управління, кількість суб'єктів інноваційного управління, що включені у процес зміни системи управління, та кількість підлеглих, які займаються виконанням окремих завдань стратегії реалізації інноваційних управлінських рішень (інформаційних, результативних, особистісних).

Принципи, методи, технології моніторингу зовнішнього оточення навчального закладу. Політична, правова, економічна, соціокультурна ситуація в країні й за кордоном, що впливають на діяльність навчального закладу. Принципи, методи, технології,

інструменти виявлення й оцінки можливостей і загроз діяльності навчального закладу з боку зовнішнього оточення. Принципи, методи, технології, інструменти аналізу сильних і слабких сторін навчального закладу. Принципи, методи, технології, інструменти аналізу, що застосовуються для виявлення тенденцій розвитку, «больових точок» і «точок зростання» навчального закладу.

Методи аналізу, які застосовуються у плануванні й управлінні: метод порівняння; факторний аналіз; індексний метод; балансовий метод; метод ланцюгових підстановок; графічний метод; функціонально-вартісний аналіз (ФВА); економіко-математичні методи аналізу (ЕММ). Прийоми, які застосовуються при проведенні аналізу: зведення й групування; вирахування абсолютних й відносних величин; середні величини; динамічні ряди; суцільні й вибіркові спостереження; деталізація й узагальнення.

Моделі пошуку управлінського рішення: дерево рішень, метод SWOT-аналізу, складання інтелект-карт (алгоритм Mind management), складання дорожніх карт, галузеві дорожні карти, корпоративні дорожні карти, продуктово-технологічні дорожні карти, компетентнісно - дослідні дорожні карти.

Методи оцінки альтернативних управлінських рішень. Економіко-математичні методи оцінки рішень для структурованих проблем: обчислення термінів окупності капіталовкладень, приросту доходів або прибутку; мінімізація поточних витрат; максимізація продуктивності праці; використання чинника часу.

Система зважених критеріїв для вирішення слабо структурованих проблем: формулювання найважливіших критеріїв; оцінювання альтернативних варіантів за обраними критеріями.

Вибір рішення в умовах невизначеності: використання наявної інформації, особистих суджень, досвіду для ідентифікації та визначення суб'єктивних імовірностей можливих зовнішніх умов; оцінювання результатів віддач для кожної наявної стратегії стосовно кожної зовнішньої умови.

Вибір рішення для високого ступеня невизначеності: критерій рішення Вальда (критерій максі-міні); альфа-критерій рішення Гурвіца; критерій рішення Сейвіджа (критерій відмови від міні-максі); критерій рішення Лапласа, який називають також критерієм рішення Бейєса.

Некількісні методи, такі, як отримання додаткової інформації, хеджування, гнучке інвестування та ін.

Застосування інноваційного механізму. Сукупність організаційних, управлінських, фінансово-економічних, правових, інформаційних, техніко-технологічних і морально-психологічних чинників у їх взаємозв'язку і взаємодії, що мають сприяти успішному втіленню інноваційних рішень та підвищенню ефективності їх результатів.

Специфіка й особливості застосування кожної з технік виконання рішень. Проведення інструктажу, навчальних занять, тренінгу. Розробка техніки отримання даних про віддачу підлеглого. Техніка ухвалення рішень. Способи заохочення. Консультування та індивідуальна підготовка. Техніка впливу. Чинники особистого впливу керівника (уміння слухати, говорити, підвищувати рівень власної кваліфікації, працювати в групі, управляти змінами; відвертість, гнучкість, самостійність; інноваційна поведінка – погляди, мотиви, відчуття, нові думки, здатність до ризику, воля, інноваційна діяльність). Наполегливість у виконанні планів (свідома агресивність, цілеспрямованість, усвідомлення своєї волі, налаштованість на розв'язання будь-яких завдань, на доведення справи до кінця).

Критерії ефективності інноваційних управлінських рішень.

Трудомісткість в залікових одиницях : 0.5 кр.

Методи і форми організації навчального процесу:

Лекція: Інноваційне управлінське рішення як інструмент інноваційного управління.

Практично-семінарське заняття: Використання відомих алгоритмів під час розробки, аналізу альтернатив, прийняття та реалізації інноваційного управлінського рішення.

Поточний контроль:

Добір алгоритмів:

– моніторингу зовнішнього оточення навчального закладу; інструментів аналізу сильних і слабких сторін навчального закладу; інструментів аналізу для виявлення тенденцій розвитку, «больових точок» і «точок зростання» навчального закладу;

– пошуку управлінського рішення: дерево рішень, метод SWOT-аналізу, складання інтелект-карт (алгоритм Mind management), складання дорожніх карт (галузеві дорожні карти, корпоративні дорожні карти, продуктово-технологічні дорожні карти, компетентнісно - дослідні дорожні карти);

– кількісні і не кількісні методи оцінки альтернативних управлінських рішень: для структурованих проблем; для слабо структурованих проблем; для умов невизначеності; для високого ступеня невизначеності.

Форма звіту: презентація

Проміжний контроль: Виконання тематичного завдання: Застосуйте відомі вам методи розробки інноваційних управлінських рішень щодо створення одного з багатофункціональних освітніх об'єднань: навчально-виховного співтовариства (НВС); навчально-виховного об'єднання (НВО); навчально-виховного комплексу (НВК); шкільного освітнього округу (ШОО), міжшкільного освітнього округу (МШОО); районного освітнього округу (РОО), міжрегіонального освітнього округу (МРОО).

Форма звіту: презентація.

Література

1. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посіб. – К. : ЦУЛ, 2002. – 430 с.
2. Грищенко О. Ф. Інноваційне рішення – ключовий фактор забезпечення сталого розвитку сучасного підприємства / О. Ф. Грищенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 120–127.
3. Даниленко Л. І. Інноваційний освітній менеджмент : навч. посіб./ Л. І. Даниленко. – К. : Главник. – 2006. – 144 с.
4. Даниленко Л. І. Менеджмент інновацій в освіті / Л. І. Даниленко. – К. : Шкільний світ, 2007. – 120 с.
5. Инновационные подходы к принятию управленческих решений : учебное пособие / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – СПб. : Изд-во СПб.ГУЭФ, 2012. – 78 с.
6. Критерии выбора управленческих решений в условиях неопределенности // Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. Управленческие решения (методы принятия и реализации): учебное пособие/ Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов.– СПб.: Узд-во СПб.ГУЭФ, 2011.– С.121-125.
7. Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций : в 2 т. / Кунц Г., О'Доннелл С. ; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1981. – 494 с.

8. Осадчий І. Основні засади функціонування територіальних освітніх округів в сільській місцевості // Директор школи, ліцею, гімназії.– 2001.–№5-6.– С.118.

9. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. / За заг. ред. Л. І. Донець – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.

10. Основи інноваційного управління навчальними закладами : навч.-метод. посіб. / Наталія Сас. – Полтава : ПНПУ імені В.Г.Короленка, 2013. – 211 с.

11. Управління інноваційними проектами : навч.-метод. посіб. / П. В. Ворона, М. В. Гриньова, Н. М. Сас ; Полтав. нац. пед. ун-т імені В.Г.Короленка. – Полтава : ПНПУ, 2010. – 111 с.

12. Рульєв В. А. Гуткевич. С. О. Менеджмент: навч. посіб.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.

13. Соловьева О. И. Экономико-математическое моделирование процесса принятия управленческих решений в образовательном учреждении [Электронный ресурс] / Соловьева О. И., Соловьева Е. А. // Концепт : науч.-метод. электрон. журнал. – 2012. – № 5. – Текст. дан. – Режим доступа: <http://scirepeople.ru/publication/108601/> – Название с экрана.

14. Суть методів аналізу, застосовуваних у плануванні й управлінні підприємств готельно-ресторанної сфери // Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 348 с.

15. Управленческое консультирование : в 2 т. – Т. 1. / под ред. М. Кубра ; пер.с англ. – М. : Интерэксперт, 1992. – 318 с.

16. Управление развитием школы : пособ. для рук. образовательных учреждений / под ред. М. М. Поташника, В. С. Лазарева. – М. : Новая школа, 1995. – 464 с.

Дидактична одиниця № 2: Інноваційні управлінські технології

Компетентності: Застосування інноваційних управлінських технологій:

– Формування інноваційної стратегії розвитку навчального закладу;

– Застосування технології управління якістю освіти на засадах тотального управління якістю (Total Quality Management - TQM);

- Застосування алгоритму вдосконалення освітньої технології;
- Застосування програмно-цільового управління навчальними закладами як інноваційної технології;
- Використання допоміжних процесів;
- Застосування процесного підходу до управління навчальним закладом;
- Застосування алгоритму перманентного інноваційного управління навчальними закладами.

Зміст дидактичної одиниці № 2:

Інноваційні технології в управлінні як інструмент розвитку навчальних закладів.

Інноваційна стратегія розвитку навчального закладу. Методологія формування інноваційної стратегії: аналіз проблем та стану діяльності конкретного навчального закладу на основі порівняння його базових характеристик з базовими характеристиками інших навчальних закладів; аналіз перспективи, з'ясування тенденцій, загроз, можливостей розвитку навчального закладу.

Суб'єкти інноваційного стратегічного управління і способи організації співробітництва між ними.

Принципи інноваційного стратегічного планування.

Пріоритети розвитку навчального закладу (підвищення якості надання освітніх послуг та якості освіти – посилення сильних сторін і перетворення слабких сторін у сильні; заохочення ініціативи, створення інноваційних груп, формування умов для колективного прийняття рішень; активний маркетинг, участь кожного фахівця в оновленні управління освітньою організацією).

Стратегії втілення змін в управлінні навчальним закладом. Уявлення про сенс і призначення навчального закладу; їх оформлення в ключових інструментах інноваційного стратегічного планування – формування місії та цілей.

План інноваційного стратегічного розвитку:

- 1) цілі розвитку навчального закладу;
- 2) шляхи досягнення поставлених цілей;
- 3) потенційні можливості навчального закладу, реалізація яких дозволяє досягти успіхів;
- 4) методи організації руху за обраними напрямками;
- 5) ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей;

б) способи використання ресурсів.

Механізми ефективної реалізації інноваційної стратегії: розробка плану дій з реалізації інноваційної стратегії; формування інноваційного клімату в освітній організації, програми просування нововведень; маркетинг; способи фінансування; контроль і моніторинг реалізації інноваційної стратегії; досягнення узгодженості дій усіх учасників інноваційної діяльності; сприяння інноваційній діяльності в рамках освітніх та супутніх послуг; розвиток системи управління навчальним закладом; нарощування інноваційного потенціалу та ін.

Технологія управління якістю освіти на засадах тотального управління якістю (Total Quality Management – TQM). Концепція тотального управління якістю за системою TQM: кожен співробітник НЗ повинен брати участь у досягненні якості; кожен підрозділ, кожен співробітник НЗ забезпечує своїх "зовнішніх і внутрішніх замовників і постачальників" конкурентоздатними фахівцями та послугами; усі співробітники та підрозділи НЗ повинні виконувати дві функції – свою щоденну роботу у відповідності до стандартного процесу і роботу з удосконалення цього процесу; найбільш ефективно творчі можливості кожного співробітника можна використовувати за бригадної (командної) організації роботи TQM, що вимагає вміння працювати в колективі; керівник НЗ очолює впровадження TQM; навчання співробітників НЗ потрібно починати з команди управлінців, а потім використовувати принцип «доміно». Узгоджене використання цієї концепції на рівнях: індивідуальному, підрозділу, НЗ – має слугувати прагнути задоволенню прихованих потреб «покупця»: результати діяльності НЗ повинні відповідати заданим стандартам; зміни НЗ та освітнього процесу у ньому мають бути орієнтовані на пошук і усунення «слабких місць», а вдосконалення якості освітніх послуг – спиратися на пошук нових ідей, інтуїцію керівників і аналіз якісних даних. У цілому TQM має відповідати культурі та історії розвитку кожного НЗ, можливостям та перспективам розвитку сучасних педагогічних та інформаційних технологій у ньому.

Види діяльності для адаптації TQM до сфери освітніх послуг:

1. Планування якості – визначення цільових груп внутрішніх та зовнішніх споживачів продукції та послуг НЗ

(учні/студенти, викладачі, батьки, інженери, підприємці, підприємство, регіон, суспільство); з'ясування потреб користувачів; розроблення характеристики продукції або послуг; доведення планів до виконавців.

2. Установлення зв'язків якості – ініціювання видів діяльності для об'єднання зусиль співробітників; розроблення засобів інформаційного забезпечення навчального процесу; формування колективу викладачів з високим рівнем професійної педагогічної культури; формування колективу учнів/студентів з активною мотивацією до навчальної діяльності; організація освітнього процесу відповідно до принципів інноваційних педагогічних технологій; розроблення показників якості.

3. Контроль якості – вимірювання показників якості; забезпечення аналізу показників якості; коригування процесу відповідно до заданих стандартів; стимулювання імпульсу для тактичного або стратегічного вдосконалення спроектованої педагогічної технології;

4. Поліпшення якості – створення інфраструктури для неперервного вдосконалення процесу; забезпечення виявлення головних причин дефекту в освітньому процесі; створення бригади для реалізації кожної ініціативи щодо поліпшення освітнього процесу; забезпечення мотивації робочих груп; установлення контролю за досягненням цілей; забезпечення неперервного навчання робочих груп.

Алгоритм удосконалення освітньої технології: вибір проблеми, яка вимагає вдосконалення; збір та аналіз інформації; виявлення головної причини дефекту; планування та впровадження рішень у навчальний процес, тобто запобігання можливості повторного прояву головної причини виявленого дефекту; оцінка ефекту нововведення, тобто визначення цього ефекту шляхом спостереження за показниками якості; надання нововведенню статусу стандартного підпроцесу, тобто заміна частини процесу, що раніше відбувався, на новий; проведення аналізу виконаної роботи з удосконалення з метою недопущення виявлених помилок при вирішенні чергової проблеми. Після вирішення питання – перехід до першого кроку, тобто – пошук (вибір) нової проблеми.

Програмно-цільове управління навчальними закладами. Інтегровані завдання управління і програми розвитку, побудованої відповідно до цих завдань. Концепція програми.

Організація виконання програми. Завершення програми. Експлуатація – приймання і запуск програми, розширення, модернізація, інновації. Організація ефективного виконання програми через здійснення постійного контролю та моніторингу, а за необхідності – коригування. Організаційні структури з визначення форм участі органів самоврядування, педагогічного колективу, батьків, підприємств, установ та інших зацікавлених інституцій. Створення робочої групи з підготовки програми, до складу якої можуть включатися представники зацікавлених органів державної влади, підприємницького сектора, некомерційних, громадських, науково-дослідних організацій. Висвітлення програми в засобах масової інформації, на батьківських зборах, педагогічних радах тощо.

Застосування процесного підходу до управління навчальним закладом. Основні, забезпечувальні та управлінські процеси, порядок їхньої взаємодії в загальній мережі процесів діяльності НЗ. Стандарти опису існуючих процесів. Оточення процесу. Внутрішня структура процесу (процеси верхнього рівня – діаграма потоку даних, процеси нижнього рівня – діаграма потоку робіт). Розподіл відповідальності керівників за кожен сегмент усієї мережі процесів; зміна організаційної структури, призначення власників процесів. Регламенти, які формалізують роботу. Управління ресурсами і регламентами при виявленні відхилень, невідповідностей у процесі або продукті або змін у зовнішньому середовищі (у тому числі – відповідно до зміни вимог замовника). Управління процесами на основі: циклу Plan (планування) – Do (виконання) – Check (перевірка) – Act (реагування) (PDCA) ; аудиту процесів.

Використання допоміжних процесів. Основні та допоміжні (забезпечувальні) процеси діяльності НЗ. Специфіка й особливості управління окремими допоміжними процесами. Управління організаційними, кадровими, фінансовими, часово-просторовими та іншими допоміжними (забезпечувальними) процесами.

Планування організації – визначення, документування та призначення ролей, відповідальність і взаємовідносини звітності в організації; призначення персоналу – призначення людських ресурсів на виконання програми; планування взаємодії – визначення потоків інформації та способів взаємодії, необхідної для учасників програми; ідентифікація ризику – визначення та

документування подій ризику, які можуть вплинути на програму; оцінювання ризику – оцінювання ймовірності настання подій ризику, їх характеристики і впливу на програму; розроблення реагування – визначення необхідних дій для попередження ризиків і реакції на загрозливі події; планування поставок – визначення, що, як і коли має бути поставлене; підготовка умов – вироблення вимог до постачань та визначення потенційних постачальників.

Застосування алгоритму перманентного інноваційного управління навчальними закладами. Стандартизація процесу модернізації та введення нових практик в управління навчальним закладом. Організація регулярного моніторингу зовнішніх і внутрішніх рушійних сил управління навчальним закладом. Визначення найбільш доцільної для конкретного навчального закладу політики впровадження інноваційних змін. Виявлення свого роду ідейного натхненника і генератора майбутніх ідей. Формування команди з адміністрації та з ідейних прихильників (з педагогічного колективу, учнів, батьків, технічного персоналу, громадськості), методично і технологічно підготовленої до здійснення інновацій. Вироблення проектної ідеї розвитку НЗ. Створення команди проекту із запровадження нових управлінських прийомів, технологій тощо, наділеної необхідними повноваженнями для досягнення цілей. Визначення конкретних управлінських дій з реалізації виробленої ідеї. Мотивація членів педагогічного колективу, учнів, батьків, технічного персоналу, аргументоване пояснення колективу причини, сутності й очікуваних наслідків змін, які вводяться, і формування готовності відповідних категорій працівників НЗ до інноваційної діяльності. Виконання управлінських та організаційних змін в рамках проекту, обговорення можливих варіантів, сценаріїв і наслідків реалізації змін. Оцінювання взаємозв'язку майбутніх змін з іншими змінами, завданнями навчального закладу на запланований період. Проведення фіксації параметрів впливу введених змін на ефективність головних, забезпечувальних та управлінських процесів. Проведення аналізу цільової ефективності проекту, визначення основних причин невдач.

Трудомісткість в залікових одиницях : 1 кр.

Методи і форми організації навчального процесу

Лекція – огляд інноваційних технологій управління навчальними закладами (презентація).

Інноваційна ділова гра «Стратегія розвитку навчального закладу».

Поточний контроль: виконання завдань стосовно гри, активність участі, оригінальність пропозицій.

Форма звіту : презентація.

Лабораторна робота: «Застосування процесної технології до управління навчальним закладом».

Поточний контроль. Виконання тематичних завдань: На основі алгоритму процесної технології розробити впровадження й методичний супровід Державного стандарту початкової загальної освіти або Державного стандарту базової і повної загальної середньої освіти. Як приклад використати матеріал «Нові стратегії управління в умовах впровадження Державних стандартів» офіційного сайту методичного центру міста Торез Донецької області.

Форма звіту: письмово-графічна.

Лабораторна робота: «Застосування програмно-цільової технології у практиці управління».

Поточний контроль Виконання тематичних завдань: Дослідити можливість застосування проектно-цільової технології у практиці діяльності конкретного навчального закладу. Як приклад використати проектно-цільову структуру роботи гімназії № 30 «ЕкоНад» (м. Київ).

Форма звіту: письмово-графічна.

Практично-семінарське заняття: «Моделювання інноваційних технологій управління навчальними закладами».

Поточний контроль: мікромоделювання обраних технологій (завдання для мікрогруп), виконання завдань стосовно мікромоделювання, активність участі, оригінальність пропозицій, взаємодія в мікрогрупі.

Форма звіту: презентація.

Проміжний контроль: захист виконаних робіт.

Форма звіту: презентація.

Література

1. Асаул А. Н. Управление высшим учебным заведением в условиях инновационной экономики / А. Н. Асаул, Б. М. Капаров ; под ред. проф. А. Н. Асаула. – СПб. : Гуманистика, 2007. – 280 с.

2. Бірюкова М. В. Особливості розробки та впровадження соціальних технологій проектування системи освіти регіону

/ М. В. Бірюкова // Наукові студії Львівського соціологічного форуму «Багатомірні простори сучасних соціальних змін» : зб. наук. праць / М-во освіти і науки України, Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. – Л., 2008. – С. 418 – 422.

3. Борисова Н. М. Инновационная экономика в образовании/ Н. М. Борисова// Роль и место цивилизованного предпринимательства в экономике России : сб. науч. трудов / Российская Академия предпринимательства. – М., 2009. – С. 15–22.

4. Донська Л. Столична освіта – не лише для столиці // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2002.– № 1-2.– С.13.

5. Кодолова И. А. Сущность инноваций и инновационных стратегий в современной экономике / И. А. Кодолова // Научный вестник Оренбургского государственного института менеджмента : сб. статей регион. науч.-практ. конф. «Россия как трансформирующееся общество: экономика, деловая культура, управление». – М. : Высшая школа, 2003.– С. 81–88.

6. Колесникова И. А. Педагогическое проектирование : учеб. пособ. для высш. учеб. заведений / И. А. Колесникова, М. П. Горчакова-Сибирская ; под ред. И. А. Колесниковой. – М. : Академия, 2005. – 288 с.

7. Куликова Ю. П. Практики применения инновационных технологий в управлении высшей школой / Ю. П. Куликова // Ректор вуза. – 2012. – № 11. – С. 64 – 69.

8. Нові стратегії управління в умовах впровадження Державних стандартів [Електронний ресурс] / офіційний сайт Торезького міського методичного центру (м. Торез, Донецька область) – Текст даний – Режим доступа: <http://metodtorez.at.ua/dokumentu/Papka/23.11.2012.rar> – Назва з екрану.

9. Основи інноваційного управління навчальними закладами : навч.-метод. посіб. / Наталія Сас. – Полтава : ПНПУ імені В.Г.Короленка, 2013. – 211 с.

10. Процеси управління проектами : навч.-метод. посіб. / Гриньова М. В., Сас Н. М. – К. ; Полтава, 2012. –196 с.

11. Репин С. А. Программно-целевой принцип управления образованием/ С. А. Репин // Вестник Уральского государственного университета. – 2009.– № 1.– С 32–35.

12. Сас Н. М. Використання проектної організації навчального процесу та управління діяльністю вищих навчальних закладів / Н. М. Сас // Витоки педагогічної майстерності. Серія

«Педагогічні науки» : зб. наук. праць/ Полтав. нац. пед. ун-т імені В. Г. Короленка. – Вип. 10. – Полтава, 2013. – С. 76 – 86.

13. Теория управления : учебник / под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. – М. : РАГС, 2003. – 558 с.

14. Управление развитием школы : пособ. для рук. образовательных учреждений / под ред. М. М. Поташника, В. С. Лазарева. – М. : Новая школа, 1995. – 464 с.

Дидактична одиниця № 3:

Структура та інфраструктура інноваційного управління навчальним закладом

Компетентності: Застосування інноваційних організаційних структур та інфраструктури в управлінні навчальним закладом:

– Створення крос-функціональних (проблемних) груп, які займаються вирішенням окремих завдань;

– Створення спеціалізованих підрозділів з управління інноваційною діяльністю;

– Створення мережевої організаційної структури управління навчальним закладом.

Зміст дидактичної одиниці № 3:

Створення крос-функціональної (проблемної) групи, яка займається вирішенням окремих завдань (наприклад, розробкою механізмів реалізації управлінських інновацій); комісії (органу, служби, відділу) зі складу компетентних службовців, до обов'язку яких входить забезпечення досягнення мети управлінських інновацій у навчальному закладі.

Визначення статусу та повноважень крос-функціональних (проблемних) груп. Визначення принципів формування складу крос-функціональної (проблемної) групи. Включення керівного складу до постійно діючих членів крос-функціональної (проблемної) групи. Залучення до участі в засіданнях крос-функціональної (проблемної) групи представників вищих організацій, а також науковців для проведення експертної оцінки проектів рішень. Визначення періодичності засідань крос-функціональної (проблемної) групи (залежно від рівня управління, інтенсивності роботи органу управління і складності розв'язуваних проблем).

Результатом обговорення питань порядку денного засідань крос-функціональної (проблемної) групи має бути вирішення таких питань: цілі і завдання управлінського нововведення;

предмет і масштаб змін; бюджет і часові рамки інноваційного процесу.

Створення спеціалізованих підрозділів (відділів, управлінь) з інноваційної діяльності навчального закладу: розроблення бізнес-плану, положення, посадових інструкцій для кожного нового відділу.

Особливості мережевої організаційної структури управління навчальними закладом. Підбір учасників мережі, їх навчання та постійне тренування. Формулювання загальних, взаємодоповнювальних цілей та завдань. Об'єднання бізнес-стратегій в рамках мережі, інтеграція інформаційних стратегій.

Трудомісткість в залікових одиницях: 0.5 кр.

Методи і форми організації навчального процесу:

Інтерактивне заняття: міні-лекція: «Особливості застосування організаційних форм в інноваційному управлінні навчальним закладом». Аналіз кейсів. Обговорення особливостей різних організаційних форм.

Поточний контроль: порівняння переваг та обмежень використання різних інноваційних організаційних форм в управлінні навчальним закладом.

Форма звіту письмово-графічна.

Практичне заняття: Особливості формування крос-функціональних команд для управління інноваційними проектами у навчальному закладі.

Поточний контроль: мікромоделювання особливостей формування крос-функціональних команд для управління інноваційними проектами у навчальному закладі за обраною тематикою (завдання для мікрогруп), виконання завдань стосовно мікромоделювання, активність участі, оригінальність пропозицій, взаємодія в мікрогрупі.

Форма звіту : презентація.

Практичне заняття Створення спеціалізованих підрозділів (відділів, управлінь) з інноваційної діяльності у навчальному закладі.

Поточний контроль: розробка обґрунтування проектної пропозиції зі створення спеціалізованих підрозділів (відділів, управлінь) з інноваційної діяльності у навчальному закладі (завдання для мікрогруп), виконання завдань для мікрогруп, активність участі, оригінальність пропозицій, взаємодія в мікрогрупі.

Форма звіту : презентація.

Проміжний контроль: Виконання тематичного завдання:
Запропонуйте варіант структури управління багатofункціональним освітньо-виховним комплексом Школа-дитячий садок.

Форма звіту: письмово-графічна.

Література

1. Афасижев Т. И. Инновационные методы и подходы к управлению вузом/ Т. И. Афасижев, В. А. Тешев // Вестник Адыгейского государственного университета.– Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. – 2008. – № 2. – С. 97–101.

2. Гончаренко А. А. Малые инновационные предприятия при вузах и инновационная система региона: перспективы и проблемы взаимодействия/ А. А. Гончаренко, Н. А. Кныш // Инновационная система Омской области: состояние, проблемы, перспективы : материалы науч.- практ. конф., 15 дек. 2011 г. / НП «Центр Маркетинговых Коммуникаций». – Омск, 2011. – С. 15-25.

3. Власов В. А. Научная деятельность в университете инновационного типа/ В. А. Власов, В. П. Дмитриенко, О. С. Коваленко. – Томск : Изд-во Томского политехн. ун-та, 2008. – 118 с.

4. Дудар Т. Г. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Т. Г. Дудар, В. В. Мельниченко. – Тернопіль : Економічна думка, 2008. – 250 с.

5. Основи економічної теорії : підручник / за ред. Ю. В. Ніколенко. – 3-є вид. – Київ: ЦНЛ, 2003. – 540 с.

6. Про затвердження Державної цільової економічної програми «Створення в Україні інноваційної інфраструктури на 2009–2013 роки» : Постанова Кабінету Міністрів України від 14.05. 2008 р. № 447 // Офіційний вісник України. – 2008. – № 66. – Відомості [зі змінами, внесеними згідно із Законами] доступні також з Інтернету: <http://zakon2.rada.gov.ua /laws/show/>

7. Процеси управління проектами : навч.-метод. посіб. / Гриньова М. В., Сас Н. М. – К. ; Полтава, 2012. –196 с.

8. Раєвнева О. В. Сучасні тенденції у формуванні інноваційно-орієнтованої структури вищого навчального закладу

/ О. В. Раєвнєва, Л. В. Гриневич, С. В. Мілевський // Проблеми економіки. – № 2. – 2011. – С. 55–58.

9. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов/ Майк Робсон, Филипп Уллах ; пер. с англ. под ред. Д. Эриашвил. – СПб. : ЮНИТИ, 2003.– 222 с.

10. Сас Н. М. Організаційні форми інноваційного управління навчальними закладами / Н. М. Сас // Проблеми сучасної педагогічної освіти. – Серія «Педагогіка і психологія» : зб. статей. – Ялта, 2012. – Вип. 37. – Ч. 2. – С. 211–217.

11. Свиридова Л. В. Проблемы формирования профессиональных управленческих команд в условиях инновационного развития организации : монография / Л. В. Свиридова; Нижегородский филиал Гос. ун-та Высш. школы экономики. – Нижний Новгород, 2009. – 173 с.

12. Создание инновационной инфраструктуры. Направления государственной политики [Электронный ресурс] // Управление образовательным учреждением в вопросах и ответах. – 2011. – № 8. – Текст. дан. – Режим доступа: <http://www.mcfr.ru/journals/>– Название с экрана.

13. Хачатурян Х. В. Інновації в державному управлінні : навч. посіб./ Хачатурян Хачатур Володимирович. – К. : КиМУ, 2012. – 355 с.

14. Шалда Т., Пліш І. Особистісно орієнтована школа //Директор школи, ліцею, гімназії.– 2002. – №1-2.– С.120.

15. Шегда А. Менеджмент : Навчальний посібник / Анатолій Шегда; Ред. В.П.Розумний. – К.: Знання , 2002. – 583 с.

Дидактична одиниця № 4:

Управління розвитком інноваційного потенціалу суб'єкта та агентів інноваційного управління навчальними закладами

Компетентності з управління розвитком інноваційного потенціалу суб'єкта та агентів інноваційного управління навчальним закладом:

– Розвиток інноваційного потенціалу, інноваційної активності, сприятливості до нового в керівника навчального закладу;

– Застосування засобів стимулювання інноваційної активності управлінської команди;

– Управління розвитком інноваційного середовища навчального закладу.

Зміст дидактичної одиниці № 4:

Розвиток інноваційного потенціалу, інноваційної активності, сприйнятливості до нового в суб'єкта та агентів інноваційного управління навчальним закладом.

Сприйнятливість до нового як чинник успішності інноваційних змін навчального закладу. Поняття сприйнятливості до нового. Чинники диференціації рівня сприйнятливості до нового. Методики діагностики рівня сприйнятливості до нового.

Розвиток інноваційного потенціалу, інноваційної активності, сприйнятливості до нового керівника навчального закладу. Індивідуальні способи пошуку нових ідей: пряма аналогія, особиста аналогія, фантастична аналогія тощо. Підвищення рівня сприйнятливості до нового, посилення прагнення набувати нових знань, гнучкості мислення за допомогою програми самоконтролю, збалансованої системи показників. Методи пошуку нових ідей, набуття знань і навичок вирішення творчих завдань: методи психологічної активізації мислення, методи систематизованого пошуку, методи пошуку альтернатив.

Поняття та загальна характеристика управлінських команд в умовах інноваційного управління. Сучасні моделі і технології управління, які дозволяють створити управлінську команду. Засоби стимулювання інноваційної активності управлінської команди. Методи колективного пошуку ідей. Інноваційна ділова гра «Стратегія розвитку організації».

Розвиток інноваційного середовища навчального закладу. Поняття інноваційного середовища навчального закладу та його складових. Загальна характеристика зовнішньої складової інноваційного середовища. Структура внутрішньої складової інноваційного середовища навчального закладу. Формування інтегрованого інноваційного середовища навчального закладу.

Трудомісткість в залікових одиницях: 0.5 кр.

Методи і форми організації навчального процесу:

Інтерактивне заняття: міні-лекція, виконання вправ, розробка програми саморозвитку.

Поточний контроль: програма саморозвитку.

Форма звіту: письмово-графічна.

Інтерактивне заняття: міні-лекція, виконання вправ, аналіз кейсів.

Поточний контроль: підбір вправ на розвиток групової сприйнятливості до нового.

Форма звіту: презентація.

Інтерактивне заняття: Форсайт-гра «Навчальний заклад майбутнього».

Поточний контроль: виконання завдань стосовно гри, активність участі, оригінальність пропозицій.

Форма звіту: презентація.

Проміжний контроль:

Добір студентами вправ, алгоритмів на розвиток індивідуальної та групової сприйнятливості до нового.

Форма звіту: письмова, презентація.

Література:

1. Бандура А. Теория социального научения / Альберт Бандура ; пер. с англ. под ред. Н. Н. Чубарь. – СПб. : ЕВРАЗИЯ, 2000.– 320 с.

2. Вертакова Ю. В. Управление инновациями: теория и практика : учеб. пособ. / Ю. В. Вертакова, Е. С. Симоненко. – М. : Эксмо, 2008. – 432 с.

3. Вершинина Г. В. Активные методы обучения – инновационный тип воспитания и образования / Г. В. Вершинина // Вестник КАСУ. – № 4. – 2006. – С. 73–78.

4. Вуджек Т. Как создать идею / Том Вуджек. – СПб. : Питер, 1997.– 288 с.

5. Игры – обучение. Тренинг. Досуг... : в 4 кн. / под ред. В. В. Петрусинского.– М. : Новая школа, 1994.– 368 с.

6. Инновационный кадровый менеджмент : учеб. пособ. / Г. Б. Кошарная, Л. В. Мамаева. – Пенза : Изд-во Пензенского гос. ун-та, 2006. – 162 с.

7. Кужева С. Н. Позитивное отношение к изменениям – условие повышения восприимчивости к нововведениям / С. Н. Кужева // Материалы третьей научно-практической конференции «Инновационная система Омской области: состояние, проблемы, перспективы», 15 дек. 2011 г. / Центр Маркетинговых Коммуникаций. – Омск , 2011. – С. 34–55.

8. Лосев К. В. Инновационная интеграция и формирование внутренней инновационной среды высшего учебного заведения : монография/ К. В. Лосев. – СПб. : ГУАП, 2011. – 148 с.

9. Николко В. Н. Творчество как инновационный процесс (философско-онтологический анализ) / В. Н. Николко. – Симферополь : Таврия, 1990. – 189 с.

10. Осташков А. В. Маркетинг : учеб. пособ. / А. В. Осташков. – Пенза : Пенз. гос. ун-т, 2005. – 293 с.

11. Сас Н. М. Застосування активних методів викладання і вивчення навчальних дисциплін психолого-педагогічного циклу / Н. М. Сас // Зб. наук. статей «Актуальні проблеми підготовки фахівців соціальної роботи в Україні і за рубежом». – Ужгород : Мистецька лінія, 2003. – С. 47–52.

12. Сас Н. М. Форми колективної творчості у розвитку інноваційного потенціалу особистості у ВНЗ / Н. М. Сас // Менеджмент освітніх закладів та управління проектами : зб. наук. праць Полтав. нац. пед. ун-ту імені В. Г. Короленка. – Полтава, 2010. – С. 8–12.

13. Свиридова Л. В. Проблемы формирования профессиональных управленческих команд в условиях инновационного развития организации : монография / Л. В. Свиридова ; Нижегородский филиал Гос. ун-та Высш. школы экономики: Нижний Новгород, 2009. – 173 с.

14. Свиридова Л. В. Формирование бренда лидера и бренда организации/ Л. В. Свиридова // Управление человеческими ресурсами: теория и практика : материалы всерос. науч.-практ. конф. / РИО Нижегородский институт менеджмента и бизнеса. – Н. Новгород, 2008. – С. 271–274.

15. Ситников А. П. Акмеологический тренинг : теория. методика, психотехника / А. П. Ситников. – М. : Технологическая школа обучения, 1996. – 428 с.

16. Управління інноваційними проектами : навч.-метод. посіб. / П. В. Ворона, М. В. Гриньова, Н. М. Сас ; Полтав. нац. пед. ун-т імені В.Г.Короленка. – Полтава : ПНПУ, 2010. – 111 с.

17. Шевырёв А. В. Технология творческого решения проблем (эвристический подход), или Книга для тех, кто хочет думать своей головой/ А. В. Шевырёв. – Белгород : Крестьянское дело, 1995. – 210 с.

18. Шепель В. М. Имиджелогия. Как нравится людям / В. М. Шепель. – М. : Народное образование, 2002. – 322 с.

3.2. Педагогічні умови та засоби професійної підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління

Умовою успішної реалізації підготовки до інноваційного управління виступає вибір і застосування спеціальних форм, методів і засобів навчання.

Для того, щоб майбутній керівник навчального закладу міг використовувати інноваційні форми у своїй наступній професійній практиці, самостійно здобувати актуальні знання, необхідні для успішної професійної діяльності, потрібно створити відповідні умови для набуття таких навичок. Їх можна набути тільки в стані активної інтелектуальної й соціальної дії, який зумовлений їхньою самоактуалізацією, коли студент виступає не в ролі отримувача, споживача й репродуктора чогось уже готового й кимсь даного, а є здобувачем і продуцентом нового, як результату внутрішнього особистісного та власного осмислення, чуттєвого переживання, визначення власної точки зору та життєвої позиції. Іншими словами, необхідний життєвий досвід самостійного дорослого життя студент повинен набути в соціокультурному середовищі свого рідного вишу [439].

Підготовка фахівців з управління навчальними закладами має певні специфічні особливості. Однією з причин, що зумовлює специфіку навчання, є діапазон знань, умінь та практичних навичок магістрантів. Серед слухачів однієї групи можуть бути як випускники педагогічних ВНЗ, що не мають базової економічної освіти, так і випускники економічних та технічних ВНЗ – без педагогічної освіти. Їх поєднує бажання набути навичок професійної діяльності та намагання оволодіти сучасними інструментами управління навчальними закладами. Ці обставини сприяють інтеграції знань з управління економічними та неекономічними системами і враховуються при викладанні таких базових дисциплін, як «Технології управління освітніми системами», «Управлінське рішення», «Керівник навчального закладу» тощо. Проте існуючий формат їх вивчення не дозволяє студентам отримати цілісне, комплексне уявлення з питань утілення новацій в управління навчальним закладом. Практичний досвід роботи магістрантів (зокрема заочної форми навчання) не вирішує цієї проблеми, тому що посади, які вони зазвичай

обіймають, не дають їм доступу до всієї інформації, якою володіють керівники навчальних закладів.

Особливістю формування навчальних груп магістрантів (у тому числі й з управління навчальними закладами) як соціально-психологічних утворень є їх тимчасовість (існування протягом року навчання). Міжособистісні стосунки розвиваються подібно стосунків у щойно створених групах більшість членів яких між собою не знайомі. Це накладає відбиток на поведінку членів групи і вимагає врахування. Ми виокремили такі етапи формування щойно створеної групи: адаптаційний; інкубаційний; етап діяльності у системі міжгрупових контактів; етап колективного вдосконалення та самовдосконалення. У щойно створеному об'єднанні людей виникає потреба адаптуватися у групі, емоційно ідентифікуватися з іншими її учасниками. До того часу, поки людина не адаптується в групі, не буде задоволена її потреба у визнанні, усі види діяльності відіграватимуть другорядну роль, лише допомагаючи процесу адаптації. Наступний, «інкубаційний» період – становлення внутрішньогрупових стосунків. Далі – «вихід за межі власного угруповання». Нарешті – період колективного вдосконалення та самовдосконалення [452].

Серед вимог до кандидата на посаду керівника навчального закладу (наприклад загальноосвітньої школи) – не менше як 3 роки стажу роботи за спеціальністю «вчитель-предметник». Тобто випускники магістратури будуть мати нагоду реалізувати отримані компетентності мінімум через три роки, що, на перший погляд, звужує цільову групу; час викликає старіння інформації і відповідних навичок. Проте, на наш погляд, питання має більш суттєвий характер. Сьогодні для випускників магістратури за спеціальністю «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом», зі сформованими сучасними компетентностями з інноваційного управління, потрібно створювати сприятливе середовище для виявлення отриманих навичок і вмінь (у тому числі, зараховувати їх до управлінського резерву). У цьому перспектива співпраці відповідних вишів і випускаючих кафедр з відділами народної освіти й методичними кабінетами. З іншого боку, якісний аналіз працевлаштування випускників магістратури з «Управління навчальними закладами» ПНПУ виявив, що серед посад, які вони обіймають: провідні спеціалісти відділів освіти різних рівнів, підрозділів вищих навчальних закладів, підприємці

та ін., що переконує в тому, що підготовка магістерського рівня без інноваційного управлінського компоненту є неповною. Підготовка до інноваційного управління навчальними закладами відповідає завданням підготовки конкурентоспроможного, мобільного фахівця, якому властива готовність до самоосвіти протягом усього життя, готовність активно працювати в умовах, що змінюються; застосовувати отримані знання, уміння та навички у професійній діяльності; вирішувати нестандартні виробничі завдання, використовувати сучасні технології, самостійно аналізувати результати своєї діяльності, робити висновки.

Дослідники особливостей побудови ефективної взаємодії зі студентами – майбутніми керівниками дійшли висновку:

- традиційний виклад матеріалу у форматі «лекції – практичні» – не є ефективним;

- прагнення передати слухачам максимальний обсяг знань, сподіваючись, що в майбутньому вони знадобляться, не може враховувати безмежну кількість варіантів контексту, а отже, цінність такого «інформаційного наповнення» є мінімальною; важливіше розуміти і знати, які рішення слід приймати для досягнення бажаного результату, відштовхуючись від базових теоретичних положень дисципліни;

- знання моделей, підходів, алгоритмів розрахунку не гарантує формування компетентностей, пов'язаних із прийняттям ефективних рішень у ситуації невизначеності;

- алгоритми успіху, знайдені за межами практики кожної людини або професійної діяльності, стають малоефективними;

- роль викладача – не давати «правильні відповіді» на запитання, що виникають в окремих сферах діяльності (тому, що їх просто не існує), а спонукати слухачів до формулювання «правильних запитань» установлюючи «правильні орієнтири» у своїй предметній області;

- головний орієнтир – «навчання на основі вирішення проблем»: необхідно відштовхуватись від існуючої проблеми і реальної практики, формуючи освітній ресурс, що допомагає людині думати, аналізувати і розвиватись.

Усе вищевикладене дозволило нам з нових позицій підійти до розв'язання питань підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління. Спрямованість на інноваційне управління, обране як домінанта підготовки

майбутніх керівників навчальних закладів, передбачає зміщення акценту з навчання, орієнтованого на засвоєння програмного матеріалу, на навчання, у процесі якого відбувається розвиток інноваційності.

Одним із механізмів досягнення даної мети може виступати опора на дослідницькі компетентності майбутнього керівника навчального закладу, здатного до самостійної організації і здійснення професійної діяльності. Тому опанування модуля «Основи інноваційного управління навчальними закладами», на наш погляд, повинно спиратися на систему дослідницько-аналітичних компетентностей, спрямованих на аналіз навколишнього середовища і управління. Крім того, результати застосування дослідницько-аналітичних компетентностей дозволяють виявляти особливий стан і ставлення студентів до навчальної діяльності, тобто до навчання як до пізнання, усвідомлення пізнавальних мотивів.

Методи, прийоми, технології формування готовності студентів до виконання інноваційної компоненти майбутньої професійної діяльності розкривають М. Андреева [16], О. Шевченко, Л. Лисих, Ю. Малахов [277], Є. Муратова [307], А. Попов [377], О. Ситніков [464], В. Третьяченко [505], І. Федоров, І. Шпаченко [546], та інші автори.

Ю. Малахов акцентує на необхідності таких особливостей профільних лекцій та лекцій з дисциплін за вибором студента: ці форми організації навчальної діяльності мають забезпечувати уважне ставлення до студента не тільки як до суб'єкта, здатного засвоювати знання, але і як до творчої самостійної особистості, здатної бути корисною суспільству на стадії навчання; мають створювати сприятливі умови для сприйняття пропонованого тематичного матеріалу, який найбільш ефективно засвоюється в атмосфері взаєморозуміння і взаємодовіри між викладачем і студентом. Він рекомендує застосовувати в навчальному процесі лекції-діалоги, семінари-диспути, «круглі столи» та ін.; давати студенту можливість висловлювати свою точку зору з певного питання; через контроль навчати студентів самоконтролю [277].

І.Шпаченко пропонує застосовувати такі педагогічні прийоми у навчальному процесі: творчі завдання на заняттях зі спеціальних дисциплін та заохочення їх неординарних рішень; формулювання висновків із аналізу знань, отриманих протягом семестру на лекціях, практичних заняттях, завданнях виконаних

самостійно; вимога цікавитися новинами професійного характеру, винаходами, новими технологіями, викладати отриману інформацію у формі доповідей, рефератів; організація роботи студентів у групах; публічні виступи студентів на конференціях, семінарах; доведення до студентів інформації про нововведення (демонстрація фільмів, проведення конференцій, семінарів, присвячених новинам у професії, і заохочення до участі в них) [546].

Уважаємо за необхідне представити характеристику та опис засобів, які дозволяють реалізувати завдання підготовки магістрів спеціальності «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом» до інноваційного управління.

Системне формування компетентності з інноваційного управління здійснювалося з позицій компетентнісно-діяльнісного підходу. Сутність такого підходу полягає в тому, що оновлений зміст підготовки є основою формування означеної компетентності, а процес засвоєння відібраного змісту має діяльнісний характер. Компетентності, які формуються, мають низку характерних ознак: по-перше, вони багатофункціональні, оскільки можуть стати в нагоді для вирішення професійних завдань керівника не тільки навчального закладу; по-друге, вони надпредметні і міждисциплінарні; по-третє, вони забезпечують подальший інтелектуальний розвиток особистості – її мислення, самооцінку, саморефлексію; по-четверте, вони багатовимірні, тобто можуть бути схарактеризовані з позицій як розвитку розумових здібностей студентів, так і різних умінь, включаючи інтелектуальні уміння. У цілому сформовані компетентності (комплекси компетентностей) можуть реалізовуватися студентами автономно, інтерактивно або соціально орієнтовано.

Як зазначено у п. 2.1., оволодіння комплексом компетентностей має носити діяльнісний характер, тобто технології навчання (засоби, прийоми навчання, а також форми організації навчального процесу) мають бути спрямовані на формування у студентів здатностей розробляти і втілювати інноваційні управлінські рішення, застосовувати інноваційні управлінські технології, інноваційні управлінські структури, стимулювати розвиток індивідуальної та групової сприйнятливості до нового, формувати інноваційний клімат в навчальному закладі. З іншого боку, у процесі здійснення

навчальних завдань діяльності студенти мають засвоювати нові компетентності.

Як найбільш важливі з дидактичних умов професійної підготовки до інноваційного управління навчальними закладами з точки зору реалізації компетентнісного підходу нами виокремлені такі:

- опора на суб'єктний досвід студентів;
- використання практико-орієнтованих ситуацій як для постановки проблеми, так і для її безпосереднього вирішення;
- з'єднання у змісті когнітивної, операційної та емоційно-ціннісної складових освіти;
- використання відкритих (з не визначеним заздалегідь результатом) і закритих (із заздалегідь запланованою відповіддю) навчальних завдань;
- використання надлишкової інформації для вироблення навичок роботи в умовах невизначеності;

До характеристик процесу навчання, побудованого відповідно з основними ідеями компетентнісного підходу відносяться:

- переважання самостійної пізнавальної діяльності студентів;
- використання індивідуальної, групової та колективної пізнавальної діяльності в різних поєднаннях;
- можливість створення студентами власного індивідуального освітнього продукту (свій спосіб вирішення, своє бачення проблеми і т.д.);
- цілеспрямований розвиток пізнавальної, соціальної, психологічної рефлексії майбутніх керівників навчальних закладів;
- використання технологій, що дозволяють організувати автентичну, тобто суб'єктну, оцінку діяльності студентів магістратури;
- створення умов для демонстрації (презентацій і захисту) своїх пізнавальних результатів, досягнень.

З точки зору забезпечення компетентнісного підходу нами обрані такі принципи викладання модулю «Основи інноваційного управління навчальними закладами»:

- навчальний модуль «Основи інноваційного управління навчальними закладами» є комплексною, інтегративною дисципліною, опанування якою забезпечує опанування

інноваційною складовою прийняття управлінських рішень, застосування управлінських технологій, розробки інноваційних організаційних управлінських структур, розвитку індивідуальної та колективної сприйнятливості до нового і формуванню інноваційного середовища в умовах навчального закладу;

– процес викладання і навчання будується на підставі досліджень реально існуючих проблем управління навчальними закладами. Одна з проблем управління навчальним закладом береться за основу і на її рішенні будується формування необхідних компетентностей. Починається навчання з виявлення сутності проблеми і причин її появи, у її рамках шукаються методи рішення, які розроблені вченими, і здійснювати пошук альтернативних;

– процес набуття компетентності з інноваційного управління (самостійного чи під зовнішнім впливом) є пошук магістрантом шляхів ефективного використання його власних знань, умінь, досвіду, а також інформації для досягнення професійних цілей. Компетентність з інноваційного управління – це результат такої навчальної діяльності, яка стимулює активний відгук на поставлені проблемні завдання або проблемні ситуації.

Зокрема, оптимальні умови для розвитку навичок самостійного мислення студентів створюються під час проведення міні-лекцій. До ознак, які відрізняють міні-лекції від інших видів занять належать такі: обмежені часові рамки її проведення; діагностика вихідного рівня знань, умінь і навичок студентів і отриманого кінцевого результату їх навчальної діяльності. Слід відзначити своєрідність побудови заняття із застосуванням міні-лекції

1. Досить обмежені часові рамки проведення лекції. Міні-лекція розрахована не більше ніж на двадцять хвилин навчального часу. З точки зору психології, це час оптимальної уваги студентів. Тому цей тип лекції відрізняється високим ступенем активності їх розумової діяльності. Це дозволяє викладачеві планувати свою роботу на міні-лекції з урахуванням аудіо-, візуальних та інших технічних засобів; наочних засобів; засобів конкретизації (наприклад, використання теоретичних положень навчальної літератури на підтвердження правильності одержуваних на занятті висновків); методу покрокової деталізації; методу проблемного викладу тощо.

2. Діагностика вихідного рівня знань, умінь і навичок студентів і отриманого кінцевого результату їх навчальної діяльності. Слід урахувати не тільки педагогічні, а й психологічні основи організації міні-лекції. Так, на початку заняття здійснюється підготовка студентів до сприйняття навчального матеріалу з метою максимального залучення їхньої уваги до виконуваного завдання, наприклад, за допомогою музичної заставки. Викладач будує свою роботу, ґрунтуючись на позитивних емоціях студентів, подоланні стресових ситуацій, полегшенні сприйняття складного теоретичного матеріалу, наприклад, за допомогою апелювання до більш простого питання або завдання. Важливо показати, що вирішення основного завдання міні-лекції залежить від розкріпаченої розумової діяльності студентів, швидкості здійснюваних ними логічних операцій.

3. Своєрідність побудови заняття із застосуванням міні-лекції. Побудова аудиторних занять з використанням міні-лекції виглядає так:

- міні-лекція (15-20 хв.) та дискусія (іноді свідомо спровоковане створення конфліктних ситуацій) – (15-10 хв.);
- кейс або практичне завдання з даного блоку (15-20 хв.);
- підбиття підсумків – 5 хв.

Дослідники наголошують на необхідності застосування в навчальному процесі таких інноваційних інструментів, які дозволяють отримати максимальний навчальний ефект з точки зору активізації слухачів та засвоєння основних положень дисципліни. Усі вони орієнтовані не на механічне запам'ятовування інформації, а на спонукання до мислення, аналізування, до критичного зпівставлення інформації в заданому контексті на базі використання розглянутих теоретичних положень. До таких інструментів належать:

- застосування синемології для спонукання асоціативного мислення; періодичне виконання завдань загального характеру або надання цікавої інформації стосовно управління навчальним закладом з метою утримання уваги учасників заняття;

- проведення професіональних управлінських бізнес-симуляцій (ділових ігор, сценарного моделювання) на практичних заняттях, у межах яких слухачі мають можливість приймати реальні рішення, керуючи навчальними закладами,

освітніми організаціями у віртуальному просторі, і отримувати результати (навчальні, методичні, наукові, економічні, фінансові тощо);

– організація відвідування навчальних закладів та проведення зустрічей з керівниками, які застосовують інновації в управлінні навчальним закладом, з метою вивчення кращих практик управління за інформацією «з перших вуст».

Активне навчання як метод формування інноваційної складової професійної діяльності у вишах висвітлене достатньо широко [425]. Так, дидакт А. Смолкін активними методами навчання вважає засоби активізації навчально-пізнавальної діяльності студентів, які спонукають їх до інтенсивного оволодіння матеріалом. [469, с. 30]. О. Шувалова визначає активні методи навчання як сукупність заходів, спрямованих, перш за все, на можливість навчити мислити перспективно, нетрадиційно, альтернативно, на вироблення у студента потреби в знаннях, на виникнення особистої зацікавленості в результатах роботи, на формування творчого підходу до вирішення завдань [547].

В основі активного навчання лежить принцип безпосередньої участі слухача в навчальному процесі, орієнтованому на пошук шляхів і способів розв'язання досліджуваних в навчальному курсі проблем. Для цього необхідно, щоб навчальний процес був імітацією того середовища, у якому належить працювати слухачам в майбутньому, а також забезпечував формування у слухача здатностей до вирішення практичних завдань, до зміни й покращення того предметного світу, у якому вони живуть і трудяться.

Високий ступінь гнучкості та адаптивності активних методів навчання дозволяє викладачеві з однаковою ефективністю використовувати їх у таких випадках: на завершенні лекції, розповіді, бесіди – як практичне обґрунтування актуальності розглянутого питання; у вступі до лекції – при постановці практичної проблеми, яку належить розв'язати; при ілюстрації теоретичних положень, розглянутих у змісті лекції; при подачі нового матеріалу – коли одна його частина повідомляється викладачем монологічно, а інша – за допомогою активного методу; замість лекції – тема заняття розкривається шляхом використання активного методу .

Аналізуючи означену проблему, Т. Вахрушева [83], Г. Вершиніна [94] конкретизують завдання, які вирішуються впровадженням активних методів у процес підготовки майбутніх фахівців з інноваційного управління: підпорядкувати процес навчання діям викладача; забезпечити активну участь у навчальній роботі як підготовлених, так і непідготовлених студентів; реалізувати навчальні функції (закріпити теоретичні знання; відпрацювати нові прийоми й методи; з'ясувати умови застосування одержуваних знань і практичних навичок; здійснювати формування методів пізнання і діяльності, саморозвитку та самореалізації); реалізувати управлінські функції (відпрацювати систему управління та його функції: організації, планування, обліку, контролю, аналізу, координації, регулювання тощо для забезпечення стратегії інноваційного розвитку; спрогнозувати розвиток навчального закладу; вирішити проблемну ситуацію і т.д.); реалізувати дослідницькі функції – оволодіти алгоритмом прийняття управлінських рішень (виявлення проблеми, постановка завдання, пошук вирішення проблеми і т.д.); установити безпосередній контроль за процесом засвоєння навчального матеріалу.

У нашому досвіді – застосування цілого комплексу активних методів організації навчального процесу, у тому числі ділових, рольових та дидактичних ігор.

Кращому засвоєнню теоретичних знань сприяють дидактичні ігри, які в цікавій та значущій для студента формі дають можливість засвоїти основні поняття та теоретичні знання з курсу («Поле чудес», «Брейн-ринг», «Бліц-тур») і які розроблені за відповідною тематикою. Для проведення, наприклад, «Поля чудес» необхідно підготувати табло для розміщення букв із тих слів, що потрібно відгадати, таблички з буквами, місця для журі та учасників гри; розробити умови гри; передбачити призи для переможців. Для проведення «Брейн-рингу» розподіляємо групу студентів на команди, обираємо журі, «охоронця часу» (людина, що стежить за часом), ведучого. Умови проведення такі: ведучий ставить питання, учасники обговорюють його протягом 1-2 хвилин (час можна збільшити або зменшити), право першою відповісти на питання має команда, яка раніше за інших піднімає вгору сигнальну картку. Після відповідей усіх команд журі називає правильну відповідь. Відповіді оцінюються за умовно

обраними балами. При підбитті підсумків викладач оцінює знання студентів.

При перевірці знань студентів доцільно використовувати умови «Бліц-туру». Викладач оголошує питання, а студент за 2-3 хвилини повинен письмово відповісти. Питання для бліц-туру формулюються на зразок тестів.

Знайти той «полігон», на якому студенти перевіряють свої можливості і здібності, допомагають сюжетно-рольові ігри. Ігри цього типу при їх використанні на практичних та лабораторних заняттях прискорюють процес засвоєння та активного відтворення існуючого досвіду інноваційного управління навчальними закладами, системи зв'язків та відносин. Крім того, рольова гра використовується нами як засіб закріплення бажаних особистих якостей і навичок, оскільки в рольових іграх вербальні реакції трансформуються в поведінку. Студенти під керівництвом викладача «програють» ті чи інші певні професійні управлінські ситуації, що виникають у керівника навчального закладу.

Наведемо приклад сюжетно-рольової гри на тему «Стратегічне планування». Ділимо групу студентів на мікроколективи, проводимо «стартову бесіду», під час якої нагадуємо про зміст та можливі форми аналізу діяльності та стратегічного планування навчального закладу, які потрібно буде опрацювати на наступних лабораторних заняттях. Студенти, кілька хвилин порадившись, вносять пропозиції щодо обраних форм збору інформації та стратегічного планування. Після обговорення всіх пропозицій обираємо найбільш реальні для виконання і найбільш цікаві для більшості студентів. Визначивши конкретні форми для моделювання, обираємо «ради справ» з підготовки і проведення кожної моделі на наступних заняттях. «Рада справи» збирає пропозиції щодо моделювання, з'ясовує літературу, розподіляє доручення між членами групи, керує підготовкою та проведенням моделювання.

Спочатку все сприймається як гра. Але оскільки ця робота супроводжується постановкою проблеми і виробленням шляхів для її розв'язання, то гра переходить в серйозну навчальну діяльність. «Програвання» супроводжується ефектом співпереживання, що активізує процес формування відповідних переконань, умінь і навичок майбутніх керівників навчальних закладів.

На заняттях використовуємо й ділову гру як імітацію процесів дійсності у формі ігрової творчої діяльності. Наприклад, під час вивчення теми «Застосування процесної технології в управлінні навчальним закладом» нами проводилася ділова гра «Науково-практична конференція». Її проведенню передувала така попередня робота: визначили завдання для мікрогруп студентів щодо підготовки конференції; спланували секції, які працюватимуть: соціологів, науковців, практиків (керівників установ освіти), членів контролюючих органів; сформулювали питання, за якими буде проходити конференція (був дещо розширений план питань до практичного заняття); склали список рекомендованої літератури для опрацювання кожною секцією; розподілили групу студентів на мікрогрупи, кожна з яких являла собою певну секцію; провели «стартову бесіду», тобто повідомили учасників майбутньої конференції про її завдання і умови проведення (послідовність обговорення питань, регламент, правила поведінки при можливій дискусії, інше).

Головуючим на конференції був викладач, але може бути і добре підготовлений студент. Під час конференції члени різних секцій не тільки виступали з повідомленнями, а й ставили питання, висловлювали свої думки, дискутували.

Інноваційне управління передбачає вміння вільно й критично мислити, бачити у відомому невідоме, бачити проблему з різних, часом протилежних, точок зору. Г. Єрко [170], З. Імжарова [202], Є. Криницький [203] досліджують таку форму навчання, як дебати. Саме дебати дозволяють у досить простій формі передавати найбільш цінні в сучасному суспільстві знання і вміння: формулювати, розкривати і відстоювати свою позицію з різних питань; розуміти, аналізувати і переконливо спростовувати точку зору опонента, поєднувати вміння правильно говорити з умінням правильно слухати.

Виокремлюють такі завдання та функції дебатів: сприяння розширенню кругозору, закріпленню, актуалізації накопичених раніше знань, оволодінню новими знаннями, уміннями та навичками; розвиток інтелектуальних, зокрема мовленнєвих, здібностей. Дебати розвивають логіку, критичне мислення; дозволяють сформулювати системне бачення проблеми, взаємозв'язків подій і явищ, різних їх аспектів; сприяють формуванню морально-світоглядної позиції та установок поведінки, громадянських якостей і навичок життєдіяльності в

демократичному суспільстві; залучають «гравців» до норм і цінностей громадянського суспільства; адаптують до умов сучасного суспільства, сприяють формуванню культури спілкування, здатності працювати в команді, терпимості до різних поглядів і точок зору, толерантності.

Дебатні технології створюють механізми інтеграції до процесів перетворення дійсності, поліпшення соціальної освіченості. Це у свою чергу дає можливість збільшити кількість людських ресурсів, які знатимуть та вмітимуть застосовувати демократичні механізми впливу на життя громади, вирішення суспільних проблем.

У сучасній педагогічній літературі виокремлюють різні етапи дебатного процесу. Основними з них є три: підготовка до дебатів, власне дебати та післядебатний аналіз.

У процесі першого етапу дебатів вирішуються такі завдання: засвоєння студентами термінологічних знань (вільна орієнтація в термінах і поняттях, що мають громадянське актуальне наповнення); знайомство з базою джерел (з навчальною літературою та першоджерелами – соціальними, правовими, науково – теоретичними, які так чи інакше надають відомості щодо сутнісного характеру та типових ознак громадянського суспільства, а також стосовно усвідомлення себе суб'єктом такого суспільства).

Наступний етап дебатів – власне гра. Стандартні принципи дебатної процедури. Поділ на два табори: дебати ґрунтуються на підтриманні чи запереченні обговорюваної тези кожним учасником. Цей поділ ілюструється через просторову організацію зали, у якій лави «пропозиції» (сторони, яка запропонувала тезу) і опозиції (протилежної сторони) завжди розміщуються одна навпроти одної за прикладом британського парламенту. Дебати ведуться навколо гасла тези, яка складається з одного речення. Одна сторона повинна переконати нас у правильності сформульованої тези, інша – її спростувати. Глядачі мають також можливість впливати на перебіг дебатів за допомогою втручань. Усі виступи, коментарі та запитання чітко регламентовані. Завершується дебатна гра аналізом та винесенням судійського рішення – визначенням команди – переможця.

Роль регулювальних функцій відносно перехідних станів (біфуркаційних, цвішеністських) відіграє рефлексія (масова, групова) і саморефлексія [444]. Методи розвитку професійної

рефлексії розробляються на основі активних методів навчання. Професійна рефлексія має місце при здійсненні суб'єктом діяльності (навчальної, управлінської і т.д., зокрема контрольної-оцінювальної діяльності, спрямованої на себе). Її, як правило, пов'язують тільки з завершальним етапом вирішення навчального чи професійного завдання. Між тим, слід виокремити такі види контролю, як контроль на основі співвіднесення отриманих результатів із заданими зразками; контроль на основі передбачуваних результатів дій, виконаних тільки подумки; контроль на основі аналізу готових результатів фактично виконаних дій. Усі вони однаковою мірою мають місце як у навчанні майбутніх керівників навчальних закладів, так і у здійсненні інноваційного компонента професійної діяльності керівників навчальних закладів. Зрозуміло, особливої уваги вимагає контроль на основі вже отриманих результатів. Для ефективного здійснення цього виду контролю кожний фахівець повинен бути готовим до здійснення ефективної професійної рефлексії, яка дозволяє розумно й об'єктивно аналізувати свої судження, вчинки і, насамкінець, діяльність з точки зору їх відповідності до задуму і умов.

Дослідження професійної рефлексії розгортаються в основному в рамках такого напрямку вивчення навчальної діяльності, яке пов'язане з розробкою принципів організації групових форм навчання, оскільки саме в спільній навчальній діяльності можна задати такі способи розділення дій, коли стає необхідним не тільки покрокове співвіднесення індивідуальної дії і її результату, а й своїх дій з діями партнера, а також спільних дій з очікуваним результатом. Уведення в таку навчальну ситуацію спеціальних моделей, які фіксують взаємозалежність і послідовність дій партнерів, і ті перетворення об'єкта дослідження, які повинні бути отримані в ході спільних дій, спочатку ставлять учасників спільної навчальної діяльності в рефлексивну позицію, тому що тільки погляд на власні дії з точки зору загальної структури спільної діяльності, представленої в моделі, може дозволити встановити оптимальний спосіб взаємодії партнерів.

Один із прийомів, який дозволяє виробити у студентів навички спільної організаторської діяльності, полягає в тому, щоб запропонувати навчальній групі завдання, характер якого викликав би необхідність у співдіяльності при його виконанні і

давав би можливість об'єктивно спостерігати і моделювати спілкування під час такої діяльності.

Взаємодія починається з того, що після загального орієнтування у проблемній ситуації кожний з учасників (або мікрогрупи учасників) планує свою участь у її вирішенні, тобто розв'язує питання про вибір конкретних завдань і про послідовність у якій буде відбуватися їх вирішення. Всі особи, що беруть участь у розв'язанні проблемної ситуації, взаємно інформують один одного про те, яку частину загального завдання кожний з них обирає; вони передають один одному повідомлення про конкретні результати, тобто і про те, як вони поступово до них приходили. Упродовж цієї фази учасники деякий час працюють паралельно. Кожний з них регулярно отримує повідомлення про результати своїх партнерів.

У другій фазі спільного вирішення завдання відбувається контролювання, уточнення конкретних результатів попередньої фази. Упродовж наступної фази учасники звертають увагу один одного на виявлені помилки і неточності, доповнюють і виправляють власне рішення або результати своїх партнерів; існує послідовний зв'язок у рішеннях окремих осіб (мікрогруп) з точки зору як часу, так і змісту. На цій фазі велике значення має якість співробітництва у навчальній групі, від неї залежить, якою мірою учасники виконання завдання вміють координувати свою діяльність, аби загальне рішення «визрівало» плавно, щоб нові конкретні результати не подвоювалися, точно доповнювали результати першої фази рішення.

Формування міжособистісних стосунків відбувається відповідно до етапів їх становлення: «інкубаційний», роботи в системі міжгрупових контактів, колективного та самовдосконалення. Після тривалого апробування та перевірки засобів керівництва формуванням міжособистісних стосунків у студентській групі, ми ввели як структурний компонент кожного заняття «емоційну розминку та групову рефлексію». Емоційна розминка проводиться на початку кожного заняття і включає вербально-кінетичні ігри на узгодженість. Відповідно до етапів формування міжособистісних стосунків ігри ускладнюються: на елементарну взаємодію, на узгодженість у мікрогрупі та у всій групі. Групова рефлексія відбувається в кінці кожного заняття і містить аналіз діяльності та стосунків під час неї. Групова рефлексія закріплює бажані стосунки і поведінкові реакції. Як

методи формувального впливу на міжособистісні стосунки використовуються виховуючи ситуації та колективні творчі справи. У працях А. Добровича, І. Каружене, Н. Щуркової ми зустріли і використовуємо у своїй роботі способи спеціально організованої взаємодії, які дозволяють розв'язувати конфліктні ситуації серед студентів. У їх основі – переведення природного напруження у стосунках у педагогічну взаємодію з метою зняття напруги.

Важливе місце посідає саморефлексія на основі самоаналізу: правильності постановки завдань, їх відповідності заданим умовам; відповідності змісту діяльності поставленим завданням; ефективності застосованих методів, прийомів і засобів професійної діяльності; причин успіху і невдач, помилок і ускладнень в ході реалізації поставлених завдань; досвіду своєї діяльності у його цілісності і співвіднесенні з напрацьованими наукою критеріями та рекомендаціями. Методи розвитку рефлексії виокремлюють на основі характеру ситуацій, де вона проявляється: методи повтору (Л. Алексєєва [9], О. Калашнікова [205]), методи індивідуального консультування, техніки рефлексивної бесіди, рефлексивні ігри (Л. Алексєєва [9], В. Бінас [47], Б. Вульфов [102, 103], О. Левинтов [256], В. Лефевр [257], В. Харькін). Рефлексію можна розвивати і в ситуаціях групової взаємодії методами групової дискусії, рефлексивного супроводу, методом рефлеінтервью, або полілогу, рефлексивно-ігровими методами.

Усі ці методи навчання можуть бути використані як для студентів у процесі навчання, так і для вже працюючого персоналу. Методи активного навчання, особливо ігрові, дозволяють пов'язати прогресивні теоретичні розробки і конкретну виробничу практику, забезпечити активну пізнавальну діяльність студентів. Такі методи навчання зумовлюють усвідомлену рефлексивну розумову діяльність студентів, активне сприйняття теоретичного матеріалу в навчальному процесі, розвиток умінь та навичок самостійного вироблення рішень з проблемних питань.

Одним із таких методів колективної творчості В. Марігодова, Ю. Кравченко визнають метод синектики, або метод синектичного засідання, який має найбільшу ефективність під час проведення практичних занять [283, 284]. Метод синектики базується на нестандартному, нелогічному і

безінерційному людському мисленні. «Синектика» у перекладі з грецької мови означає сполучення різнорідних прийомів або методів. Цей метод був запропонований американським дослідником У. Гордоном. Під час використання методу синектики необхідно вміти об'єднувати фантастичне, нелогічне і реальне в одному об'єкті [150, 294].

Студенти заздалегідь знайомляться з етапами проведення синектичного засідання. Формуються групи аналітиків проблеми, мозкового штурму для генерації та розвитку аналогій, а також група розвитку й оцінювання ідей. На першому етапі використання методу формулюється «проблема, як вона дана», задача аналізується, обмірковується та приводиться до виду: «задача, як ми її розуміємо». На наступному етапі розглядаються різні моделі розв'язування задачі та існуючі аналогії вирішення (для цього заслуховується керівник групи мозкового штурму). Недаремно метод синектики об'єднує різнорідні поняття та інші відомі методи, зокрема: «маленькі чоловічки», репольний аналіз, гірлянда асоціацій, метод аналогій і «мозковий штурм». Одним із послідовних етапів «синектичного засідання» є вибір альтернатив.

У педагогіці вищої професійної освіти (І. Омельчук [335], Є. Омельчук [334]), у бізнес-освіті (І. Балягіна [32], М. Богорад, І. Жигилей [173], Г. Ковальчук), широкого застосування набув метод аналізу конкретних ситуацій (кейс-метод (case-study)). С. Рубінштейн зазначав, що для практичного мислення характерні «вміння бачити проблему», оскільки «сама постановка проблеми є актом мислення, який вимагає часто великої і складної роботи» [413]. Метод аналізу конкретних ситуацій (кейс-метод) дозволяє розвивати практичне мислення, тому що припускає аналіз проблемної ситуації, вибудовування логічних зв'язків і пошук оптимального рішення.

Цей метод навчання розвиває аналітичні здібності, виробляє вміння приймати управлінські рішення, застосовувати отримані знання. При його використанні необхідно з'ясувати суть ситуації. Під конкретною ситуацією розуміється поєднання організаційних, технічних, економічних та соціальних умов і обставин, які створюють певний стан, проблему. Ситуація як поєднання умов і обставин, які створюють певну обстановку чи проблему, може слугувати ілюстрацією, вправою, засобом передачі досвіду вирішення проблем. Розвиток уміння аналізувати ситуацію, працювати з інформацією, викладати й

відстоювати свої погляди допоможе студентам орієнтуватися в конкретних умовах.

Є. Омельчук, І. Омельчук розрізняють такі управлінські ситуації з точки зору їх постановки та цільової спрямованості: ситуація-проблема, ситуація-ілюстрація, ситуація-вправа, ситуація-оцінка. Ситуація-проблема – один із найбільш складних видів управлінських ситуацій. Конкретний приклад із практики управління викладається як існуюча проблема, яку треба вирішити. Часто вона конкретизується у вигляді питань для більш оперативної і цілеспрямованої роботи в процесі вирішення. Застосовується у тих випадках, коли виникає необхідність використання колективної думки для вирішення нових завдань у поєднанні з передачею досвіду слухачів, і сприяє взаємному збагаченню.

Ситуація-ілюстрація – простіший вид управлінської ситуації, за допомогою якого ілюструється певний спосіб вирішення управлінської проблеми – рішення вже є, слухачами воно не обговорюється, але вони можуть запропонувати і свій варіант рішення. Ситуація-вправа – різновид ситуації-ілюстрації. Розглядається конкретний випадок, але він так пояснюється викладачем, що слухачам необхідно знайти рішення, зробивши для цього певну вправу. При цьому виробляються навички зі складання будь-якого документа чи проведення розрахунків за зразком чи за аналогією [334, 335].

Для перевірки знань, компетентностей майбутнього керівника навчального закладу використовують ситуації-оцінки. У цьому випадку пропонується один із варіантів розв'язання проблеми або альтернативні рішення, а слухачам пропонується дати оцінку, вибрати краще рішення і обґрунтувати свій вибір. Вирішення ситуації-оцінки вимагає мобілізації знань при виборі оптимального варіанта і визнання його переваг перед іншими. Цінність методу полягає в тому, що тут виявляється рівень компетентності самих слухачів.

Аналіз будь-якої ситуації починається з формулювання проблеми. Проблема – це різниця між існуючим та ідеальним станом системи. Її вирішення – це наближення наявного стану до ідеального.

Етапи вирішення проблемних ситуацій можна сформулювати у вигляді відповідей на такі запитання:

У чому суть проблеми?

Що в проблемі є невідомим, а що відомо?

До чого треба прагнути?

Чи можна вирішити цю проблему вже відомим способом?

Що нове потрібно застосувати?

Роль лідера в процесі аналізу проблемної ситуації має виконувати керівник-викладач. Він мусить запобігти анархії у навчальній аудиторії, знати мотиви пізнавальної діяльності студентів, стимулювати їхню активність, створюючи не напружену, але ділову обстановку.

Проведення занять із застосуванням методу аналізу конкретних ситуацій та бізнес-ситуацій відрізняється від звичайних навчальних занять тим, що в основі таких ситуацій лежить реальна проблема, яка може не мати однозначного вирішення. У традиційному навчальному завданні навпаки – чітко визначено, що дано, що треба відшукати. Рекомендується така послідовність аналізу ситуації: формулювання ситуації, її вивчення, дискусія щодо вирішення, висновок. Викладач повинен знати, яка його мета, спонукати та надихати студентів на пошук нових оригінальних ідей. Одну і ту ж ситуацію можна послідовно проробляти з допомогою різних методів: бесіди, дискусії, методом конфлікту, шляхом ігрового моделювання тощо. Залежно від змісту конкретної ситуації підготовка і організація занять можуть бути різними, вимагати більше часу, пошуку додаткової інформації. Але одне незаперечне: метод конкретних ситуацій дозволяє організувати сам процес вироблення управлінських рішень, цей метод сприяє виробленню умінь відбору та аналізу найважливіших чинників, що становлять проблему, їх групування, актуалізує і мобілізує теоретичні знання, сприяє науковому обґрунтуванню рішень, що приймаються.

Творчий потенціал, дослідницькі вміння і навички, формує гнучкість мислення і такі якості особистості, як самостійність, ініціативність, відповідальність, взаєморозуміння, уміння відстоювати свою позицію, упевненість у собі розвиває також проектна діяльність, О. Балабанова [30], С. Вірста [97], М. Гриньова [124], О. Пехота [364], С. Сейдаметова [456] розглядають методичні прийоми застосування проектів у навчальній діяльності студентів. Неодмінною умовою проектної діяльності є наявність заздалегідь вироблених уявлень про кінцевий продукт діяльності, про етапи проектування. Створення будь-якого проекту має п'ять

основних етапів: вироблення ідеї і теми проекту; розробка плану і графіка роботи; пошук і аналіз інформації, період творчості; реалізація проекту за допомогою ІКТ-технологій; аналіз результатів і висновки, презентація проекту. Робота над проектом завжди спрямована на вирішення конкретного практичного завдання, пов'язаного з професійною діяльністю студентів

Важлива роль при виконанні проекту відводиться оцінці роботи студентів. Для цього викладач до початку праці над проектом розробляє критерії її оцінки на різних етапах. Метод проектів стимулює студентів до вирішення проблем, які потребують певної суми знань; розвиває критичне мислення; формує навички роботи з інформацією (студенти добирають потрібну інформацію, аналізують її, систематизують); допомагає вирішувати пізнавальні й творчі завдання в співпраці, коли студенти виконують різні соціальні ролі. Метод проектів допускає вирішення певної проблеми, яка передбачає, з одного боку, використання різноманітних методів, засобів навчання, а з іншого – інтегрування знань і вмінь з різних галузей науки, техніки, творчих галузей. Результати виконання проектів мають бути – «відчутними», тобто, якщо це теоретична проблема – то конкретне її вирішення, якщо практична – готовий продукт проекту.

Проектування – комплексна діяльність, якій властиві ознаки автодидактики: учасники проектування ніби автоматично (без спеціально визначеного дидактичного завдання з боку організаторів) засвоюють нові поняття, нові уявлення про різні сфери життя, про виробничі, особисті, соціально-політичні відносини між людьми, одержують нове розуміння змісту тих змін, яких потребує життя; участь у проектній діяльності ставить студентів у позицію господаря життя, тобто проектування виступає як принципово інша (суб'єктна, а не об'єктна) форма участі в соціальній діяльності; проектування – це специфічний індивідуально-творчий процес, який потребує від кожного оригінальних нових рішень, і водночас – це процес колективної творчості.

Таким чином, у ході роботи над проектом студенти отримують повну інформацію з певної теми шляхом самостійного пошуку потрібних відомостей. Робота над проектом активізує пізнавальну діяльність студентів, сприяє зростанню мотивації. Виконання проектів дає студентам можливість самостійно планувати свою роботу, аналізувати кожен її етап,

знаходити потрібну інформацію. Також студенти набувають досвіду роботи в команді, учаться приймати рішення і нести відповідальність за них. Використання методу проектів дозволяє інтегрувати знання студентів з різних дисциплін при вирішенні однієї проблеми, дає можливість застосувати отримані знання на практиці при вирішенні конкретних життєвих і професійних завдань.

Елементи дебатів, методу синектики, навчального проектування застосовуються нами під час викладання «Основ інноваційного управління навчальними закладами» [442, 450].

Важливою характеристикою сучасного освітнього процесу у виші є індивідуалізація навчання, яка спрямована на вирішення актуальних освітніх проблем кожного студента; орієнтована на його освітні потреби, досягнення та особистісно-професійні прагнення; передбачає його активність у вирішенні власних освітніх проблем і надання йому педагогічно доцільної допомоги. У навчальній діяльності відбувається пізнання суб'єктів діяльності: самопізнання, внутрішньогрупове пізнання та розуміння, зовнішньогрупове пізнання та розуміння. На основі професійних інтересів і захоплень студентів кожен пізнає себе: особливості прояву соціально-вольової сфери, рівень здібностей та сформованості інтересу до опанування певного виду професійної діяльності. Оволодіння професійною діяльністю сприяє розвитку загальних і спеціальних здібностей студента, формує його ставлення до неї, до своїх результатів та результатів інших.

Навчальна діяльність, як відомо, є співвідношенням зв'язку і керівництва її суб'єктів – викладача та студента. Викладач повинен забезпечувати стільки паралельних процесів зв'язку (керівництва), скільки студентів у групі. Фактично він працює з кожним студентом у кращому випадку – ситуативно. Замість безперервної взаємодії «викладач – студент», яка необхідна для ефективної навчальної діяльності, на практиці ми спостерігаємо малоефективну епізодичну взаємодію, хоч при організації навчального процесу важливо враховувати, що студенти мають різні способи засвоєння знань, що процес набуття нових навичок відбувається у них неоднаково.

Виконання завдання підсилення інноваційних можливостей студентів вимагає звернення до їхніх індивідуальних можливостей, зокрема особливостей процесів генерації інформа-

ції. За основу може бути взята типохарактерна модель К. Юнга, застосування якої дає можливість обрати більш чіткі способи і методи ефективного мислення. Маються на увазі динамічні домінанти: екстравертна, інтровертна; сенсорна, інтуїтивна; думаюча, чуттєва; вирішуюча, сприймаюча. Наведені домінанти дозволяють легко пояснити особливості комунікативних та інформаційних уподобань студентів.

Наприклад, стає зрозумілим, чому студенти з сенсорною домінантою називають речі їх конкретними іменами, віддають перевагу детальній інформації про все, володіють чудовим часовим розв'язанням і погано аналізують причинно-наслідкові зв'язки. Індивіди з інтуїтивною домінантою ведуть себе навпаки. Думаючу і чуттєву дихотомію пов'язуємо з динамічним діапазоном сприйняття сенсорної системи. Студенти з думаючою домінантою мають більший діапазон сприйняття. Екстравертивність та інтравертивність можна пов'язати з розмірами оптимальної зони спілкування сенсорної системи. Екстравертивність відповідає більшій зоні спілкування у проблемній ситуації проявляється у вимозі пояснити ті чи інші досліджувані явища. Щодо вирішувальної та сприймаючої дихотомій, то цю домінанту ми пов'язуємо з уподобаннями інформації, що обробляється. Люди з вирішувальною домінантою віддають перевагу детермінованій інформації, а зі сприймаючою – випадковій.

Перелічені особливості типохарактеру індивіда породжують і певні вимоги до способу здійснення комунікативного акту. Для студентів з екстравертивною домінантою найбільш суттєві інформативні ділянки комунікативного акту необхідно виділяти посиленням гнучкості голосу. Студенти з інтуїтивною домінантою не люблять різкого посилення голосу, ліричні відступи повинні бути мінімальними. Студенти з сенсорною домінантою вимагають додаткових пояснень причинно-наслідкових зв'язків. Для студентів з думаючою домінантою повідомлення повинне бути чітко формалізоване. Для студентів з чуттєвою домінантою повідомлення повинно бути «пропущене» через призму людських стосунків і не містити багато контрастних прикладів. Студенти з вирішувальною домінантою можуть не сприймати гумору.

Стосовно підготовки до інноваційного компонента управлінської діяльності (розвиток сприйнятливості до нового,

здатності позитивно реагувати на нові зміни, сприймати і рефлектувати зміни і в освіті, і в суспільстві, утілювати в життя задумане), то особистісну сприйнятливість до нового можна розвинути освоєнням алгоритму створення ідеї [100, 322], технології творчого вирішення проблем [525], спеціальними вправами і техніками, в основі яких лежать принципи нелінійного мислення [540].

Найбільш відомі з індивідуальних способів пошуку нових ідей: пряма аналогія, особиста аналогія, фантастична аналогія [450, 451]. Методи пошуку нових ідей і набуття знань і навичок вирішення творчих завдань: методи психологічної активізації мислення, методи систематизованого пошуку, методи пошуку альтернатив. С. Сильванович, О. Ситніков уважають, що формування ефективної інноваційної спрямованості особистості можливе на підставі: опанування психофізіологічних технологій, спрямованих на розвиток здатності здійснювати самопрограмування, на зміну тих чи інших якостей; блокування себе від нагромадження негативних емоцій; ефективного використання внутрішніх ресурсів; мотивування, будучи керівником, як себе, так і своїх підлеглих на досягнення довгочасних цілей; здійснювання погляду з майбутнього [461, 464]. Підґрунтям цих технологій є технологія нейролінгвістичного програмування.

З точки зору можливості самовдосконалення мислення, підвищення рівня сприйнятливості до нового, посилення прагнення набувати нові знання з інноваційного управління нами використовувалася програма самоконтролю, розроблена на засадах соціально-когнітивної теорії А. Бандури [33], яку деталізували Уотсон і Тарп [575]. Новим підходом до управління розвитком особистих якостей керівника є використання універсальної системи показників діяльності (TPS). Особиста система збалансованих показників включає: інформацію про особисте бачення, місію людини, особисті ключові ролі, особисті чинники успіху, особисті показники діяльності і завдання, міри з удосконалення.

Б. Бабенко [27], Л. Васильченко [80,81], Е. Макарушина, М. Окса [332] пропонують фіксувати навчальні досягнення за допомогою портфолію. Портфолію М. Окса визначає як систематичний цілеспрямований добір студентами матеріалів, які допомагають визначити їхнє професійне вдосконалення і свідчать

про зусилля, прогрес та досягнення в одній або більше сферах. Виходячи з рекомендацій викладачів університетів, на базі яких пропонуються програми з підготовки магістрів з адміністрування шкіл, М. Окса визначає такий формат змісту портфоліо:

- 1) свідоцтво про здобуту освіти;
- 2) план професійного розвитку, який фокусує увагу на меті та прагненнях випускника програми;
- 3) опис дослідницької діяльності на місцях проходження практики;
- 4) діяльність із професійного розвитку, що не входить до підготовчої програми;
- 5) опис професійної діяльності з адміністрування навчальних закладів під час участі в підготовчій програмі;
- 6) детальний опис дослідницького проекту, який було розроблено та впроваджено впродовж заключної фази підготовчої програми.

До принципів формування портфоліо М. Окса й Л. Васильченко відносять: відкритість (інформація доступна для всіх учасників освітнього процесу); багатоаспектність (оцінювання не тільки знань учнів / студентів, але й умінь застосовувати їх на практиці, їхнього соціального досвіду; відстеження динаміки особистого розвитку учня/ студента); змістовність оцінки (оцінюється не тільки кількісна сторона навчання (показники), але й процес навчання); гуманістична спрямованість (урахування індивідуальних здібностей кожного учня/студента); варіативність (урахування індивідуальних цілей, потреб та інтересів учнів/студентів); дух змагання [81, 332].

Серед великої кількості компонентів, які входять до складу портфоліо, найважливішим є опис фактів. Саме ретельний аналіз фактів, які мали місце в практичному досвіді учасника підготовчої програми, дозволяє визначити рівень його професійних навичок та вмінь і готовність до виконання посадових обов'язків керівника школи. Портфоліо в програмах із підготовки магістрів з управління навчальними закладами може не тільки виступати інструментом оцінювання готовності майбутніх керівників до професійної діяльності, але й набути подальшого використання під час просування кар'єрними сходинками.

З точки зору само- та професійного вдосконалення інтерес викликає ведення зошита (О. Дронов, Т. Дронова [153],

Т. Шестакова [543] та ін.), щоденника з само- та професійного вдосконалення. Він призначений для того, щоб магістрант міг фіксувати своє внутрішнє життя в його розвитку.

Професійно-педагогічне самовдосконалення (за Т. Шестаковою) – процес і результат творчого, цілеспрямованого, самостійного, самодетермінованого руху до вершин особистісного і професійного розвитку, що досягається завдяки самоосвіті, самовихованню, самоактуалізації й самоменеджменту та забезпечує творчу самореалізацію особистості в професії [528]. Професійно-педагогічне самовдосконалення студента-магістранта розглядається нами в єдності сутнісних ознак (таких, як аутоспрямованість, самостійність, самодетермінованість, усвідомленість, позитивна модальність, творчий характер, інтегративність) та сутнісних складових (самоосвіти, самовиховання й самоактуалізації), що функціонують завдяки методам пізнання і самопізнання, творення і самотворення і діють у нерозривній єдності на всіх етапах роботи студента-магістранта над собою (діагностування, цілепокладання, планування, виконання, контроль і корекція), провідним механізмом реалізації яких виступає самоменеджмент.

Готовність до професійно-педагогічного самовдосконалення як цілісне відносно стійке особистісне утворення являє собою сукупність тісно взаємопов'язаних особистісних мотиваційно-ціннісних, когнітивно-інтелектуальних та операційно-діяльнісних детермінант неперервного професійного зростання студента-магістранта, які забезпечують оптимальну реалізацію самоосвіти, самовиховання, самоактуалізації та самоменеджменту у процесі навчання.

На думку М. Соколової, перспективним засобом є залучення магістрантів до проектування і реалізації індивідуальних освітніх маршрутів, що припускає спеціальним чином організовану спільну діяльність викладачів і студентів.

Педагогічний підхід до включення студентів у проектування і реалізацію індивідуальних освітніх маршрутів передбачає:

– ретельне вивчення освітніх потреб, досягнень та особистісно-професійних устремлінь, актуальних освітніх проблем студентів та можливостей освітнього середовища вишу у вирішенні цих проблем, у задоволенні потреб, у розвитку досягнень та устремлінь;

- знайомство студентів з освітньою програмою, навчальними програмами, варіантами їх освоєння;
- допомогу студентам в осмисленні власних освітніх проблем, у проектуванні індивідуального освітнього маршруту і його описі (цілі, етапи, способи і форми досягнення цілей, очікувані результати);
- допомогу в послідовній реалізації індивідуального освітнього маршруту (оцінка і самооцінка поточних результатів, коректування маршруту, підтримка успіхів у навчанні);
- включення студентів у самооцінку результатів реалізації індивідуального освітнього маршруту.

Індивідуальні освітні маршрути розрізняються низкою параметрів: цілями, графіком вивчення дисципліни, змістом і обсягом домашніх і позааудиторних завдань, рівнем складності вивчення дисципліни [459].

Запити сучасного життя такі, що вибір засобів психолого-педагогічного впливу вимагає врахування всіх сучасних досягнень науки. У цьому зв'язку особливої актуальності набуває активне соціально-психологічне навчання, розробка методів цілеспрямованого розвитку професійно важливих якостей, у тому числі готовності до здійснення інноваційної складової професійної діяльності. Серед різноманітних способів впливу, які можна використовувати з метою розвитку групової та індивідуальної готовності до здійснення інноваційної складової професійної діяльності, нині поширені такі методи активного навчання, як тренінги: соціально-психологічний (І. Баклицький [29] і Н. Ключова [357]), рефлепрактикум (В. Анікіна [21], С. Степанов [481]), тренінг педагогічної майстерності (М. Гриньова [355], Н. Тарасевич), тренінг особистісного зростання (Л. Бондарева [63], Н. Пінегіна [367], Я. Сікора [460]). Останнім часом все частіше практикується проведення міждисциплінарних тренінгів, що дає змогу студентам систематизувати отримані з різних дисциплін знання та набути практичних професійних навичок.

Тренінг професійного зростання поєднує навчальну й ігрову діяльність, проходить в умовах моделювання різних професійних ситуацій, має основне завдання – підготовку професіоналів високого класу, яким притаманний широкий спектр професійних умінь і професійно важливих особистісних якостей, і націлений на відтворення цілісного феномена професійної майстерності. Він

включає тією чи іншою мірою всі методи активного навчання. За допомогою такої рефлексивної практики (тренінгу) вдається домогтися вирішення проблеми інтенсифікації росту професійної майстерності через створення рефлексивно-інноваційних умов для професійно-творчого саморозвитку індивідуальності кожного учасника групи.

Тому тренінг професійного зростання має формувальний характер: розвиток готовності до інноваційної складової професійної діяльності є цілеспрямованим і комплексним, а навчання розглядається як саморозвиток і самовдосконалення на основі власної активності. Найбільш важлива перевага цієї програми – наближення навчання до реальних умов зовнішнього і внутрішнього середовища, опора на повсякденну практику фахівця. Крім того, усі навчальні ситуації співвіднесені з реальною професійною діяльністю та особистим досвідом учасників. Кожен із них збагачує цей досвід знаннями та вміннями інших учасників групи. Тому тренінг професійного зростання не тільки дає можливість усвідомити власні індивідуально-психологічні особливості, але й сприяє виникненню стійкої мотивації до саморозвитку та самовдосконалення особистості. Тільки особистість, що має почуття перспективи й необхідний рівень рефлексивної культури, може надати психологічну допомогу іншому і розкрити перед ним нові можливості. Цей тренінг побудований на основі уявлення про рефлексію як техніку усвідомлення своїх розумових засобів, станів і підстав дій, внутрішнього світу інших людей. Техніка рефлексивної роботи включає, згідно з усталеними нормами, прийоми рефлексивного виходу, тобто такого повороту свідомості, у результаті якого людина бачить себе і свою ситуацію ззовні, з позиції спостерігача. Таким чином, тренінг професійного зростання є синтезованим активним методом професійного розвитку.

На нашу думку, важливим у магістерських програмах підготовки майбутніх керівників навчальних закладів є застосування міждисциплінарного тренінгу, який дає можливість створити умови для системної інтеграції набутих знань, умінь та навичок з різних дисциплін. Мета міждисциплінарного тренінгу – допомогти студентам засвоїти методику і відповідний інструментарій інноваційного управління навчальним закладом

та отримати через це досвід системної інтеграції набутих знань, умінь та навичок.

У процесі досягнення зазначеної мети вирішуються такі завдання:

- оволодіння базовими категоріями та поняттями інноваційного управління навчальним закладом;
- формування вміння розробляти комплексну стратегічну програму інноваційного розвитку навчального закладу;
- формування практичних навичок з інноваційного управління такими процесами, як застосування інноваційних управлінських рішень, інноваційних управлінських технологій, використання інноваційних організаційних структур, стимулювання розвитку індивідуальної та колективної сприйнятливості до нового, формування інноваційного середовища навчального закладу, та зв'язаними з ними підпроцесами;
- набуття досвіду виконання аналітичних функцій в інноваційному управлінні навчальним закладом;
- отримання досвіду командної роботи в процесі прийняття інноваційних управлінських рішень;
- оволодіння методикою узагальнення результатів діяльності навчального закладу, культурою і технікою проведення презентацій.

Основу для вирішення вказаних завдань складають ті ситуації, які зафіксовані у сценарії ділової гри. Оскільки тренінг передбачає обґрунтування як стратегічних, так і тактичних рішень протягом усього тренінгового періоду, то виникає ефект набуття найважливіших умінь та навичок у їх комплексному поєднанні. Це робить такий міждисциплінарний тренінг дуже корисним для магістрантів, які мають різну базову вищу освіту та різний рівень практичного досвіду.

Частина тренінгової роботи відбувається у дистанційному режимі в системі WebCT. До початку ігрових дій студенти на основі ознайомлення методичними матеріалами до ділової гри на першому аудиторному занятті обирають стратегію діяльності та розвитку навчального закладу. Це відбувається шляхом обговорення в командах можливих стратегічних альтернатив. Прийняті загальна та функціональні стратегії з коротким їх обґрунтуванням відображаються в матеріалах презентації. Далі,

після формування стратегії, студенти визначають комплекс тактичних рішень на кожний ігровий період. Короткий аналіз та відповідні міркування щодо обґрунтування рішень мають місце в кожному ігровому періоді.

Напередодні презентації фінальних результатів студенти в командах узагальнюють підсумки гри, визначають, що було досягнуто за рахунок яких рішень власної команди та команд-конкурентів. Заключним аспектом звіту повинна бути оцінка – прогноз перспектив розвитку тренінгового навчального закладу в майбутньому.

Отже, використання міждисциплінарного тренінгу дає випускникам магістерської програми можливість сформувати систему професійних компетентностей з інноваційного управління, які дозволять їм успішно виконувати функції інноваційного управління навчальними закладами і мати певні конкурентні переваги на ринку праці України. Серед принципів проведення міждисциплінарного тренінгу називають:

- використання дискусійного стилю спілкування викладача зі слухачами в аудиторії через постійний взаємний обмін інформацією (досвідом, напрацюваннями, теоретичними розробками) із метою вибудовування процесу взаємного навчання слухача і викладача;

- орієнтацію на залучення власного досвіду слухачів для конкретизації теоретичних положень дисципліни;

- розгляд теоретичних положень дисципліни під час лекцій на матеріалах кейсів або через виконання демонстраційних завдань, що наочно підтверджують певні закономірності та тенденції.

За нашими спостереженнями, не всі магістранти орієнтовані на формування компетентності з інноваційного управління. Ті з них, хто віддає перевагу маніпулюванню іншими, очікують від тренінгу тільки вдосконалення навичок такого впливу і виявляються розчарованими, оскільки гуманістичний підхід за своєю суттю протистоїть ідеї маніпулювання. Тому усвідомленню своєї особистісної позиції в роботі, у спілкуванні з членами команди присвячено окремі заняття тренінгу. Це дозволяє його учасникам зрозуміти свої психологічні установки і пов'язати їх із професійними проблемами.

Можливості підготовки до інноваційної складової професійної діяльності у процесі самостійної роботи розкривають О. Молоканова, І. Парфенова, О. Попов [353]. Вони зазначають, що самостійна робота як складова навчальної діяльності студентів займає велику частку навчального часу тому, підвищення активності студентів саме в процесі самостійної роботи є важливим чинником формування їхніх професійних якостей. Нині у вишах існує дві загальноприйняті форми організації самостійної роботи: це, по-перше, традиційна, тобто власне самостійна робота студентів, виконувана самостійно в довільному режимі часу в зручні для нього години; і, по-друге, – аудиторна самостійна робота під контролем викладача, у якого в ході виконання завдання студент може отримати консультацію. Нині намітилася тенденція до розробки третього, проміжного варіанта самостійної роботи студентів, який передбачає більшу їх самостійність, більш високий рівень індивідуалізації завдань, наявність консультаційних пунктів та низку психолого-педагогічних новацій, які стосуються як змістовної частини завдань, так і консультацій та контролю. Саме такий варіант самостійної роботи дає можливість, на відміну від традиційно використовуваної методики, у формах і змісті її організації значне місце приділяти таким способам інтенсифікації творчої активності студентів, як мозковий штурм та інтерактивна гра.

Як один з основних засобів впливу на студента під час самостійної роботи розглядаються творчі завдання. Під час проектування таких завдань О. Попов виходить із того, що, з суб'єктивної точки зору, творчість та її розвивальний ефект визначаються самим процесом, навіть якщо кінцевий його продукт не має соціальної цінності й новизни. Іншим важливим елементом, що враховується при проектуванні системи творчих завдань, є принцип варіативності, тому що саме вибір варіанта рішення будь-якої проблеми інтенсифікує розумову діяльність людини, створює умови для самостійних дій. Важливе і те, що під час організації самостійної роботи над творчими проектами і для організації дистанційної спільної групової роботи використовується спеціальне програмне забезпечення [377].

Таким чином, у процесі організації самостійної роботи необхідно ефективно використовувати години, відведені на аудиторну та позааудиторну роботу, й оптимізувати форми

самостійної роботи для того, щоб студенти набували навичок самоосвіти, що необхідні як для навчальної діяльності, так і для виконання інноваційної складової професійної діяльності, оскільки важливе не лише «наповнення» студента певним обсягом інформації, а й формування у нього пізнавальних стратегій самонавчання.

І. Парфенова, О. Попов, Є. Молоканова звертають увагу на необхідність реорганізації аудиторної та позааудиторної самостійної роботи студентів у бік використання методик, що підвищують рівень: інтелектуальної активності студентів; забезпечення їхньої психологічної адаптації до самостійної роботи в режимі активізації самопізнання і саморозвитку. Ідеться про посилення ролі самостійної роботи в навчальному процесі за рахунок створення творчого освітнього середовища для саморозвитку студента та об'єктивного оцінювання його діяльності в даному середовищі викладачем, що сприяє підвищенню мотивації студентів до навчання.

З огляду на тему дослідження, цікавими є запропоновані Н. Василенко види практичної участі магістрантів у просуванні інновацій в систему управління навчальними закладами: участь у групах із розробки і втілення конкретних завдань у межах реформ, що відбуваються; включення у тимчасові творчі колективи з виконання науково-дослідних проектів під керівництвом провідних викладачів та вчених; стажування у навчальних закладах із захистом підсумкової роботи з конкретними пропозиціями щодо запровадження нововведень або узагальнюючого досвіду діяльності організації; участь у діяльності антикризових команд, які здатні виконувати роботу щодо виведення з кризи певного напрямку діяльності навчального закладу; апробація технології лізингу кадрів з найбільш успішних магістрантів як помічників керівників навчальних закладів за типом «секондменту» – тимчасового позичання потрібних фахівців для виконання конкретних програм, проектів, функціональних завдань [78, 79].

Практичній професійній підготовці з інноваційного управління навчальними закладами сприяє вивчення досвіду інноваційного управління керівників експериментальних, інноваційних та провідних навчальних закладів; залучення практиків-фахівців до викладання спеціальних дисциплін;

проведення майстер-класів, науково-практичних конференцій, семінарів; проведення конкурсів іменних стипендій; надання місць для проходження практики, наставництво; використання корпоративних форм взаємодії; занурення в інноваційне середовище вишу за рахунок функціонування спеціалізованого кабінету, підрозділу та інших форм; упровадження інноваційної складової в навчальні дисципліни; зв'язок практики з навчальними дисциплінами; створення інформаційної бази спеціальності, яка відповідає сучасним вимогам.

Найважливішим чинником формування професійних і загальнокультурних компетентностей студентів більшість дослідників називають особистість викладача, його систему цінностей – розвинені професійні, загальнокультурні та педагогічні компетентності [16]. Це тим більш важливо, оскільки в умовах, пов'язаних з ризиками інноваційної діяльності, серед джерел цих ризиків виявляються не лише керівники, аналітики або експерти з їх когнітивними обмеженнями, але й «носії» конкретних методів і підходів: учені та викладачі – транслятори знань. Саме від творців моделей знань, методів отримання інформації залежить, чи буде застосування конкретних експертних методів і технологій мати ефективність. Більшість дослідників відзначають, що підготовка фахівців із інноваційної діяльності у різних сферах значно ускладнена через низьку інноваційну спрямованість сучасної професійної освіти і дефіцит кваліфікованого викладацького складу в галузі інноватики [1].

Ефективність навчання з інноваційного управління визначається як рівнем кваліфікації, так і ціннісними орієнтаціями викладачів на галузь інноваційної діяльності майбутніх випускників. Виходячи зі специфіки педагогічної праці, викладачі є не тільки джерелами навчально-пізнавальної, навчально-виробничої та етичної інформації, організаторами діяльності та спілкування студентів, але й носіями професійної культури майбутніх фахівців з інноваційного управління.

Професійна компетентність педагога передбачає сформованість професійно-предметних і педагогічних знань і вмінь, володіння навичками міжособистісних комунікацій, готовністю до творчості і т.д. В. Бабак, Є. Лузік, І. Шпаченко відмічають залежність підготовки студента від професійної майстерності, творчого потенціалу, інноваційності самого

викладача, від його психолого-педагогічної та комунікаційної компетенції, мотиваційної готовності та оволодіння інтерактивними технологіями.

Оскільки інноваційний характер освіти пред'являє певні вимоги до педагогічного спілкування між викладачами і студентами, останнє, як зазначає А. Бойко, має розглядатися як спільна діяльність, усі учасники якої ставляться один до одного і до самих себе як до суб'єктів, а також як взаємодія, учасники якої ставляться один до одного як до мети. Саме завдяки використанню в навчальному процесі методів активного соціально-психологічного навчання спілкуванню майбутні фахівці звикають бачити себе і свої дії з позицій іншої людини. Обмінюючись зі студентами своїми вміннями у розв'язанні проблемних ситуацій, педагог стає для них джерелом становлення цих якостей. За таких умов студенти, як об'єкти самотворчості, критично переробляють ці вміння та навички і, уже як власні, «вписують» їх до структури персональної Я – концепції.

Таким чином, спрямованість на особистісний саморозвиток отримує більш динамічний і водночас прагматичний характер. Для випускників вишу стає важливим самоствердитись у реальному житті, а не тільки у внутрішньоособистісному просторі чи в студентській групі.

За спостереженнями В. Бабак, Е. Лузік, викладач, прагнучи розвивати у студентів їх власні прийоми планування, рефлексії, постановки мети, свої дидактичні прийоми орієнтує на суб'єктивний досвід студента. Як результат, не тільки підвищується активність студентів у засвоєнні навчального матеріалу, але й збільшується освіченість, тобто створюється нове пошукове мислення, яке відповідає таким критеріям, як здатність навчатися, сприйнятливість до нового, інтелект. У зв'язку з цим на перший план висуваються такі педагогічні технології, як педагогіка співробітництва та педагогіка вільного виховання, нові підходи до організації навчального процесу, які реалізуються за допомогою таких принципів, як рольова перспектива, педагогічна взаємодія, співпраця і співтворчість [26, с. 193].

Вищі навчальні заклади повинні займатися не тільки фундаментальними і прикладними дослідженнями, але й

розробкою змісту прогресивних освітніх програм, що мають випереджальний характер, пошуком нових освітніх технологій, керувати навчальним процесом і своєю діяльністю по-новому. При цьому змістовна й організаційно-технологічна концепція підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління повинна постійно коректуватися з урахуванням виникнення нових умов і потреб. Для вирішення цього завдання системі вищої освіти необхідно набути більшої гнучкості [486, 487].

При впровадженні тих чи інших інновацій у навчальний процес кожен викладач має право визначити для себе прийнятні ідеї і теорії, які є його педагогічним кредо в реалізації концепції професійної підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління.

Ми погоджуємося з дослідниками, які вважають, що підготовка до інноваційної діяльності (і до інноваційного управління в тому числі) зобов'язує вищий навчальний заклад «сформуванню відповідне соціокультурне середовище». Вирішення цього завдання зумовлюється багатьма чинниками. До основних із них належать: система управління вищим навчальним закладом, зміст освітніх програм, кваліфікація і мотивація діяльності професійно-викладацького складу, організація навчального процесу, технології навчання, матеріально-технічне забезпечення освітнього процесу, виховна робота, урахування потреб ринку праці у фахівцях, які випускаються, і організація зв'язків з роботодавцями, організація контролю освітнього процесу та його результатів.

Слід підкреслити, що не тільки система професійної освіти може й повинна брати участь у формуванні інноваційних властивостей майбутніх керівників навчальних закладів. На формування цінностей, розвиток тих або інших властивостей людського потенціалу впливає безліч чинників, не останню роль із яких відіграє соціальне середовище, у якому опиняється молода людина й у якому відбувається її професійна соціалізація.

Як показало дослідження С. Іванова, для розвитку інноваційної складової людського потенціалу взагалі і майбутніх керівників навчальних закладів зокрема важливі умови життєдіяльності людей. У цьому контексті автор негативно

оцінює засоби масової інформації, які не формують привабливого образу вченого, дослідника і не мотивують людей на інновації у будь-якій сфері діяльності. С. Іванов вважає, що розвиток інноваційних якостей і компетентностей найбільше стимулюється економічним середовищем [197].

Отже, ефективність розглянутих теоретико-методичних здобутків та практики формування професійних інноваційних новоутворень особистості доведена і не викликає сумніву. Подальше завдання, на нашу думку полягає в тому, щоб розробити прийоми та засоби специфічні саме для формування інноваційного управлінського мислення майбутніх керівників навчальних закладів.

3.3. Розробка оцінювальних засобів підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління

Як зазначалося у п. 2.1., принцип проектування змісту модуля професійної підготовки з інноваційного управління навчальними закладами вимагає дотримання такого алгоритму: виокремлення функціональних компетентностей, що формуються в рамках модуля, – формування фонду оцінювальних засобів – формування змісту модуля. У п. 2.2. ми виокремили функції інноваційного управління, якими має оволодіти магістрант за спеціальністю «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом». Наразі – розробка оцінювальних засобів, які дадуть змогу оцінити результат професійної підготовки з інноваційного управління.

Ми виходимо з того, що:

– компетентність з інноваційного управління, може бути описана і сформована в межах навчального модуля «Основи інноваційного управління навчальними закладами» ;

– компетентність з інноваційного управління складається з великої кількості компонентів, багато з яких відносно незалежні один від одного, деякі з них належать радше до когнітивної сфери, деякі – до емоційної, але вони можуть заміняти один одного як складові ефективної управлінської діяльності. Чим

більше таких компонентів залучає людина в процес досягнення значущих для себе цілей, тим вище ймовірність, що вона цих цілей досягне;

– компетентність з інноваційного управління має інтегративний характер і практично не піддається прямій діагностиці, проте виявляється через сформований понятійний апарат, володіння когнітивними алгоритмами (алгоритмами інноваційного управління), успішне виконання практико-орієнтованих, ситуаційних завдань, наднормативну активність і рефлексивність студентів.

Методичні основи оцінки компетентностей студентів за умови реалізації компетентно-орієнтованого навчального процесу розробляли Л. Бикова [72], Є. Дьякова, Д. Лазутіна, О. Котова, О. Кочнева [233]; систему оцінювання студентів різних спеціальностей намагалися створити Є. Котлярова (дослідницької компетентності), О. Піралова (компетентності інженерів), В. Рач, О. Бірюков (компетентності проектних менеджерів) та інші дослідники.

У багатьох публікаціях наводиться система трирівневої ієрархії освітніх компетентностей, запропонована А. Хуторським. У ній, відповідно до поділу змісту освіти на загальний, метапредметний, міжпредметний і предметний, виокремлюються:

– ключові компетентності, які стосуються загального змісту професійної підготовки в умовах магістратури;

– загальнопредметні – стосуються певного кола навчальних предметів і освітніх галузей, наприклад, менеджменту та управління навчальними закладами;

– предметні, які є частковими по відношенню до двох попередніх рівнів і відзначаються можливістю формування в рамках конкретних навчальних предметів. До цієї групи ми відносимо і компетентність з інноваційного управління [522].

Результати аналізу стану розробленості проблеми результатів професійної підготовки за компетентнісним підходом дали змогу зробити висновок, що професійна підготовка як результат навчальної діяльності виявляється у володінні спеціальними поняттями (та, відповідно, їх визначеннями); у сформованості когнітивних алгоритмів (алгоритмів професійної діяльності); у досвіді вирішення проблемних, практико-орієнтованих, ситуаційних завдань; у наднормативній активності; у професійній рефлексії.

Основні поняття (та, відповідно, їх визначення) відображають специфіку інноваційного управління навчальними закладами та особливості виокремлених нами трудових функцій. Зокрема, це такі поняття: інноваційне управління навчальним закладом (суб'єкти, об'єкти, принципи та процес інноваційного управління), поняття трудових функцій та їх складових тощо. Серед алгоритмів інноваційного управління – алгоритм процесу інноваційного управління, алгоритми застосування виокремлених функцій та їх складових.

Існують різні підходи до оцінки функціональних компетентностей студентів, найбільш продуктивними з яких, на думку багатьох дослідників, є розробка, рішення і оцінка виконання практико-орієнтованих, проблемних та ситуативних завдань.

Як відзначають Н. Закордонна та Р. Іванова, компетентність у вирішенні проблем включає:

- знання про проблеми (проблеми пізнання, моделювання та практичного перетворення дійсності), причини їх виникнення, інтенсивність, масштаби тощо;
- знання про способи вирішення проблем і володіння ними;
- досвід вирішення проблем (досвід застосування алгоритмів вирішення проблем);
- готовність до вирішення проблем (наявність емоційних стимулів, мобілізація енергії, наполегливість, цілеспрямованість, упевненість у здатності подолати труднощі, усвідомлення цінності різноманітності варіантів, способів, шляхів досягнення мети) [180].

Питання, що мають проблемний характер, вирішуються у процесі виконання ситуаційних задач. Для ситуаційних завдань як правило, підбирається матеріал, який відтворює або основний зміст ситуації, або проблему, яка цю ситуацію створює. У зміст ситуаційних завдань, у нашому випадку, включаються реальні, сучасні сюжети з досвіду роботи керівників навчальних закладів. Ситуаційне завдання передбачає такі складові: формулювання представленої інформації у вигляді проблеми; висування альтернатив розв'язання цієї проблеми; відповідь на питання «що треба, щоб»; оцінку та узгодження можливих альтернатив; пропозицію способу вирішення проблеми; аналіз динаміки розвитку ситуації; аргументований вибір шляху розвитку;

відповідність розвитку ситуації наміченим цілям. Оцінюванню підлягає виконання зазначених складових, а також оформлення його практичного результату у вигляді проекту, пам'ятки, інструкції тощо.

Ситуаційні завдання осмислюються сучасними дослідниками як ресурс підвищення якості освіти, оскільки сприяють реалізації психологічного закону засвоєння знань, згідно з яким знання формуються у свідомості суб'єкта навчання не до, а в процесі застосування їх на практиці. У нашому випадку вирішення багатьох ситуаційних завдань пов'язане з аналізом конкретних ситуацій, що відображають зміни, які відбуваються в управлінні навчальними закладами.

З цього слід зробити висновок про необхідність застосування проблемного змісту підготовки майбутніх керівників навчальних закладів з інноваційного управління; використання проблемного та ситуаційного підходів до організації навчального процесу.

Сформованість компетентності з інноваційного управління виявляється через наднормативну активність, що розглядається як здатність студента підніматися над рівнем вимог, зумовлених цілями навчальної діяльності. Показниками наднормативної активності є потреба в новому знанні, (у використанні додаткової літератури), в участі в обговоренні проблем, у допомозі однокурсникам, та ін., у перетворенні нетворчої діяльності в творчу, в отриманні задоволення від нового досвіду, у виконанні додаткових (творчих завдань), у використанні отриманих знань в нових ситуаціях та умовах. Наднормативна активність свідчить певною мірою про інновативність поведінки студентів.

Ми погоджуємося з думкою А. Хуторського, що рефлексія – мислєдіяльність, чуттєве переживання – процес усвідомлення суб'єктом освіти своєї діяльності [521]. Мета рефлексії – згадати, виявити й усвідомити основні компоненти діяльності (її зміст, типи, способи, проблеми, шляхи їх вирішення, отримані результати та ін.). Без розуміння способів свого навчання, механізмів пізнання і мислєдіяльності студенти не зможуть привласнити тих знань, які вони здобули. Рефлексія допомагає студентам сформулювати отримані результати, визначити мету подальшої роботи, скорегувати свій освітній шлях. Вона в цьому випадку є не тільки підсумком зробленого, але й стартовою

ланкою і стимулом до нової освітньої діяльності та постановки нових цілей. Професійна рефлексія студента полягає в аналізі його власних знань, умінь, навичок; у виокремленні переваг та недоліків (у порівнянні з досягненнями однокурсників та власними попередніми досягненнями); у розробленні програми саморозвитку та ін.

Аналіз досліджень розглянутої проблеми дозволив зробити висновок про те, що для підвищення об'єктивності оцінки якості підготовки студентів необхідно використовувати не одну, традиційну методику оцінювання, а кілька методик, тому що об'єктивність оцінки – це чинник, який сприяє підвищенню мотивації студентів до навчання та ефективності цього процесу.

Для визначення рівнів компетентності з інноваційного управління нами розроблена матриця сполучення складових компетентності з інноваційного управління (інноваційне управлінське рішення, інноваційна управлінська технологія, інноваційні організаційні структури та інфраструктура, розвиток індивідуальної та групової сприйнятливості до нового, інноваційної активності) та таких форм її виявлення, як : сформованість понятійного апарату, володіння когнітивними алгоритмами, успішне виконання проблемних, ситуаційних завдань; наднормативна активність, рефлексивність студентів. Ця матриця являє собою перехресні сполучення складових компетентності з інноваційного управління з конкретною формою її виявлення. Матриця сполучення представлена в табличній формі в загальному вигляді (див. табл. 3.1)

Представлена матриця дозволяє отримати оцінку компетентності студента з інноваційного управління, яка графічно відображає рівень сформованості в нього кожної складової цієї компетентності.

Оскільки оцінювання сформованості понятійного апарату відбувається на основі критеріально-орієнтованих тестів, ми пропонуємо показником нижчого рівня сформованості компетентності вважати виконання завдань тесту на 60-70 %; середнього рівня – на 70-85%; високого рівня – на 85-100%.

Для оцінювання рівня володіння когнітивними алгоритмами пропонуємо таку шкалу:

0 – когнітивний алгоритм не сформований, 1 бал – когнітивний алгоритм не чітко сформований, 2 бали – когнітивний алгоритм сформований чітко.

Табл. 3.1

Загальний вигляд матриці сполучення складових компетентності з інноваційного управління та форми її виявлення

	Сформованість понятійного апарату	Володіння когнітивними алгоритмами	Успішне виконання практико-орієнтованих, ситуаційних завдань	Наднормативна активність	Рефлексивність
Розробляння інноваційних управлінських рішень					
Застосування інноваційних управлінських технологій					
Застосування інноваційних організаційних структур та інфраструктури					
Управління розвитком індивідуальної та групової сприйнятливості до нового, інноваційної активності					

Для оцінювання виконання ситуаційних завдань можна використати таку шкалу:

– 1 бал – студент формулює поставлене завдання, у нього сформовані окремі знання та вміння, однак відсутні інтегровані

поняття та навички, у результаті чого допущені помилки у виконанні завдання і воно не виконане;

– 2 бали – завдання виконане, студент застосовує знання для вирішення поставленої проблеми, однак не сформовані компетентності, унаслідок чого студент відчуває труднощі в демонстрації способів вирішення завдання;

– 3 бали – завдання виконане як у теоретичній, так і в практичній частині, студент легко демонструє свою компетентність з даного питання.

Компетентність виявляється не тільки у знаннях та вміннях, а й у досягненнях та особистісних якостях студента. Як показники сформованості особистісної схильності до інноваційного управління нами обрані демонстрація наднормативної активності та рефлексивність.

Надситуативна активність виявляється у виконанні додаткових (творчих, індивідуальних) завдань, у використанні додаткової літератури, у використанні отриманих знань у нових ситуаціях та умовах. Для оцінювання наднормативної активності результативною, з нашого погляду, буде шкала:

1 бал: наднормативна активність виявляється рідко;

2 бали: наднормативна активність виявляється час від часу;

3 бали: наднормативна активність виявляється постійно.

Для оцінювання рефлексійності у період опанування навчальної дисципліни пропонуємо таку шкалу:

1 бал: студент співвідносить із предметною ситуацією власні дії; аналізує рівень отриманих знань, умінь та навичок без попереднього виокремлення критеріїв (називає складності, з якими зіткнувся).

2 бали: під час аналізу власних досягнень студент торкається передумов, мотивів, умов, етапів і результатів діяльності чи її окремих етапів; виокремлює сильні та слабкі сторони опанування складової компетентності з інноваційного управління навчальним закладом.

3 бали: під час аналізу власної діяльності студент виокремлює сильні та слабкі сторони опанування компетентності з інноваційного управління навчальним закладом; розмірковуючи про майбутню діяльність, обирає найбільш ефективні способи виконання, прогнозує можливі результати; окреслює перспективи отримання знань та вмінь, яких бракує.

З даних позицій можливою стає розробка комплексної, узагальненої оцінки професійної підготовки випускників магістратури «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом» до інноваційного управління.

Для такої узагальненої оцінки ми виокремили три рівні : недостатній, базовий, оптимальний.

Недостатній рівень – це володіння термінологією менше 60-70%; когнітивні алгоритми не сформовані. Студенти усвідомлюють труднощі, але не мають наміру долати їх самостійно, звертаються за порадою, рекомендаціями, прагнуть зовнішнього керівництва, потребують його і діють лише під детальним наглядом. Під час виконання ситуативного завдання демонструють розуміння проблеми, але не можуть скласти послідовність управлінських дій щодо усунення проблемної ситуації. Наднормативну активність не виявляють, відсутні: використання додаткової літератури, участь в обговореннях, допомога однокурсникам і т.ін. У ситуаціях нормативної невизначеності або при виникненні труднощів відчують невпевненість, безпорадність, розгубленість, здивування. Співвідносять із предметною ситуацією власні дії; аналізують рівень отриманих знань, умінь та навичок без попереднього виокремлення критеріїв (лише називають складності, з якими зіткнулися). Навіть якщо усвідомлюють власну обмеженість, не прагнуть долати її і знаходити інші, свої способи вирішення нових завдань. Відчують дискомфорт, коли їм надається вибір з кількох можливих варіантів дій. Відповідальність переносять на оточуючих, при цьому контроль за всіма умовами досягнення результату знижується. Безрефлексивно ставляться до критики, схвалення, осуду, хоча схвалення або осуд оточуючих ставлять вище очевидного для себе успіху чи неуспіху. Виявляють слабку організованість, безвідповідальність, нерегулярне виконання ситуативних завдань, нестабільну підготовку до теоретичних та практичних занять.

Базовий рівень – володіння термінологією на 70-80%; когнітивні алгоритми сформовані не чітко, але студенти прагнуть до мобілізації всіх своїх можливостей, співвідносять із ними будь-які завдання. Під час виконання ситуативного завдання досягають мети, застосовують знання для вирішення поставленої проблеми, однак відчують труднощі в демонстрації способів вирішення завдання. У ситуаціях утруднення зберігають

упевненість, самостійно шукають спосіб подолання перешкод, приймають підтримку ззовні, діють у співпраці. Уникають неспіху за допомогою зростання активності. Наднормативна активність виявляється час від часу під впливом ситуації, обставин, зовнішньої стимуляції або в разі зацікавленості – періодично користуються додатковою літературою, беруть участь в обговоренні, допомагають однокурсникам. Під час аналізу власних досягнень студенти торкаються передумов, мотивів, умов, етапів і результатів діяльності чи її окремих етапів; виокремлюють сильні та слабкі сторони опанування складової компетентності з інноваційного управління навчальним закладом але не виокремлюють знань та вмінь, необхідних для покращення результату в майбутньому. У домаганнях орієнтуються на нормативні вимоги, приймають критику і адекватно реагують на неї, оптимальним чином поєднують зовнішні оцінки з власними критеріями, потребують схвалення, проявляють старанність, акуратність, організованість, відповідальність, цілеспрямованість, регулярно виконують ситуативні завдання, виявляють стабільність у підготовці до теоретичних та практичних занять.

Оптимальний рівень: термінологією володіють у повній мірі. Когнітивні алгоритми сформовані. Практико-орієнтовані ситуаційні завдання виконують як у теоретичній, так і в практичній частині. При утрудненнях прагнуть мобілізувати вольові зусилля, конструктивно діяти з їх подолання. Схильні самостійно долати перешкоди. Забезпечують собі умови досягнення успіху за допомогою посилення активності, відповідальності, самоконтролю, при цьому керуються зовнішніми і внутрішніми критеріями (при домінуванні внутрішніх). Наднормативна активність виявляється постійно у прагненні ставити перед собою все більш серйозні цілі, конструктивно організовувати внутрішній простір для їх досягнення, для посилення власного потенціалу. Під час аналізу власної діяльності виокремлюють сильні та слабкі сторони опанування компетентності з інноваційного управління навчальним закладом; розмірковуючи про майбутню діяльність, обирають найбільш ефективні способи виконання завдань, прогнозують можливі результати; окреслюють перспективи отримання знань та вмінь, яких бракує. Впевнені у своїх діях, самостійно обирають цілі, співвідносять свої цілі і можливості, установлюють пріоритети при плануванні своїх дій,

контролюють їх, здатні співвідносити свої дії з їх наслідками, оцінюють обрані засоби, при чому опираються на власні критерії; автономні у своїх рішеннях. У них нейтральне ставлення до зовнішніх оцінок, вони не потребують ні схвалення, ні осуду.

Суб'єктами оцінювання рівня професійної підготовки до інноваційного управління студентів магістратури «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом» виступають викладач, студентський колектив та сам оцінюваний. З цього випливає необхідність формування у студентів навичок індивідуальної та колективної самооцінки. Це тим більш важливо, що здатність до самооцінки є одним з універсальних навчальних умінь.

Оцінювання досягнення предметних результатів ведеться як у процесі поточного і проміжного контролю, так і в ході виконання підсумкових перевірочних робіт. Результати накопиченої оцінки, отриманої в ході поточного і проміжного контролю, фіксуються у таблиці і враховуються при визначенні підсумкової оцінки.

У навчальному процесі оцінка предметних результатів проводиться за допомогою проміжних і підсумкових робіт, спрямованих на визначення рівня засвоєння дидактичних одиниць.

Основним інструментом підсумкової оцінки є портфоліо. Його накопичувальна система дозволяє здійснити оцінку динаміки індивідуальних освітніх досягнень студента. Портфоліо досягнень – це не тільки сучасна ефективна форма оцінювання, а й дієвий засіб для вирішення низки важливих педагогічних завдань, що дозволяє:

- підтримувати високу навчальну мотивацію студентів;
- фіксувати виконання індивідуальної та самостійної роботи;
- фіксувати позапредметні досягнення студентів із питань інноваційного управління (у процесі стажування, виконання магістерської роботи тощо);
- заохочувати їх активність і самостійність, розширювати можливості навчання та самонавчання;
- розвивати навички рефлексивної та оцінювальної (у тому числі самооцінювальної) діяльності;
- формувати вміння вчитися – ставити цілі, планувати і організовувати власну навчальну діяльність.

Портфоліо досягнень являє собою спеціально організовану добірку робіт, виконання яких відбиває зусилля і досягнення студентів; поточного та проміжного контролю, стажування, магістерські проекти, а також результати позанавчальної діяльності і матеріали самоаналізу та рефлексії. Основна вимога до цих матеріалів – відображення в них ступеня досягнення запланованих результатів освоєння основ інноваційного управління.

Розглянуті критерії та рівні вимірювання професійних знань, умінь та навичок студентів дозволяють робити висновки про міру опанування компетентності стосовно кожної зі складових інноваційного управління та здійснювати комплексну оцінку професійної підготовки до інноваційного управління випускників магістратури за спеціальністю «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом». Застосування ефективних оцінювальних засобів дає можливість підвищити якість підготовки у ВНЗ майбутнього керівника навчального закладу, здатного до здійснення інновацій у своїй управлінській діяльності.

Розділ IV

ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ДО ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ МАГІСТРАТУРИ ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ «СПЕЦИФІЧНІ КАТЕГОРІЇ. УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ»

4.1. Характеристика тенденцій у підготовці майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління в умовах магістратури зі спеціальності «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом»

Питаннями виявлення тенденцій в освіті України цікавилися багато вчених:

– тенденції змін у сфері вищої та середньої освіти вивчали І. Алексашина [7, 8], С. Андрейчук [18], Л. Білий [49–57], Л. Ілюхіна [198], О. Каліна [206], О. Коловіцкова [224], В. Кремень [238], В. Ликова, Ю. Луковенко, М. Мартинюк, В. Нікітін, С. Ніколаєнко [319], Н. Ничкало [324], В. Огнев'юк [331];

– тенденції розвитку управлінської культури керівників загальноосвітніх шкіл досліджувала Л. Наточий [310];

– тенденції розвитку системи професійно-педагогічної підготовки студентів були предметом вивчення А. Грибань-

кової [122], В. Мудрака [304, 305], В. Сенашенко [457], Н. Сидорчук [458];

– тенденції ринку освітніх послуг в Україні та за кордоном висвітлювали К. Дурасова, О. Мудрак;

– проблему методики дослідження розвитку управлінської культури керівників-менеджерів різних рівнів управління розробляли Л. Наточий, А. Теплухін, В. Пилипчук Д. Ригалін, Я. Нікорак, Б. Заремський та інші дослідники.

У роботах Л. Наточий, А. Теплухіна, В. Пилипчука Д. Ригаліна, Я. Нікорака, Б. Заремського відзначається нерозробленість методики виявлення тенденцій професійної підготовки керівників навчальних закладів, з чим не можна не погодитися.

Тенденція – (від середньовічного латинського *tendentia* – спрямованість) – спрямованість розвитку будь-якого явища, думки, ідеї.

У вищезазначених дослідженнях термін «тенденція» використовується у сполученнях зі словами «становлення», «розвиток», «трансформація» і за смисловим навантаженням відповідає тому, що ще не здійснене, але визначає напрямок руху.

Згідно з Великим тлумачним словником сучасної української мови, «становлення» – це філософська категорія, що відображає процес діалектичного переходу від одного ступеня розвитку до іншого як момент взаємоперетворення протилежних, та водночас взаємопов'язаних моментів розвитку – виникнення і зникнення; формування когось, чогось у процесі розвитку. Звідси «розвиток» – це процес, унаслідок якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого.

У педагогіці, у випадку, коли закономірності ще не виявлені, відомий тільки загальний напрям розвитку (з його суперечностями, різноспрямованістю впливу, неможливістю передбачити час руху до мети і міру відповідності зусиль результату), але все ж є впевненість, що рух іде в напрямку до мети і коли-небудь вона буде досягнута, говорять не про закон розвитку, а про його тенденції, що дозволяє, з більшою чи меншою часткою ймовірності, передбачити можливість досягнення мети.

У зв'язку з вищезазначеним, під тенденціями підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного

управління ми розуміємо ті зміни у вимогах до професійної підготовки студентів магістратури за спеціальністю «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом», які впливають зі змін у потребах управління навчальними закладами, зафіксовані у програмних документах, у теоретичних надбаннях науковців, у практиці викладання управлінських дисциплін у ВНЗ та у практиці управління навчальними закладами і з більшою чи меншою часткою ймовірності дозволяють передбачити :

- формування практики інноваційного управління навчальними закладами;
- формування теорії інноваційного управління навчальними закладами;
- формування науково-освітньої системи професійної підготовки майбутніх керівників НЗ до інноваційного управління в рамках навчання за магістерською спеціальністю «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом» у вищих навчальних закладах України.

Тенденції професійної підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління розуміються нами як спрямованість на такі зміни (у меті, змісті, формах і методах педагогічної взаємодії, у кваліфікації викладачів та у відповідних умовах їх здійснення), які забезпечать результат, пов'язаний з новоутвореннями в системі знань, умінь, навичок, у світогляді, в особистості студентів, які спричинять в майбутньому їхню успішну професійну діяльність, а саме – досягнення випереджувального, інноваційного розвитку навчальних закладів.

Ми виявили такі тенденції в результаті аналізу:

- філософсько-методологічних праць;
- європейських та державних програмних документів з питань освіти;
- практики управління навчальними закладами;
- підготовки майбутніх керівників НЗ за спеціальністю «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом»;
- теоретико-методичних джерел;
- педагогічних методів та засобів, які уможливають підготовку до інноваційного управління.

Цей аналіз дозволив нам спроектувати професійний образ випускника зазначеної магістратури з інноваційного управління навчальними закладами та змоделювати перспективний

педагогічний досвід підготовки майбутніх керівників НЗ до інноваційного управління.

Тенденції, виявлені в результаті аналізу філософсько-методологічних праць:

– на основі розвитку уявлень постмодернізму мінливість визнається основною характеристикою сучасного світу (В. Кремень підкреслює, що в соціально-історичному плані постмодернізм відтворює «некероване зростання складності», глобальну кризу взаємовідносин людини з природою і суспільством; новими «нарративами» постмодернізму є такі, як: перфоманс (performance) – мінливість подій, ситуативність; симулякр (творчий монтаж імітованої реальності); ефективність (а не істина); мова і комунікація як джерело легітимації знань; актуальність завдань, котрі відносяться до «тут і тепер». Цінностями у постмодернізмі виступають свобода (freedom), різноманітність, толерантність і погляд на суспільство, де «всі автори і актори». На зміну традиційним, звичайним поняттям і категоріям постмодернізм пропонує свою термінологію. Його основними поняттями є плюралізм і деконструктивізм [239]. Глобальна криза виявляється через конфлікт взаємодії людини з природою та кризу історії у формі наростаючого катастрофізму і призводить до пошуку імперативу виживання людства [486]);

– з'являються «нові форми знань», винаходяться нові «правила гри» – в науці, суспільстві, управлінні, освіті; розробляються філософські та конкретно-наукові теорії, які обґрунтовують можливість : «появи порядку з хаосу» ; виходу з глобальної кризи ; подолання локальних деструкцій на основі застосування випереджального розвитку та інноваційності на всіх рівнях управління, у тому числі й навчальними закладами (зокрема, це синергетика, нанотехнології, інноватика, теорія випереджувального управління);

– виникає об'єктивна необхідність підготовки адекватних вимогам інноваційного управління та функціонально ефективних керівників навчальних закладів; під впливом глобальних змін в освіті змінюється теорія і практика управління освітньою установою;

– зміни в управлінні системою освіти безпосередньо пов'язані з якістю підготовки керівного складу освітніх установ. Освіта, особливо професійна, повинна відреагувати на цю тенденцію відповідністю їй професійної підготовки та

перепідготовки кадрів управління навчальними закладами; підвищенням у керівників навчальних закладів здатності до сприйняття та використання на практиці нових управлінських ідей, технічних інструментів та методів управління; формуванням у керівників навчальних закладів новаторських здібностей, ініціативи та підприємливості. Таким чином, зв'язок освіти через систему професійної підготовки та виховання з суспільством викликає зміну змісту, форм та умов професійної підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління яка у загальному вигляді повинна забезпечити перманентний розвиток навчальних закладів.

Тенденції, виявлені в результаті аналізу європейських та державних програмних документів з питань освіти:

– визнання в країнах-членах Євросоюзу формування інноваційної культури одним з основних напрямів політики. Так, 57-а сесія Генеральної Асамблеї ООН, виконуючи положення «Порядку денного 21-го століття», оголосила десятиліття 2005-2014 рр. Декадою Освіти для сталого розвитку. Провідною організацією Декади є ЮНЕСКО. Освіта для сталого розвитку – це процес і результат прогнозування та формування людських якостей – знань, умінь і навичок, стосунків, стилю діяльності людей і співтовариств, рис особистості, компетентностей, що забезпечують постійне підвищення якості життя.

А в Конвенції «Про визнання кваліфікацій вищої освіти в Європейському регіоні» (Ліссабон, 1997), у Спільній декларації міністрів освіти Європи «Європейський простір у сфері вищої освіти» (Болонья, 19 червня 1999 р.), у рекомендаціях Ради Європи, сформульованих у п'яти ключових положеннях, рівень оволодіння якими є критерієм якості здобутої освіти, та в інших документах Євросоюзу формування інноваційної культури розглядається як чинник сприяння поширенню інноваційних процесів. Цей підхід відображений у «Плані першочергових заходів щодо інновацій у Європі» (так звана «Зелена книга», Дублін, 1996 р.), де передбачені такі першочергові заходи щодо формування інноваційної культури людини: формування нового мислення, що поєднує в собі творчий потенціал, підприємництво, готовність до ризику, соціальну та професійну мобільність, руйнування консервативних поглядів; організація постійного навчання людини протягом усього життя; сприяння розробленню нових підходів щодо заохочення учасників інноваційних

процесів; створення пан-європейської системи еталонного тестування якості діяльності фірм і окремих людей тощо.

- ствердження в Національній доктрині розвитку освіти України у XXI стратегії прискореного, випереджувального інноваційного розвитку освіти і науки через забезпечення підготовки і підвищення компетентності управлінців усіх рівнів;

- визначення в Законі України «Про вищу освіту» спеціальних знань та вмінь, достатніх для інноваційного характеру певного рівня професійної діяльності, зокрема – освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»;

- визнання Міжнародною Радою стандартів для навчання, досягнення та освіти (International Board of Standards for Training, Performance and Instruction (IBSTPI) та Національною Рамкою Кваліфікацій компетентнісної освітньої парадигми як провідної.

Тенденції, виявлені в результаті аналізу практики управління навчальними закладами та магістерської підготовки за спеціальністю «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом» :

- Накопичення досвіду управління такими типами навчальних закладів, як: гімназії, ліцеї, колегіуми; недержавні заклади освіти, починаючи від дошкільного навчання; школи сімейного типу; експериментальні заклади освіти – школи-лабораторії наукових установ; недільні школи; школи екстернів (з індивідуальним навчанням); навчальні заклади, у межах яких є дві чи більше структури (НВК) : початкова загальноосвітня школа – ліцей чи гімназія; дитсадок – школа; дитсадок – початкова школа – гімназія; ліцей – університет; університет – коледж – ліцей – професійне училище; міжрегіональні та міжнаціональні об'єднання навчальних закладів; освітні корпорації – об'єднання декількох позашкільних освітніх закладів недержавної форми власності; нові моделі закладів та систем освіти в сільській місцевості : залежно від величини території – шкільний освітній округ (ШОО), міжшкільний освітній округ (МШОО), районний освітній округ(РОО), міжрегіональний освітній округ (МРОО); залежно від рівня інтеграції навчальних закладів в територіальних освітніх округах – навчально-виховне співтовариство (НВС); навчально-виховне об'єднання (НВО) та інш.

- Поширення практики застосування колегіального стилю управління навчальним закладом. Прикладами творчої співпраці

є: спільні ради вчителів, учнів і батьків; спільні рішення адміністрації та батьківського комітету (залежно від тактики взаємодії та вибору міри відповідальності за прийняті рішення); використання кооперованої управлінської моделі; управління на основі створення різноманітних команд – тимчасових і постійних, управлінських і тематичних, окремих (педагоги, адміністрація, батьки, учні) та змішаних; звернення до проектної форми організації управління процесами впровадження стратегічно важливих напрямків діяльності; створення специфічних ланок – лабораторій, практичних центрів педагогічного новаторства, видавничих рад, які покликані генерувати ідеї, узагальнювати та популяризувати, організовувати обмін досвідом новаторських спроб.

– Зростання потреби у кваліфікованих управлінських рішеннях, зокрема інноваційного характеру. Це стосується таких питань, як: попередження невдач в управлінській діяльності, особливо у фінансово-господарській, комерційній, дипломатичній; пошуки додаткових джерел фінансування, вивчення попиту на освітні послуги; делегування повноважень; створення горизонтальних зв'язків; стимулювання професійного розвитку вчителів; створення інноваційної культури навчального закладу; пошук ідеї, яка може дати поштовх розвитку нової освітньої практики; створення нових штатних одиниць, таких, як: помічники кураторів навчальних груп, учителі, що ведуть індивідуально-групові заняття, спеціальний кур'єр, який приносить хворим дітям додому завдання, учителі-координатори, фахівці з індивідуального навчання і виховання, психологічна служба; створення дочірніх підприємств навчального закладу; управління діяльністю добровільних неприбуткових фондів навчальних закладів; налагодження кооперованих зв'язків між усіма зацікавленими в інноваційних змінах (органи управління освітою, науковці, батьки, громадськість).

Актуалізація пошуків оновлення змісту магістерської програми «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом» за рахунок підготовки до інноваційного управління. Автори програм, що входять до Навчального плану підготовки, усвідомлюють необхідність формування в магістрантів управлінських знань, умінь та навичок, адекватних ситуації (реформуванню освіти), таких, які дозволяють управляти інноваційною діяльністю навчальних закладів, забезпечують їх

інноваційний розвиток. Як напрямки інноваційної діяльності розглядаються: освітньо-виховний, матеріально-технологічний, соціально-психологічний, фінансово-економічний та управлінський.

Серед завдань підготовки до інноваційного управління дослідники виділяють: виявлення нових підходів до управління навчальними закладами; внесення новацій у цілі діяльності, у структуру адміністративної служби, у технологію управління навчальним закладом; підвищення рівня власної професійної компетентності керівника, розвиток творчої ініціативи і трудової активності членів педагогічного колективу.

Як важливі в управлінні навчальним закладом автори вищезазначених програм називають такі сучасні (інноваційні) технології, інструментарій управління закладом освіти: аналіз інноваційного середовища навчального закладу, інноваційні стратегії розвитку закладів освіти, методи оцінки інноваційних проектів в освітній діяльності; ініціацію, планування, організацію та управління проектами; моніторинг результатів управлінської діяльності; фандрайзинг в системі освіти; освітній франчайзинг, організаційні форми, які забезпечують розвиток інноваційних процесів в закладах освіти; особливості прийняття рішень в управлінні інноваціями в навчальному закладі; програмно-цільове планування; нестандартні управлінські рішення; процесний підхід до управління навчальним закладом.

До специфічних, таких, що вимагають спеціального інструментування, відносять: управління різними типами інноваційних навчальних закладів: ліцеїв, гімназій, колегіумів, навчально-виховних комплексів, приватних шкіл, НВК, сільських шкіл, вищих навчальних закладів нових типів; модель управління закладами освіти з особистісно орієнтованим навчанням: модель управління закладами освіти з розвивальним навчанням.

Необхідності оновлення управлінських знань, умінь та навичок, забезпечення їх адекватності ситуації реформування управління освітою, її подальшої менеджеризації, перенесення інструментів менеджменту виробничої та економічної ланок на управління освітніми закладами відповідають новітні навчальні курси, такі, як: «Управління змістом робіт», «Аудит і оцінювання управлінської діяльності», «Управлінське консультування в системі освіти». Застосування процесного підходу, аудиту, консалтингової діяльності має новаційний характер стосовно

управління навчальними закладами на школознавчих засадах та засадах педагогічного менеджменту; воно потребує адаптації до умов навчальних закладів, і, відповідно, трансформації специфіки професійної підготовки майбутніх керівників навчальних закладів, а отже, формування готовності викладачів вищої школи до викладання дисциплін. Пропоновані новації потребують перевірки діючих керівників навчальних закладів на відповідність новим вимогам та стандартам підготовки майбутніх керівників НЗ.

Тенденції, виявлені в результаті аналізу теоретико-методичних джерел:

– Стійка орієнтація на формування теорії інноваційного управління навчальними закладами;

– Спрямованість на підготовку до інноваційного управління майбутніх керівників навчальних закладів в умовах магістратури зі спеціальності «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом»;

– Установка на відбір змісту та засобів цієї підготовки відповідно до світових та євроінтеграційних освітніх процесів.

Зазначеним тенденціям відповідають:

– розроблені нами основи інноваційного управління навчальними закладами, які містять відомості про поняття інноваційного управління, його суб'єкт, об'єкти, мету, завдання, процес та принципи; про інструменти інноваційного управління (інноваційне управлінське рішення, інноваційна управлінська технологія, інноваційна організаційна структура та інфраструктура, індивідуальна та колективна сприйнятливість до нового, інноваційне середовище навчального закладу);

– виокремлені та описані нами основні трудові функції (основні компетентності) – результати навчання з інноваційного управління навчальними закладами;

– розроблена нами інноваційна складова професійної діяльності керівника навчального закладу та професійний образ випускника магістратури зі спеціальності «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом»;

– розроблені нами оцінювальні засоби підготовки з інноваційного управління майбутніх керівників навчальних закладів;

– спроектований зміст та розроблене навчально-методичне забезпечення підготовки майбутніх керівників навчальних

зкладів до інноваційного управління в межах магістерської програми «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом».

Тенденції, виявлені в результаті аналізу педагогічних методів, засобів та прийомів, які уможливають підготовку до інноваційного управління в умовах магістратури «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом»:

– застосування системного, управлінського, технологічного, компетентнісного, знаннєвого, особистісно-орієнтованого, рефлексивного, практико-діяльнісного підходів до професійної підготовки в умовах магістратури «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом» та їх поєднання;

– скерованість на провідну роль компетентнісного підходу, покликаного подолати проблему відриву знань від умінь їх застосовувати та врахувати індивідуальні відмінності тих, хто навчається;

– курс на ефективність підготовки до інноваційного управління: забезпечення активності студента, самостійності у здобутті актуальних знань, активної інтелектуальної й соціальної дії, що зумовлене самоактуалізацією студента, коли він не виступає в ролі отримувача, споживача й репродуктора чогось уже готового й кимсь даного, а є здобувачем і продуцентом нового, як результату внутрішнього особистісного та власного осмислення фактів і явищ, чуттєвого переживання, визначення власної точки зору та життєвої позиції;

– Спрямованість на забезпечення змістового (знаннєвого) компонента підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління за рахунок узагальнення та систематизації теоретичного доробку з інноваційного управління навчальними закладами: дається поняття інноваційного управління, його суб'єкта, об'єктів, мети, завдання, процесу, принципів та інструментів здійснення;

– Установка на переведення потреб в інноваційній діяльності керівників навчальних закладів у зміст професійної підготовки до інноваційного управління студентів магістратури «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом»;

– Спроби методичного забезпечення професійної підготовки до інноваційного управління майбутніх керівників навчальних закладів (розроблений нами навчально-методичний посібник «Основи інноваційного управління навчальними

зкладами» та НМК модуля «Основи інноваційного управління навчальними закладами». Див. «Узагальнюючі дані з питань виявлених тенденцій підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління» (таблиця 4.1).

Таблиця 4.1

**Узагальнюючі дані з питань виявлених тенденцій
підготовки майбутніх керівників навчальних закладів
до інноваційного управління**

№	Джерело виявлених тенденцій	Характеристика виявлених тенденцій
1.	Аналіз філософсько-методологічних праць	<ul style="list-style-type: none"> – мінливість визнається основною характеристикою сучасного світу; – розробляються філософські та конкретно-наукові теорії, які обґрунтовують можливість «появи порядку з хаосу», виходу з глобальної кризи, подолання локальних деструкцій на основі застосування випереджального розвитку та інноваційності на всіх рівнях управління, у тому числі й навчальними закладами (зокрема, це синергетика, нанотехнології, інноватика, теорія випереджального управління); – під впливом глобальних змін в освіті змінюється теорія і практика управління освітньою установою; – з'являється об'єктивна необхідність підготовки функціонально ефективних керівників навчальних закладів, адекватних вимогам інноваційного управління; – зв'язок освіти з практикою управління навчальними закладами викликає зміну змісту, форм та умов професійної підготовки до інноваційного управління майбутніх керівників навчальних закладів яка у загальному вигляді повинна забезпечити перманентний розвиток цих закладів.
2.	Аналіз європейських	– формування інноваційної культури як один із напрямів політики країн-членів

	та державних програмних документів з питань освіти	<p>Євросоюзу (згідно з рішенням 57-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН, на виконання положення «Порядку денного 21-го століття» та «Плану першочергових заходів щодо інновацій у Європі» (так звана «Зелена книга», Дублін, 1996 р.);</p> <ul style="list-style-type: none"> – ствердження в Національній доктрині розвитку освіти України у XXI столітті стратегії прискореного, випереджувального інноваційного розвитку освіти і науки через забезпечення підготовки і підвищення компетентності управлінців усіх рівнів; – визначення Законом України «Про вищу освіту» спеціальних умінь та знань, достатніх для виконання інноваційного характеру певного рівня професійної діяльності – зокрема освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»; – визнання компетентнісної освітньої парадигми як провідної Міжнародною Радою стандартів для навчання, досягнення та освіти (International Board of Standards for Training, Performance and Instruction (IBSTPI) й Національною Рамкою Кваліфікацій.
3.	Аналіз практики управління навчальними закладами та магістерської підготовки за спеціальністю «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом»	<ul style="list-style-type: none"> – накопичення досвіду управління різними типами навчальних закладів; – формування колегіального стилю управління навчальними закладами; – застосування нових понять, тем, навчальних курсів з інноваційного управління у підготовці магістрів зі спеціальності «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом»; – спроби підготовки вчителів до інноваційної складової професійної діяльності; – курс на розробку модульних програм; – зростання кількості публікацій результатів досліджень, спрямованих на вирішення часткових питань проблеми, зокрема матеріалів Всеукраїнських та

		міжнародних семінарів та конференцій.
4.	Аналіз теоретико-методичних джерел	<p>– стійка орієнтація на формування теорії інноваційного управління навчальними закладами (див. розроблені нами в рамках цієї тенденції основи інноваційного управління навчальними закладами, які містять відомості про поняття інноваційного управління, його суб'єкт, об'єкти, мету, завдання, процес та принципи; про інструменти інноваційного управління: інноваційне управлінське рішення, інноваційну управлінську технологію, інноваційну організаційну структуру та інфраструктуру, формування індивідуальної та колективної сприйнятливості до нового, інноваційного середовища навчального закладу);</p> <p>– спрямованість на підготовку до інноваційного управління майбутніх керівників навчальних закладів в умовах магістратури «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом» (відповідно до цієї тенденції нами виокремлені та описані нами основні трудові функції (основні компетентності) – результати навчання з інноваційного управління навчальними закладами; розроблена інноваційна складова професійної діяльності керівника навчального закладу та професійний образ випускника магістратури зі спеціальності «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом»;</p> <p>– установка на відбір змісту та засобів підготовки до інноваційного управління майбутніх керівників навчальних закладів відповідно до світових та євро інтеграційних освітніх процесів (ілюстрацією цієї тенденції слугують: розроблені нами оцінювальні засоби підготовки з інноваційного управління майбутніх керівників навчальних закладів; спроектований нами зміст та розроблене навчально-методичне забезпечення підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління в межах</p>

		<p>магістерської програми «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом».</p>
<p>5.</p>	<p>Аналіз педагогічних методів, засобів та прийомів, які уможливають підготовку до інноваційного управління в умовах магістратури «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом»</p>	<ul style="list-style-type: none"> – застосування системного, управлінського, технологічного, компетентнісного, знанневого, особистісноорієнтованого, рефлексивного, практико-діяльнісного підходів до професійної підготовки в умовах магістратури «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом» та їх поєднання; – провідна роль серед підходів належить компетентнісному підходу, покликаному подолати проблему відриву знань від умінь їх застосовувати та врахувати індивідуальні відмінності тих, хто навчається; – головна умова ефективності підготовки до інноваційного управління: забезпечення активності студента, самостійності у здобутті актуальних знань, активної інтелектуальної й соціальної дії; – змістовий (знанневий) компонент підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління забезпечується за рахунок узагальнення та систематизації нами теоретичних доробок з інноваційного управління навчальними закладами: поняття інноваційного управління, його суб'єкт, об'єкти, мета, завдання, процес, принципи та інструменти здійснення; – переведення потреб практики діяльності керівників навчальних закладів у зміст професійної підготовки до інноваційного управління студентів магістратури «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом»; – методично професійна підготовка до інноваційного управління майбутніх керівників навчальних закладів забезпечується розробленим нами навчально-методичним посібником «Основи інноваційного управління навчальними закладами» та НМК модуля «Основи інноваційного управління

		навчальними закладами».
--	--	-------------------------

Таким чином, розгляд програмних документів, практики управління навчальними закладами, теоретичних надбань науковців і практики викладання управлінських дисциплін у ВНЗ, дозволяє зафіксувати такі тенденції в освіті України:

- формування практики інноваційного управління навчальними закладами;
- формування теорії інноваційного управління навчального закладу;
- формування науково-освітньої системи професійної підготовки майбутніх керівників НЗ до інноваційного управління в рамках навчання за магістерською спеціальністю «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом».

Уважаємо, що застосування розроблених нами відповідно до цих тенденцій НМК модуля та навчально-методичного посібника «Основи інноваційного управління навчальними закладами» сприятиме забезпеченню належної кваліфікації викладачів та необхідних умов, а отже, і прогнозованого результату професійної підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління.

Реальною перспективою випереджувального, інноваційного розвитку навчальних закладів має стати внесення теми «Інноваційне управління навчальними закладами» до змісту як професійних стандартів керівників навчальних закладів, так і галузевих стандартів вищої освіти з підготовки майбутніх керівників навчальних закладів в умовах магістратури зі спеціальності «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом».

4.2. Проектування професійного образу випускника магістратури зі спеціальності «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом», який володіє компетентностями з інноваційного управління

У зв'язку з відсутністю державних стандартів вищої професійної освіти нового покоління, у яких підсумкові вимоги до випускників навчальних закладів різного рівня були б представлені у вигляді компетентностей, важливим уявляється проектування професійного образу випускника магістратури за спеціальністю «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом», який володіє компетентностями з інноваційного управління.

Основу наукового контексту розгляду *педагогічного проектування* формують такі категорії і поняття, як «проект», «проектування», «проектний», «проективний», «проектувальний» і похідні від них.

Проектування (від лат. *Projectus* – кинутий вперед) – діяльність, що тісно пов'язана з наукою та інженерією зі створення проекту, зі створення образу майбутнього передбачуваного явища. Відповідно до вищезазначеного, педагогічне проектування розуміється як:

– практико-орієнтована діяльність, метою якої є розробка нових, дотепер не існуючих освітніх систем і видів педагогічної діяльності (наприклад, предметом проектування можуть стати зразки майбутніх програм, підручників і т.д.);

– нова динамічна галузь знання, спосіб трактування педагогічної дійсності; прикладний науковий напрям педагогіки, націлений на вирішення завдань розвитку, перетворення, удосконалення сучасних освітніх систем;

– спосіб нормування і трансляції педагогічної та науково-дослідної діяльності; процес створення і реалізації педагогічного проекту; специфічний спосіб розвитку особистості;

– технологія навчання [223].

Педагогічному проектуванню, у нашому випадку, підлягає професійний образ випускника магістратури за спеціальністю «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом», який володіє компетентностями з інноваційного управління.

Виходячи з поняття «інноваційне управління», підготовка випускника означеної магістратури має дати йому можливість

створювати (застосовувати) нові і/або вдосконалювати організаційно-технічні рішення адміністративного характеру, управлінські системи / систему, компоненти такої системи, що істотно поліпшують структуру та якість діяльності НЗ.

У професійній компетентності випускника магістратури за спеціальністю «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом» (майбутнього керівника НЗ) на інтегративних засадах мають бути представлені загальні, спеціальні та специфічні управлінські компетентності.

З огляду на підготовку до інноваційного управління, найбільш важливими із загальних управлінських компетентностей, якими має володіти кожен майбутній керівник НЗ для побудови та здійснення управлінської діяльності на професійному рівні, ми вважаємо такі:

- використання методів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ НЗ;

- використання методів оцінювання ефективності попередніх управлінських рішень;

- прогнозування розвитку подій;

- виокремлення головних чинників і тенденцій розвитку навчального закладу;

- визначення загальної спрямованості управлінського рішення;

- визначення основних та другорядних завдань з перевірки висунутих гіпотез;

- формування установки на посилення сильних сторін навчального закладу і перетворення слабких сторін у сильні;

- формування уявлень про сенс і призначення навчального закладу;

- визначення місії та цілі навчального закладу;

- формулювання завдань з реалізації місії та цілі, розроблення заходів виконання завдань;

- розроблення стратегії розвитку навчального закладу та ін.

Серед спеціальних компетентностей майбутнього керівника НЗ наголошуємо на здатності виконувати управлінські функції у спеціальних умовах (продуціювання, апробації, утілення нових форм і методів діяльності навчального закладу). Нагадаємо, що

спеціальними у контексті нашого дослідження є компетентності з утілення інновацій в навчальний та виховний процеси:

- урахування особливостей застосування на практиці інноваційної теорії;
- управління інноваційним процесом;
- розробка інноваційних програм і проектів;
- формування інноваційних команд;
- просування інновацій;
- запобігання ризикам, які пов'язані з інноваціями, та ін.

Що ж до компетентностей з інноваційного управління, то це має бути специфічна здатність випускників магістратури «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом» (майбутніх суб'єктів інноваційного управління) із утілення новацій в управлінську діяльність (зі збереженням загальних закономірностей інноваційної діяльності та відтворенням особливостей управлінської діяльності). Отже, майбутні керівники НЗ повинні мати здатність не тільки до оволодіння принципово новими знаннями (наприклад, у сфері відбору, розробки і втілення інноваційних освітніх технологій), а й до оволодіння принципово новими методами, способами і прийомами управління, специфічною діяльністю суб'єктів інноваційного управління.

У результаті теоретичної підготовки з інноваційного управління випускник магістратури зі спеціальності «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом» має оволодіти знаннями філософсько-методологічного та професійного спрямування.

Філософсько-методологічна підготовка до інноваційного управління полягає у формуванні таких світоглядних уявлень майбутніх керівників НЗ, які, перетворившись у внутрішній детермінант життєдіяльності керівника, забезпечать перехід освітньої системи, її змісту та об'єкт-суб'єктного потенціалу на більш високий якісний рівень, на розвиток і оновлення, відповідність рівня освіти вимогам сучасності. Важливими світоглядними тенденціями у підготовці майбутніх керівників НЗ до інноваційного управління, на наш погляд, є випереджальне управління складними системами (закон випереджального розвитку, системно-синергетична методологія, теорія самоорганізації складних систем), безперервна освітня рефлексія

(«суспільство знання», «організація яка навчається», «рефлексивний модерн»), необхідність стійких цінностей гуманістичного розвитку.

Оскільки випереджальне управління НЗ засноване на:

- підвищенні якості творення майбутнього;
- активності суб'єкта управління;
- широкому використанні принципу випередження на всіх рівнях управління, то виявлення викликів майбутнього, застосування заздалегідь відповідних управлінських дій проти можливих загроз набуває серйозного значення.

Випускники магістратури, майбутні керівники НЗ, мають оволодіти системно-синергетичною методологією управління НЗ, яка забезпечує відповідне поєднання позитивних і негативних зворотних зв'язків, необхідних для стабільності і творчої, інноваційної самоорганізації, з урахуванням альтернативності майбутнього розвитку та особливостей нелінійного поводження соціуму, які обмежують управлінські впливи. Теорії «суспільства знання» [166, 218] і «організації, що навчається» [327] обґрунтовують право і необхідність керівників НЗ удосконалюватися і навчатися протягом усього життя.

Систему професійних знань випускника – майбутнього керівника навчального закладу з інноваційного управління – утворюють відомості про:

- сучасні тенденції розвитку інноваційних теорій [196];
- основи інноваційного управління навчальними закладами (поняття, суб'єкт, об'єкти, мета, завдання, рівні, види, інструменти тощо);
- вироблення та прийняття нових правил діяльності, прийняття інноваційного управлінського рішення, застосування інноваційних управлінських технологій, створення інноваційної управлінської структури та інфраструктури;
- методичні основи розробки і впровадження управлінських інновацій [196];
- інноваційне управлінське рішення: методи розробки, критерії вибору, стратегії прийняття інноваційних управлінських рішень;
- інноваційні управлінські технології (інноваційне стратегічне планування, технологія управління якістю освіти на засадах тотального управління якістю, програмно-цільове

управління діяльністю навчальних закладів, проектне управління діяльністю навчальних закладів, процесне управління діяльністю навчальних закладів);

– інноваційні організаційні форми управління навчальними закладами: крос-функціональна організаційна форма, спеціалізовані (з інноваційного управління) структури та інфраструктура в управлінні навчальним закладом, мережева організаційна структура організації і управління навчальними закладами);

– розвиток індивідуальної та групової сприйнятливості до нового, формування інноваційного середовища навчального закладу;

– інституалізація та просування інновацій;

– запобігання ризикам, пов'язаним з інноваціями;

– моніторинг результативності управлінських нововведень.

Випускник має володіти специфічною логікою інноваційного управління у розуміння якої включені такі уявлення:

– «я знаю, як знайти сферу управління НЗ, яка потребує інноваційних змін»;

– «я розумію, які процедури мені потрібно здійснити»;

– «я володію інформацією про технології, за допомогою яких я можу управляти НЗ по-новому».

Критеріями розуміння випускником професійної діяльності можна вважати сформований понятійний апарат, володіння когнітивними алгоритмами (уміння визначити структуру та логічну послідовність виконання професійних функцій).

Швидкість змін у сфері інформації, педагогічних, управлінських технологій і, відповідно, професійних знань з кожним роком зростає, отже, зміст когнітивних компетентностей потрібно не просто регулярно нарощувати, але багато в чому міняти. Традиційного навчання, спрямованого на формування когнітивних компетентностей для вдосконалення поточної діяльності з урахуванням динаміки розвитку ситуації, замало. Отже, необхідно сформувати у майбутніх керівників навчальних закладів готовність до роботи з тими завданнями і умовами, які тільки ще зароджуються і мають потенційний характер, але ефективність їх вирішення в недалекому майбутньому буде визначати успішність керівника, педагогічного колективу і

навчального закладу. Таким чином, випускнику зазначеної магістратури, у перспективі мають бути властиві компетентності, що забезпечують: 1) ефективність поточної діяльності навчального закладу, аналізу та управління динамікою розвитку слабо структурованих ситуацій; 2) готовність до успішного вирішення нових завдань завтрашнього дня, що дозволяє прогнозувати перспективні завдання та моделювати діяльність у найближчому майбутньому, зокрема механізми передбачення потреб у навчанні і постійного підвищення кваліфікації.

Основні компетентності – результати навчання з інноваційного управління мають виявлятися у випускника магістратури у володінні виокремленими нами такими основними трудовими функціями:

- 1) Розробляння інноваційних управлінських рішень:
 - визначення проблеми, яка вимагає інноваційного управлінського рішення;
 - обрання моделі пошуку інноваційного управлінського рішення;
 - застосування методів оцінки альтернативних управлінських рішень;
 - застосування інноваційних механізмів;
 - використання техніки виконання рішень.
- 2) Застосування інноваційних управлінських технологій:
 - формування інноваційної стратегії розвитку навчального закладу;
 - застосування технології управління якістю освіти на засадах тотального управління якістю (Total Quality Management – TQM);
 - застосування алгоритму вдосконалення освітньої технології;
 - застосування програмно-цільового управління навчальним закладом;
 - використання допоміжних процесів;
 - застосування процесного підходу до управління навчальним закладом;
 - застосування алгоритму перманентного інноваційного управління навчальними закладами.

3) Застосування інноваційних організаційних структур та інфраструктури в управлінні навчальним закладом:

- створення крос-функціональних (проблемних) груп, які займаються вирішенням окремих завдань;
- створення спеціалізованих підрозділів з управління інноваційною діяльністю;
- створення мережевої організаційної структури управління навчальним закладом.

4) Управління розвитком інноваційного потенціалу суб'єкта та агентів інноваційного управління навчальним закладом:

- розвиток інноваційного потенціалу, інноваційної активності, сприйнятливості до нового в керівника навчального закладу;
- застосування засобів стимулювання інноваційної активності управлінської команди;
- управління розвитком інноваційного середовища навчального закладу.

У свою чергу, кожна з основних трудових функцій являє собою об'єднані в алгоритм компетентності нижчого порядку (див. п. 2.2.).

Критерієм сформованості основних трудових функцій (основних компетентностей – результатів навчання з інноваційного управління) у навчальному процесі підготовки майбутніх керівників навчальних закладів є успішне виконання проблемних, ситуаційних завдань (див. п. 3.1.).

До комунікативної складової компетентності з інноваційного управління навчальними закладами випускників магістратури зі спеціальності «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом» входять :

- володіння навичками взаємодії з людьми, уміння працювати у групі, знайомство з різними соціальними ролями;
- уміння переконувати людей у своїй правоті, повести їх за собою;
- розвиток лідерських якостей майбутнього керівника, готового і здатного приймати ефективні управлінські рішення і мобілізувати педагогічний колектив на їх виконання;

– забезпечення взаємодії всіх учасників інноваційного процесу;

– делегування повноважень (у разі необхідності), пов'язаних з управлінням інноваціями, окремій особі (наприклад, уведення посади заступника керівника НЗ з інноваційного розвитку, обов'язки якого поширювалися б на: організацію діяльності інноваційної ради НЗ; формування системи інформаційного забезпечення інноваційного процесу; консультивання з актуальних проблем інноваційного процесу (індивідуальне чи групове, консультує сам або організує консультації спеціалістів, у тому числі за межами НЗ); вивчення потреби у підвищенні інноваційної компетентності педагогів, їх попереднє оцінювання тощо);

– здатність формувати команду, творчу групу розробників інновацій на різних рівнях інноваційного управління, діагностувати стан групи, стимулювати творчу активність.

Випускник магістратури зі спеціальності «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом», майбутній керівник НЗ, у результаті підготовки до інноваційного управління має бути здатним до професійної рефлексії і завжди прагнути вдосконалювати свою діяльність:

– урахувати велику кількість змінних, що охоплюють аспекти інноваційного управління – матеріальні (використання ресурсів), а також функціональні (організація діяльності) та смислові; користуватися ціннісним підходом і відповідними механізмами вирішення проблем, що виникають;

– аналізувати власні знання, уміння, навички; виокремлювати переваги та недоліки (у порівнянні з досягненнями однокурсників та власними попередніми досягненнями); розробляти програми саморозвитку та ін.;

– сприяти професійному розвитку (постійному оновленню знань, якісному зростанню навичок, знань і вмінь) окремих інноваторів та / або груп, команд інноваторів;

– самостійно підвищувати рівень знань із теорії та технологій інноваційного управління;

– вивчати та узагальнювати нове в науці та практиці інноваційного управління.

На основі активної рефлексії має відбуватися розвиток інноваційних якостей особистості майбутнього керівника НЗ, таких як :

- оригінальне бачення світу, здатність по-новому побачити відоме, гнучкість мислення, яка поєднана з пізнавальним інтересом і веде до використання в інтересах суспільства не використаних раніше можливостей людини;

- здатність успішно працювати навіть в умовах відсутності у своїй базі знань готових алгоритмів, проявляючи творче мислення в нестандартних ситуаціях;

- здатність не тільки до оволодіння принципово новими знаннями, але і до оволодіння принципово новими методами, способами і прийомами управління кваліфікованими фахівцями, їх взаємозв'язками і кумулятивними ефектами спільної діяльності;

- прагнення перевершувати своїх колег (керівників усіх інших видів виробництв) у здатності до реагування на зміни освітніх потреб, своєчасно забезпечувати необхідні освітні послуги відповідної кількості та якості.

Майбутнім суб'єктам з інноваційного управління НЗ мають бути властиві такі важливі якості, як : самостійність, самоповага, надійність, усвідомлена відповідальність, почуття обов'язку, свідомо орієнтація на інноваційні цінності.

Для майбутнього керівника навчального закладу мають бути значущими такі інноваційні цінності:

- сприяння розвитку суб'єктного потенціалу учня / студента (забезпечення умов його особистісного зростання);

- наднормативна активність, орієнтація на довгострокову перспективу, відкритість новому;

- соціальна значущість управлінських нововведень за умови усвідомлення їх можливих негативних наслідків для природи, суспільства, миру на землі;

- власний інноваційний потенціал (знання, уміння, досвід, особистісні якості та ін.) – установка на його розвиток і використання для успішної творчої (продуктивної) діяльності у професійній і соціальній сфері.

Майбутній керівник НЗ має вміти працювати з процесами передбачуваного інноваційного розвитку – людини, соціуму, освіти, власної особистості і діяльності. Тоді він буде здатний:

- створювати освітнє середовище, у якому його майбутній учень/студент, колега, підлеглий зможе вільно виявити себе як суб'єкт духовного життя, моральних відносин;

- розробляти і застосовувати сучасні технології управління, засновані на інформаційно-комунікаційному, діалогічному, проектному та інших підходах;

- створювати умови і здійснювати психолого-педагогічну підтримку особистісного розвитку учня / студента / підлеглих, їхніх здібностей, моральних якостей, процесів соціалізації.

Безумовно, це не остаточний перелік характерологічних ознак з інноваційного управління керівника освітнього закладу, але, на нашу думку, необхідний і достатній для позначення інноваційного управління як інтегральної характеристики випускника магістратури за спеціальністю «Специфічні категорії. Управління навчальним закладом» – майбутнього керівника НЗ.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова Н. А. Человеческие факторы в когнитивном подходе / Н. А. Абрамова // Независимое экспертное обозрение. – 2012. – Вып. 4. – С. 6–17.
2. Авдеева З. К. Когнитивное моделирование для решения задач управления слабоструктурированными системами (ситуациями) / З. К. Авдеева, С. В. Коврига, Д. И. Макаренко // Независимое экспертное обозрение. – 2012. – Вып. 4. – С. 18–25.
3. Авраменко О. А. Гуманистические основания образования в XXI веке / О. А. Авраменко, О. Г. Липская // Перспективы развития высшей школы : материалы IV Междунар. науч.-метод. конф. / редкол.: В. К. Пестис [и др.]. – Гродно : ГГАУ. – 2011. – С. 8–10.
4. Ажажа М. А. Державне регулювання інвестицій в людський капітал як фактор інтелектуального розвитку суспільства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. спец. : 25.00.02 «Механізми державного управління» / М. А. Ажана ; Нац. акад. держ. управління при Президентові України, Харків. регіональний ін-т держ. управління. – Х., 2008. – 19 с.
5. Академічний тлумачний словник української мови : в 11 т. – К., 1977. – Т. 8. – С. 842. – Відомості доступні також з Інтернету: <http://sum.in.ua/s/rozumity>.
6. Алексашина И. Ю. Глобалистика в научном и учебном познании / И. Ю. Алексашина // Образование в развивающемся мире: интеграционный подход к развитию планетарного сознания. – СПб., 1997. – С. 17–20.
7. Алексашина И. Ю. Глобальное образование: идеи, концепции, перспективы : учеб. пособ. / И. Ю. Алексашина. – СПб., 1995. – 104 с.
8. Алексашина И. Ю. Образование в развивающемся мире: поиск новых подходов / И. Ю. Алексашина // Глобальное образование: идеи, концепции, перспективы / И. Ю. Алексашина. – СПб., 1995. – С. 6–12.

9. Алексеева Л. Н. Рефлексия как средство творческого понимания : автореф. дис. на соиск. учен. степени канд. психол. наук : спец. 19.00.01 «Общая психология, психология личности, история психологии» / Алексеева Л. Н. ; Психологический ин-т Рос. акад. образования. – М., 1988. – 23 с.
10. Алексюк А. М. Загальні методи навчання в школі / А. М. Алексюк. – К. : Рад. шк., 1983. – 206 с.
11. Алексюк А. М. Методи навчання і методи учіння / А. М. Алексюк. – К. : Знання, 1980. – 48 с.
12. Алексюк А. М. Педагогіка вищої школи: курс лекцій: модульне навчання / А. М. Алексюк ; М-во освіти України, Ін-т системних дослідж. освіти, Київ.ун-т. – К. : ІСДО, 1993. – 220 с.
13. Алкачева А. А. Квалификационный и компетентностный подходы в системе дополнительного профессионального образования: сравнительная характеристика / А. А. Алкачева // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия : Педагогика и психология. – 2011. – Вып. 1. – С. 11–15.
14. Алябьева Н. В. Аксиологический поход в профессиональном образовании студентов / Н. В. Алябьева, Т. Д. Баришева // Вектор науки Тольятинского государственного университета. Сер.: Педагогика, психология / Тольятинский гос. ун-т. – 2011. – № 4. – С. 29–32.
15. Андреев А. Л. Компетентностная парадигма в образовании : опыт философско-методологического анализа / А. Л. Андреев // Педагогика. – № 4. – 2005. – С. 19–27.
16. Андреева М. А. Личность преподавателя вуза как фактор формирования общекультурных и профессиональных компетенций будущих специалистов / М. А. Андреева // Теория и практика образования в современном мире : материалы междунар. заоч. науч. конф., (Санкт-Петербург, февр. 2012 г.). – СПб., 2012. – С. 304–306.
17. Андреева Г. М. Социальная психология : учебник для вузов / Г. М. Андреева.– М. : Аспект Пресс. – 2001. – 384 с.
18. Андрейчук С. К. Державне управління реформуванням вищої освіти в Україні в контексті Болонського процесу : автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.01 «Теорія та історія державного управління» / С. К. Андрейчук ; Львів. регіон. ін-т держ.

управління Нац. акад. держ. управління при Президентові України. – Львів, 2007. – 19 с.

19. Андрущенко В. Формування особистості вчителя в сучасних умовах / В. Андрущенко, І. Табачек // Політичний менеджмент. – 2005. – № 1 (10). – С. 63.
20. Андрущенко В. П. Сучасна соціальна філософія : курс лекцій / В. П. Андрущенко, М. І. Михальченко. – К. : Генеза, 1996. – 368 с.
21. Аникина В. Г. Рефлексивный тренинг как средство разрешения конфликтных ситуаций / В. Г. Аникина // Культурно-историческая психология / МГППУ. – М., 2009. – № 3. – С. 72–80.
22. Антоненко Т. Л. Цінності і смисли як компонента компетентності / Т. Л. Антоненко // Інформаційні технології і засоби навчання. – 2009. – № 6 (14). – Текст. дані. – Режим доступу: <http://www.ime.edu-ua.net/em.html> (дата звернення: 28.09.2013). – Назва з екрана.
23. Ассанович М. А. Когнитивные диагностические механизмы метода Роршаха [Электронный ресурс] / М. А. Ассанович // Psy-diagnoz [сайт] : некоммерческий образовательный проект. – Текст. дан. – Режим доступа: <http://psy-diagnoz.com/article /109-mekhanizmu-metoda-rorshakha.html> (дата обращения: 29.11.2013). – Название с экрана.
24. Афанасьев В. В. Педагогическое проектирование образовательного процесса как вид профессиональной деятельности педагога [Электронный ресурс] / В. В. Афанасьев, С. С. Ермолаева – Текст. дан. – Режим доступа: <http://teoriapractica.ru/-22012/pedagogics/afanasyevermolaevapdf> (дата обращения: 24.09.2013). – Название с экрана.
25. Афасижев Т. И. Инновационные методы и подходы к управлению вузом / Т. И. Афасижев, В. А. Тешев // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. – 2008. – № 2. – С. 97–101.
26. Бабак В. П. Професійнотехнічний підхід як основа підготовки кадрів в технічному університеті / В. П. Бабак, Є. В. Лузік // Університетська освіта України ХХІ століття: проблеми, перспективи, тенденції розвитку : міжнар. наук.-практ. конф. – Харків, 2000. – С. 192–193.

27. Бабенко Б. Досвід використання портфоліо в процесі підготовки магістрів з адміністрування шкіл в університетах США / Б. Бабенко // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2008. – № 4. – С. 41–44.
28. Баженова Л. Самовдосконалення вчителя (особистісно зорієнтований тренінг) / Л. Баженова // Психолог. – 2002. – № 4. – С. 5–8.
29. Баклицький І. О. Психологія праці : підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. / І. О. Баклицький. – К. : Знання, 2008. – 655 с.
30. Балабанова О. И. Метод проектов при формировании технологической мобильности студентов техникумов [Электронный ресурс] / О. И. Балабанова // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 1. – Текст. дан. – Режим доступа: www.science-education.ru/101-5324 (дата обращения: 24.09.2013). – Название с экрана.
31. Балл О. Г. Духовність професіонала і педагогічне сприяння її становленню (орієнтири психологічного аналізу) / О. Г. Балл // Професійна освіта : педагогіка і психологія : україно-польський підруч. Ч. 2. – К. : Чеснотихов, 2000. – С. 217–231.
32. Балягіна І. А. Методика викладання економіки : навч.-метод. посіб. для сам ост. вивчення дисципліни / І. А. Балягіна, М. А. Богорад, Г. О. Ковальчук. – К. : КНЕУ, 2003. – 341 с.
33. Бандура А. Теория социального научения / Альберт Бандура ; под ред. Н. Н. Чубарь; пер. с англ. – СПб. : ЕВРАЗИЯ. – 2000. – 320 с.
34. Баньковская Ю. Л. Конфликт ценностей в системе высшего образования / Ю. Л. Баньковская // Перспективы развития высшей школы : материалы IV Междунар. науч.-метод. конф. / редкол.: В. К. Пестис [и др.]. – Гродно : ГГАУ. – 2011. – С. 15–17.
35. Барановский А. И. Инновационный вуз на рынке образовательных услуг : монография / А. И. Барановский, В. Г. Вольвач. – Омск : Изд-во Омск. эконом. ин-та, 2005. – 171 с.
36. Бедерханова В. Совместная проектировочная деятельность как средство развития детей и взрослых [О необходимости проектирования саморазвития наряду с проектированием процессов и систем] / В. Бедерханова // Развитие личности. – 2000. – № 1. – С. 24–36.

37. Безрукова В. С. Проективная педагогика : учеб. пособ. для инж.-пед. ин-тов и индустр.-пед. техникумов / В. С. Безрукова. – Екатеринбург : Изд-во Деловая книга. – 1996. – 344 с.
38. Бейдик О. О. Диверсифікація творчого підходу до конструювання навчального процесу / О. О. Бейдик // Вісник Київського інституту «Слов'янський університет». Економіка. – К., 2000. – Вип. 6. – С. 23–29.
39. Бейдик О. О. Персонал-технології при підготовці фахівців для туристсько-краєзнавчої сфери [Електронний ресурс] / О. О. Бейдик // Педагогічні та рекреаційні технології в сучасній індустрії дозвілля : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 4–6 черв. 2004 р. / Київ. нац. ун-т культури і мистецтв. – Текст. дан. – Режим доступа: <http://obuch.com.ua/turizm/2703/index.html> (дата звернення: 28.10.2013). – Назва з екрана.
40. Бейдик О. О. Тренінги і ділові ігри при підготовці фахівців вищої туристської кваліфікації / О. О. Бейдик, Падр Д. Хадра // Історико-культурна спадщина Середнього Подніпров'я: виявлення і вивчення пам'яток засобами туризму : тези доп. регіон. наук.-практ. конф. – К. ; Черкаси, 1994. – С. 150–152.
41. Белова Е. К. Матричний спосіб формування тематики дипломних работ студентів магістратури по спеціальності «Управление учебными заведениями» / Е. К. Белова, Е. Э. Коваленко // Проблеми інженерно-педагогічної освіти : зб. наук. пр. / Укр. інж.-пед. академії. – 2009. – Вип. 22–23. – С. 212–218.
42. Белова Е. Н. Развитие управленческой компетентности руководителей нового типа для новой школы / Е. Н. Белова // Вестник Томского государственного педагогического университета. – Томск, 2010. – Вып. 12 (102). – С. 19–24.
43. Берека В. Є. Магістерська підготовка майбутніх менеджерів освіти : монографія / В. Є. Берека. – Хмельницький : Вид-во ХГПА, 2008. – 357 с.
44. Берека В. Є. Написання дипломних робіт слухачами магістратури вищих навчальних закладів, які здійснюють підготовку менеджерів освіти / В. Є. Берека // Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошук : зб. наук. пр. / гол. ред. Т. І. Сущенко. – Запоріжжя, 2007. – Вип. 41. – С. 22–27.

45. Бех І. Д. Особистісно зорієнтоване виховання – нова освітня філософія / І. Д. Бех // Педагогіка толерантності. – 2001. – № 1. – С. 16–19.
46. Бехманн Г. Общество знания – краткий обзор теоретических поисков / Г. Бехманн // Вопросы философии : науч.-теорет. журн. / Российская Академия наук. – 2010. – № 2. – С. 125.
47. Бинас В. А. Динамика юношеской рефлексии в процессе психологического консультирования : автореф. дис. на соиск. ученой степени канд. психол. наук : спец. 19.00.11 «Психология личности» / В. А. Бинас; Гос. науч.-исследов. ин-т семьи и воспитания. – М., 1999. – 14 с.
48. Бистрицький Є. Місце розуміння у пізнавальному досвіді / Є. Бистрицький // Філософська думка. – 1985. – № 5. – С. 37–46.
49. Білий Л. Г. Методика перевірки ефективності управління вищим навчальним закладом (на прикладі Хмельницького інституту МАУП) / Л. Г. Білий // Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету. Сер.: Педагогіка. – 2006. – № 6. – С. 172–179.
50. Білий Л. Г. Модель системи управління вищим навчальним закладом недержавної форми власності / Л. Г. Білий // Збірник наукових праць / Нац. акад. Держ. прикордонної служби України імені Б. Хмельницького. – Хмельницький, 2005. – № 36. Ч. II. – С. 70–74.
51. Білий Л. Г. Особливості педагогічного менеджменту в управлінні професійним вищим навчальним закладом / Л. Г. Білий // Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Сер. Педагогічні науки: реалії та перспективи : зб. наук. пр. – К., 2005. – Вип. 2. – С. 15–23.
52. Білий Л. Г. Особливості постнекласичної освіти / Л. Г. Білий // Динаміка наукових досліджень 2004 : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. – Дніпропетровськ, 2004. – Т. 29. – С. 19–20.
53. Білий Л. Г. Особливості управління вищим професійним навчальним закладом у сучасних умовах (теоретико-методологічні засади) / Л. Г. Білий // Збірник наукових праць / Нац. акад. Держ. прикордонної служби України імені Б. Хмельницького. – Хмельницький, 2005. – № 33. Ч. II. – С. 8–10.
54. Білий Л. Г. Педагогічний менеджмент в освіті / Л. Г. Білий // Дидактика професійної школи : зб. наук. пр. / ред. кол.:

- С. У. Гончаренка, В. О. Радкевич та ін. ; Хмельн. нац. ун-т. – Хмельницький, 2006. – Вип. 4. – С. 188–191.
55. Білий Л. Г. Педагогічні аспекти застосування соціальних моделей управління вищим приватним навчальним закладом / Л. Г. Білий // Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету. Сер.: Педагогіка. – 2006. – № 4. – С. 8–13.
 56. Білий Л. Г. Соціально-педагогічні засади управлінської діяльності у вищому навчальному закладі недержавної форми власності : навч.-метод. посіб. / Л. Г. Білий / Нац. акад. Держ. прикордонної служби України імені Б. Хмельницького. – Хмельницький, 2006. – 100 с.
 57. Білий Л. Г. Формування організаційної структури управління розвитком недержавного вищого навчального закладу / Л. Г. Білий // Сучасні тенденції та перспективи розвитку освіти і науки у вищих навчальних закладах України : матеріали Всеукр. наук.-теорет. конф., (12 трав. 2006 р.) / Нац. акад. Держ. прикордонної служби України імені Б. Хмельницького. – Хмельницький, 2006. – С. 80–81.]
 58. Бірюкова М. В. Особливості розробки та впровадження соціальних технологій проектування системи освіти регіону / М. В. Бірюкова // Наукові студії Львівського соціологічного форуму «Багатовимірні простори сучасних соціальних змін» : зб. наук. праць / М-во освіти і науки України, Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. – Л., 2008. – С. 418–422.
 59. Бірюкова М. В. Проективні соціальні технології: методологія, основи створення / М. В. Бірюкова // Сучасні суспільні проблеми у вимірі соціології управління : зб. наук. пр. / ДонДУУ. – Донецьк, 2009. – С. 215–221.
 60. Блудова Ю. О. Готовність педагога до інноваційної діяльності як важлива професійна якість [Електронний ресурс] / Ю. О. Блудова ; Харків. гуманітар.-пед. ін.-т // VuzLib.com : каталог освітніх сайтів. – Текст. дан. – Режим доступа: <http://vuzlib.com/content/view/228/84> (дата звернення: 14.03.2013). – Назва з екрана.
 61. Бодунов Е. Р. Механизмы подбора и подготовки менеджера инновационной деятельности / Е. Р. Бодунов // Актуальные проблемы научно-технологической и инновационной политики в контексте формирования общеевропейского научного пространства: опыт и перспективы : XXIII Киев. симпозиум по науковедению и научно-техническому

- прогнозуванню : матеріали междунар. симпозиума, (Київ, 16–17 червня 2010 г.). – К., 2010. – С. 156–158.
62. Бокова Т. И Современные технологии обучения студентов аграрного профиля [Электронный ресурс] / Т. И. Бокова, И. В. Васильцова, Н. А. Кусакина, Г. П. Юсупова // Медицина и образование в Сибири : сетевое науч. издание / Новосибирский гос. мед. ун-т. – 2010. – № 4. – Текст. дан. – Режим доступа: http://www.ngmu.ru/cozo/mos/article/text_full.php?id=4 (дата обращения: 18.01. 2014). – Загл. с экрана.
63. Бондарева Л. І. Навчальний тренінг як засіб професійної підготовки майбутніх менеджерів організацій в економічних університетах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Л. І. Бондарева. – К., 2006. – 23 с.
64. Бордовская Н. В. Педагогика : учеб. для вузов / Н. В. Бордовская, А. А. Реан. – СПб. : Питер, 2001. – 304 с.
65. Борисова О. Н. Моделирование в профессиональной деятельности преподавателя университета [Электронный ресурс] / О. Н. Борисова, Л. А. Карасёва. – Текст. дан. – Режим доступа: <http://www.eprints.tversu.ru/891/> (дата обращения: 18.01. 2014). – Назв. с экрана.
66. Боханова Л. В. Психологічні функції підвищення рівня комунікативної компетентності керівників управління освітою / Л. В. Боханова // Теоретичні і прикладні проблеми психології : зб. наук. пр. / Східноукр. нац. ун-т імені Володимира Даля. – Луганськ. – 2010. – № 1(24). – С. 5–8.
67. Бочелюк В. Й. Психологічні особливості управління інноваційними процесами в школі : монографія / В. Й. Бочелюк . – Дніпропетровськ : Січ, 2003. – 343 с.
68. Бузник В. М. Введение в инновационную деятельность в академических организациях / В. М. Бузник, Ю. В. Лобурец. – Новосибирск : Изд-во СО РАН, 2003. – 88 с.
69. Бурдіна С. В. Система підготовки магістрів управління освітою у вищих навчальних закладах США : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.06 «Теорія і методика управління освітою»/ Бурдіна Світлана Василівна ; Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка. – Луганськ, 2008. – 20 с.

70. Буркова Л. В. Педагогічні інновації та їх діагностична експертиза : теоретичний аспект / Л. В. Буркова. – К. : Наук. світ. – 1999. – 37 с.
71. Бурлаєнко Т. І. Якість підготовки майбутніх менеджерів освіти у вищих навчальних закладах України / Т. І. Бурлаєнко // Педагогічний альманах. – 2011. – Вип. 12. Ч. 1. – С. 219–224.
72. Быкова Л. В. Структурно-функциональная модель образовательной программы, созданной на основе модульно-компетентностного подхода / Л. В. Быкова, Е. Н. Кочнева // Педагогическое образование в России. – 2010. – Вып. 3. – С. 109–114.
73. Вавжиняк Б. Управління знаннями – виклик майбутнього [Електронний ресурс] / Б. Вавжиняк // Management.com.ua [http : Інтернет-портал для управлінців. – Текст. дан. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm016.html> \(дата звернення: 16.09.2013\). – Назва з екрана.](http://www.management.com.ua/hrm/hrm016.html)
74. Ваганов П. И. Теоретические и методологические основы инновационного управления и управленческих инноваций : автореф. дис. на соиск. учен. степени д-ра эконом. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: региональная экономика; экономика, организация и управление предприятиями» / П. И. Ваганов; Санкт-Петербург. гос. ун-т экономики и финансов. – СПб., 2003. – 25 с.
75. Ванюрихин Г. И. Креативный менеджмент [Электронный ресурс] / Г. И. Ванюрихин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 2.– Текст. дан. – Режим доступа: <http://www.dis.ru> (дата звернення: 19.05. 2013). – Назва з екрана.
76. Василенко Л. А. Система и процессы инновационной подготовки государственных служащих / Л. А. Василенко // Образование и общество : науч. информ.-аналит. журн. – 2007. – № 3. – С. 51–60.
77. Василенко Н. В. Институциональный подход к управлению образованием : автореф. дис. на соиск. ученой степени д-ра эконом. наук : 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: региональная экономика; экономика, организация и управление предприятиями» / Н. В. Василенко ; Рос. гос. пед. ун-т им. А. И. Герцена. – СПб., 2009. – 44 с.

78. Василенко Н. В. Підготовка керівників загальноосвітніх навчальних закладів до інноваційної діяльності : дис. ... канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Н. В Василенко. – К., 2007. – 123 с.
79. Василенко Н. В. Співвідношення понять «компетентність» і «компетенції» керівників профільних загальноосвітніх навчальних закладів у контексті вимог до післядипломної освіти [Електронний ресурс] / Н. В. Василенко // Народна освіта. – 2007. – Вип. 1. – Текст. дан. – Режим доступу: http://www.narodnaosvita.iev.ua/vupysku/17/statti/vasilenko_nv.htm (дата звернення: 21.05. 2013). – Назва з екрана.
80. Васильченко Л. В. Модель формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти / Л. В. Васильченко // Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошуки : зб. наук. пр. / ред. кол.: Т. І. Сущенко та ін. – Київ ; Запоріжжя, 2005. – С. 58–63.
81. Васильченко Л. В. Технологія портфоліо в освіті / Л. В. Васильченко // Організація науково-методичної роботи в школі: педагогічне проектування; робота шкільних методичних об'єднань; освітній моніторинг. – Х. : Основа, 2009. – С. 97–105.
82. Васильченко Л. В. Формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти : дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Л. В. Васильченко ; Тернопіл. нац. пед. ун-т імені Володимира Гнатюка. – Тернопіль, 2006. – 23 с.
83. Вахрушева Т. Ю. Теоретичні аспекти активних методів навчання / Т. Ю. Вахрушева // Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту. – 2008. – № 3. – С. 46–49.
84. Ващенко Л. Педагогічний експеримент в системі новітніх стратегій столичної освіти / Людмила Ващенко // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2002. – № 1–2. – С. 53–55.
85. Ващенко Н. М. Управління навчальним процесом в системі підвищення кваліфікації / Н. М. Ващенко. – К. : Вища школа, 1978. – 173 с.
86. Введение в философию : учеб. пособ. для вузов / рук. авт. кол. И. Т. Фролов и др. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Республика, 2003. – 623 с.

87. Вдовиченко Р. П. Керівнику школи : зб. наук.-практ. матеріалів / Р. П. Вдовиченко ; Упр. освіти виконкому Миколаїв. міської ради. – Миколаїв, 2000. – 39 с.
88. Вдовиченко Р. П. Комп'ютерна підтримка діяльності установ і закладів як стратегія управління / Р. П. Вдовиченко, Л. М. Калініна // Педагогічні науки : зб. наук. пр. – Херсон, 2004. – Вип. XXXVII. – С. 19–25.
89. Вдовиченко Р. П. Проблеми профільного навчання у старшій школі на регіональному рівні / Р. П. Вдовиченко, Л. М. Калініна // Освіта і управління. – 2004. – № 2. Т. 7. – С.71–77.
90. Вдовиченко Р. П. Реалії і перспективи профільного навчання у старшій школі м. Миколаєва / Р. П. Вдовиченко, Л. М. Калініна, Ю. О. Дорошенко // Науковий вісник Ізмаїльського державного гуманітарного університету. – 2004. – № 16. – С. 80–90. – (Спецвип.).
91. Вдовиченко Р. П. Функціонально-посадові вимоги до професійної управлінської діяльності керівника школи / Р. П. Вдовиченко // Рідна школа. –2005. – С. 16–21.
92. Вернадский В. И. Философские мысли натуралиста / В. И. Вернадский. – М. : Наука, 1988. – 588 с.
93. Вернадський В. І. Кілька слів про ноосферу // Вернадський В. І. Вибрані праці / В. І. Вернадський. – К. : Наук. думка, 2005. – С. 266–276.
94. Вершинина Г. В. Активные методы обучения – инновационный тип воспитания и образования / Г. В. Вершинина // Вестник Казахстанско-Американского свободного университета. – 2006. – № 4. – С. 73–78.
95. Ветров Ю. Практико-ориентированный подход / Ю. Ветров, Н. Клушина // Высшее образование в России. – 2002. – № 6. – С. 43–46.
96. Вишневский В. В. Ситуационный центр как инструмент для форсайтных исследований / В. В. Вишневский, С. В. Симонов // Актуальные проблемы научно-технологической и инновационной политики в контексте формирования общеевропейского научного пространства: опыт и перспективы : XXIII Киев. симпозиум по науковедению и науч.-техн. прогнозированию : материалы междунар. симпозиума, (Киев, 16–17 июня 2010 г.). – К., 2010. – С. 335–340.

97. Вірста С. Є. Інноваційне навчання – метод проектів / С. Є. Вірста // Післядипломна освіта в Україні. – 2006. – № 1. – С. 39–41.
98. Власенко Ю. О. Психологический анализ инновационного потенциала личности : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.01 «Общая психология, психология личности, история» психологии / Ю. О. Власенко. – Симферополь, 2003. – 175 с.
99. Воротняк Л. І. Деякі аспекти підготовки магістрів управління освітою у вищих навчальних закладах України та США [Електронний ресурс] / Л. І. Воротняк // Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України : електрон. наук. фах. вид. / Нац. акад. держ. прикордон. служби України ім. Богдана Хмельницького. – Хмельницький. – 2011. – № 4. – Текст. дані. – Режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe (дата звернення: 14.11.2013). – Назва з екрана.
100. Вуджек Т. Как создать идею / Том Вуджек. – СПб. : Питер, 1997. – 288 с.
101. Вудкок М. Раскрепощённый менеджер : для руководителя-практика : пер. с англ. / М. Вудкок Я. Френсис. – М. : Дело, 1991. – 320 с.
102. Вульфов Б. З. Рефлексия – общение в образе / Б. З. Вульфов, В. Н. Харькин // Педагогика рефлексии : взгляд на профессиональную подготовку учителя. – М. : Магистр, 1999. – С. 50–62.
103. Вульфов Б. З. Педагогика рефлексии : взгляд на проф. подгот. учителя / Б. З. Вульфов, В. Н. Харькин. – М. : Магистр, 1995. – 111 с.
104. Вятровський З. Прогресивні зміни у підходах до розуміння і трактування кваліфікації людини / З. Вятровський // Професійно-технічна освіта. – 2010. – № 3. – С. 38–42.
105. Гавриш І. В. Теоретико-методологічні основи формування готовності майбутніх учителів до інноваційної діяльності : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04 «Теорія та методика професійної освіти». / І. В. Гавриш. – Харків, 2006. – 572 с.
106. Гаєвська Л. А. Управління освітою: нові пріоритети [Електронний ресурс] / Л. А. Гаєвська // Проблеми та перспективи входження України в Європейський інтелектуальний простір : освітні аспекти : зб. наук.-експ. мат. / за ред. Н. В. Грицяк. – К., 2009. – С. 73–79. – Текст.

- дані. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/book/Osvita/index.htm> (дата звернення: 11.12.2012). – Назва з екрана.
107. Галузева концепція розвитку неперервної педагогічної освіти : Наказ МОН від 14.08.13 р. № 1176 // Освіта. ua : офіційний сайт. – Режим доступу: http://osvita.ua/legislation/Ser_osv/36816/ (дата звернення: 12.11.2013). – Назва з екрана.
108. Галузевий стандарт вищої освіти України з підготовки магістрів за спеціальністю специфічних категорій 8.000009 «Управління навчальним закладом» кваліфікації 12 «Керівник підприємства, установи та організації (у сфері освіти та виробничого навчання)» / М-во освіти і науки України. – К., 2006. – 44 с.
109. Гвоздьов С. Підвищення якості бізнес-освіти в Україні регіональний інститут управління при Запорізькому державному університеті [Електронний ресурс] / С. Гвоздьов, І. Шило. – Текст. дані. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/be/be010.html> (дата звернення: 14.11.2013). – Назва з екрана.
110. Гершунский Б. С. Философия образования : учеб. пособ. для студ. высш. средних пед. учеб. заведений / Б. С. Гершунский. – М. : Москов. психол.-социал. ин-т, 1998. – 432 с.
111. Гладченко Є. Школа-лабораторія АПН як альтернативний навчальний заклад / Гладченко // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2002. – № 1–2. – С. 113.
112. Гленсдорф П. Термодинамическая теория структуры, устойчивости и флуктуаций / П. Гленсдорф, И. Пригожин. – М. : Мир, 1973. – 280 с.
113. Глухова С. Г. Инновационный процесс в образовательном учреждении: аспект управления [Электронный ресурс] / С. Г. Глухова. – Текст. дан. – Режим доступа: <http://wiki.iteach.ru/index.php> (дата обращения: 23. 04. 2013). – Назв. с екрана.
114. Голованова Н. Ф. Подходы к воспитанию в современной отечественной педагогике / Н. Ф. Голованова // Педагогика. – 2007. – № 10. – С. 38–47.
115. Головач Н. В. Сучасні аспекти визначення професійної спрямованості студентів напряму «менеджмент» / Н. В. Головач // Наукові праці МАУП. – 2010. – Вип. № 2 (25). – С. 57–61.

116. Головкова М. М. Формування управлінської культури майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу / М. М. Головкова, А. А. Коробченко. // Вісник Черкаського університету. Сер.: Педагогічні науки : [зб. наук. ст.] / М-во освіти і науки України, Черкаський нац. ун-т ім. Б. Хмельницького. – Черкаси, 2009. – Вип. 147. – С. 99–102.
117. Голубенко О. Стратегія та сучасні тенденції розвитку університетської освіти України в контексті Європейського простору вищої освіти Національна рамка кваліфікацій у контексті європейських перетворень освітнього простору / О. Голубенко, Т. Морозова // Вища школа : наук.-практ. вид. – 2009. – № 3. – С. 44–56.
118. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник / С. У. Гончаренко. – К. : Либідь, 1997. – 376 с. – (Трансформація гуманітарної освіти в Україні).
119. Горгола Е. В. Современный менеджер-инноватор [Електронний ресурс] / Е. В. Горгола, В. С. Курганова, Н. О. Громова, М. А. Колпакова. – Текст. дан. – Режим доступа: <http://www.yspu.yar.ru/images/5/53.pdf>. (дата обращения: 28.04.2013). – Назв. с экрана.
120. Горобець Д. В. Організаційно-педагогічні умови управління розвитком педагогічного коледжу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.06 «Теорія та методика управління освітою» / Д. В. Горобець ; Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка. – Луганськ, 2010.– 27 с.
121. Грабовський В. А. Державно-громадське управління загальною середньою освітою на районному рівні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / В. А. Грабовський ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К., 2006. – 16 с.
122. Грибанькова А. А. Современные тенденции в подготовке специалистов-исследователей за рубежом (в контексте исследования проблем модернизации образования) : автореф. дис. на соиск. учен. степени д-ра пед. наук : спец. 13.00.08 «Теория и методика профессионального образования» / А. А. Грибанькова ; ФГАОУ ВПО «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта». – Калининград, 2011. – 46 с.

123. Гринёв Б. В. Инноватика / Б. В. Гринёв, В. А. Гусев. – Харьков : ИСМА. – 2010. – 352 с.
124. Гриньова М. В. Управління інноваційним проектом : навч.-метод. посіб. / М. В. Гриньова, Н. М. Сас. – Полтава : ПДПУ імені В. Г. Короленка. – 2009. – 98 с.
125. Гриценко В. П. Інноваційні підходи до управління навчальними закладами / В. П. Гриценко // Фінанси України. – 2005. – № 4. – С. 85–89.
126. Грицяк Л. Д. Підготовка керівника загальноосвітнього навчального закладу у системі післядипломної освіти до впровадження стратегічного менеджменту : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Л. Д. Грицяк ; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. – К., 2011. – 23 с.
127. Грищенко О. Ф. Інноваційне рішення як основа розвитку сучасного підприємства / О. Ф. Грищенко // Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в умовах трансформації економіки : зб. тез III Всеукр. міжвузів. наук.-практ. конф., 22–23 квіт. 2010 р. / НУВГП. – Рівне, 2010. – С. 26–27.
128. Гулевич О. Основні напрямки реформування навчального процесу в контексті вимог ринку праці / О. Гулевич // Удосконалення змісту та форм організації навчального процесу відповідно до міжнародних стандартів : зб. матеріалів наук.-метод. конф., 2–4 лют. 2005 р. / КНЕУ. – К., 2005. – Т. 2. – С. 93–95.
129. Гуревич Р. С. Інформаційно-телекомунікаційні технології в навчальному процесі та наукових дослідженнях : навч. пос. / Р. С. Гуревич, М. Ю. Кадемія. – К. ; Вінниця : Планер, 2005. – 36 с.
130. Гурч Л. Перспективи підготовки конкурентноспроможних менеджерів у контексті формування загальноєвропейського освітнього простору / Л. Гурч // Персонал. – 2007. – № 7. – С. 76–81.
131. Даниленко Л. І. Інноваційний освітній менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Даниленко. – К. : Главник. – 2006. – 144 с.
132. Даниленко Л. І. Менеджмент інновацій в освіті / Л. І. Даниленко. – К. : Шкільний світ. – 2007. – 120 с.
133. Даниленко Л. І. Теоретико-методичні засади управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних

- зкладах : автореф. на здобуття наук. ступеня д-ра. пед. наук : спец. 13.00.01. «Загальна педагогіка та історія педагогіки» / Л. І. Даниленко ; Ін-т педагогіки АПН України. – К., 2005. – 43 с.
134. Даниленко Л. І. Управління загальноосвітнім навчальним закладом в умовах застосування менеджменту інновацій / Л. Даниленко // Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди». – 2008. – Вип. 16. – С. 32–35.
135. Даниленко Л. І. Управління загальноосвітнім навчальним закладом як відкритою соціально-педагогічною системою : конспект лекцій з курсу підвищ. кваліф. кер. загальноосвітніх навч. закладів / Л. І. Даниленко. – К. : ЦППО АПН України, 2002. – 17 с.
136. Демідов Д. В. Моделювання технології організації навчального процесу у педагогічних університетах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.06 «Теорія та методика управління освітою» / Д. В. Демідов ; Луганськ. нац. ун-т імені Тараса Шевченка. – Луганськ, 2009. – 23 с.
137. Демченко Г. А. Методологический анализ системы инновационного управления [Электронный ресурс] / Г. А. Демченко. – Текст. дан. – Режим доступа: <http://www.in-nov.ru/kaf/innov> (дата обращения: 28.07.2013). – Назв. с экрана.
138. Державна національна програма «Освіта» (Україна ХХІ століття) : затверджено Постановою Кабінету міністрів України від 3.11.1993 N 896. – К. : Райдуга, 1994. – 60 с. – Відомості доступні також з Інтернету: <http://zakon4rada.gov.ua/laws/show/896-93-п>.
139. Державна цільова економічна програма «Створення в Україні інноваційної інфраструктури» на 2009–2013 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 14.05.2008 № 447 // Урядовий кур'єр. – 2008. – 11 черн. – Відомості доступні також з Інтернету: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/447-2008-п>.
140. Диалектика познания сложных систем / под ред. Тюхтина В. С. – М. : Мысль, 1988. – 316 с.
141. Димитрієв А. С. Дослідження проблеми внутрішкільного управління українськими науковцями у 50-х – першій половині 90-х років ХХ століття / А. С. Димитрієв // Наука і

- сучасність : зб. наук. праць / Нац. пед. ун-ту імені М. П. Драгоманова. – К., 2000. – Вип. 1. Ч. 1. – С. 26–34.
142. Димитрієв А. С. Загальна характеристика розвитку теорії внутрішкільного управління в Україні у 90-ті роки ХХ століття / А. С. Димитрієв // Наука і сучасність: зб. наук. статей / Нац. пед. ун-ту імені М. П. Драгоманова. – К., 2003. – Вип. ХІІ. – С. 96–102.
143. Димитрієв А. С. Основні положення розвитку теорії внутрішкільного управління в Україні у другій половині ХХ століття / А. С. Димитрієв // Наукові записки : зб. наук. статей / Нац. пед. ун-ту імені М. П. Драгоманова. – К., 2003. – Вип. LIV (54). – С. 42–48.
144. Димитрієв А. С. Планування навчально-виховної роботи школи в контексті розвитку теорії внутрішкільного управління в Україні у другій половині 60-х років ХХ століття / А. С. Димитрієв // Соціалізація особистості : зб. наук. праць. – К., 2003. – Т. ХХІ. – С. 184–193.
145. Димитрієв А. С. Планування роботи школи на навчальний рік як один з основних шляхів удосконалення внутрішкільного управління / А. С. Димитрієв // Ціннісні пріоритети освіти у ХХІ столітті : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., (м. Луганськ, 11–13 листоп. 2003 р.). – Луганськ, 2003. – Ч. 3. – С. 22–25.
146. Димитрієв А. С. Проблема теорії внутрішкільного управління в працях А. С. Макаренка та В. О. Сухомлинського / А. С. Димитрієв // Соціалізація особистості : зб. наук. праць. – К., 2000. – Вип. 2. – С. 221–226.
147. Димитрієв А. С. Розвиток теорії внутрішкільного управління в Україні у 50-ті роки ХХ століття / А. С. Димитрієв // Наукові записки : зб. наук. статей / Нац. пед. ун-ту імені М. П. Драгоманова. – К., 2003. – Вип. LI (51). – С. 64–70.
148. Димитрієв А. С. Розвиток теорії внутрішкільного управління в Україні у 60-ті роки ХХ ст. / А. С. Димитрієв / Творча особистість учителя: проблеми теорії і практики : зб. наук. праць / Нац. пед. ун-ту імені М. П. Драгоманова. – К., 2003. – Вип. 10. – С. 99–105.
149. Димитрієв А. С. Система керівництва педагогічним колективом як невід’ємна складова внутрішкільного управління / А. С. Димитрієв // Освіта Донбасу. – 2003. – № 5–6 (100–101). – С. 126–132.

150. Джонс Дж. К. Методы проектирования / Дж. К. Джонс. – М. : Мир, 1986. – С. 246–247.
151. Дроздова І. П. Методика викладання, педагогіка та психологія вищої освіти : навч. посіб. / І. П. Дроздова. – Харків : ХНАМГ, 2008. – 142 с.
152. Дроздова І. П. Оновлений зміст освіти – основа формування компетентностей студентів в умовах сучасної модернізації вищої технічної школи / І. П. Дроздова // Збірник наукових праць. Сер.: Педагогічні науки / Бердян. держ. пед. ун-т. – Бердянськ, 2009. – № 1. – С. 90–95.
153. Дронов А. А. Формирование интегрально-креативного стиля мышления в процессе личностно-профессионального становление педагога : учеб.-метод. пособ. / А. А. Дронов, Т. А. Дронова, В. Г. Михайловский. – Воронеж : ЭМТИИС, 2012. – 68 с.
154. Дублінська модель універсальних характеристик (Дублінські дескриптори) [Електронний ресурс] / узагал. та перекл. В. І. Сазик ; Ін-т вищої освіти КНЕУ імені Вадима Гетьмана. – Текст. дані. – Режим доступу: kneu.edu.ua/userfiles/dosl_univ_nauky/dublin_descr.pdf (дата звернення: 14.11. 2013). – Назва з екрана.
155. Дудар Т. Г. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Т. Г. Дудар, В. В. Мельниченко. – Тернопіль : Економ. думка, 2008. – 250 с.
156. Егоркин В. Г. Философия инноваций / В. Г. Егоркин // Общество. Среда. Развитие. – 2006. – № 1. – С. 13–25.
157. Ермоленко В. А. Автономное образование специалиста как фактор устойчивости личности в условиях кризиса / В. А. Ермоленко // Особенности профессионального обучения в условиях мирового экономического кризиса : Труды четвертых междунар. науч. чтений, посвящ. памяти Героя Советского Союза, акад. РАО С. Я. Батышева, (Москва, 18–20 октяб. 2010 г.) / под ред. А. М. Новикова. – М. : Эгвес, 2010. – С. 89.
158. Ермоленко В. А. Блочно-модульная система подготовки специалистов в профессиональном лицее / В. А. Ермоленко, С. Е. Данькин. – М. : Ин-т теории образования и педагогики РАО, 2002. – 162 с.
159. Ермоленко В. А. Моделирование развития образовательных программ в условиях образовательной практики / В. А. Ермоленко // Роль образования и педагогической

- науки в социокультурной модернизации российского общества : сб. науч. тр. междунар. науч.-теорет. конф., (Москва, 24 окт. 2011 г.) : в 2 ч. – М., 2011. – Ч. 1. – С. 99–111.
160. Ермоленко В. А. Методологические основания прогнозирования развития образовательных программ : модели и инструментарий / В. А. Ермоленко. – М. : Ин-т теории и истории педагогики РАО, 2008. – 70 с.
161. Ермоленко В. А. Механизмы развития образовательных программ непрерывного образования / В. А. Ермоленко // Известия Российской академии образования. – 2011. – № 4. – С. 49–59.
162. Ермоленко В. А. Прогностическое развитие образовательных программ как условие повышения качества образования [Электронный ресурс] / В. А. Ермоленко // Отечественная и зарубежная педагогика : журн. / Федеральное гос. учрежд. «Институт теории и истории педагогики» Рос. акад. образования. – Текст. дан. – Режим доступа: <http://itiprao.ru/index.php?catid=42ater&id=137> (дата обращения: 14.01.2012). – Назв. с экрана.
163. Ермоленко В. А. Проектирование содержание непрерывного профессионального образования / В. А. Ермоленко. – М. : ИТИП РАО, 2005. – 197 с.
164. Ермоленко В. А., Стимулирование образовательных нововведений посредством смысловой трансформации понятий / В. А. Ермоленко, С. Ю. Черноглазкин // Язык педагогики в контексте современного научного знания : материалы Всерос. методолог. конф. / под ред. В. В. Краевского, А. А. Арламова, Р. В. Потчера. – Волгоград ; Краснодар. ; М., 2008. – С. 131–135.
165. Ефимова С. А. Проектирование образовательных программ профессионального образования на основе модульно-компетентностного подхода : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08 / С. А. Ефимова ; Федеральный ин-т развития образования М-ва образования и науки РФ. – М., 2006. – 183 с.
166. Ефременко Д. В. Концепция общества знания как теория социальных трансформаций: достижения и проблемы / Д. В. Ефременко // Вопросы философии : науч.-теорет. журн. / Рос. Акад. наук. – № 1. – 2010. – 49 с.

167. Євтодюк А. В. Синергетичні засади моделювання освітніх систем : дис. ... канд. філос. наук : 09.00.03 / Антоніна Володимирівна Євтодюк. – К., 2002. – 198 с.
168. Єльнікова Г. В. Наукові основи адаптивного управління закладами та установами загальної середньої освіти: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук : спец. 13.00.01 «Загальна педагогіка та історія педагогіки» / Г. В. Єльнікова ; Луган. нац. пед. ун-т імені Тараса Шевченка. – Луганськ. – 2005. – 46 с.
169. Єльнікова Г. В. Основи адаптивного управління : курс лекцій / Г. В. Єльнікова. – К. : ЦППО АПН України, 2003. – 133 с.
170. Єрко Г. І. Інтерактивний метод навчання – дебати / Г. І. Єрко // Нові технології навчання : наук.-метод. зб. / Ін-т інноваційних технологій і змісту освіти. – К., 2007. – Вип. 50. – С. 43–45.
171. Жебровський Б. М. Столична освіта у вимірі новітніх перспектив / Б. М. Жебровський // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2002. – № 1–2. – С. 4.
172. Жебровський Б. М. Формування професійної готовності директора школи до управління якістю освіти : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Б. М. Жебровський ; Ін-т педагогіки і психології проф. освіти АПН України. – К., 2002. – 25 с.
173. Жигилей И. М. К вопросу о влиянии кейс-метода на мыслительный консерватизм при принятии решения в учебной группе / И. М. Жигилей // Письма в Эмиссия. Оффлайн : науч.-пед. интернет-журнал / Рос. гос. ун-т им. А. И. Герцена. – СПб., 2012. – № 6. – Текст. дан. – Режим доступа: <http://www.emissia.org/offline/2012/1808.htm> (дата обращения: 03.05.2013). – Назв. с экрана.
174. Жукова О. Готовність майбутнього фахівця та викладача до інноваційної навчальної діяльності / О. Жукова // Вісник Львівського університету. Сер.: Педагогічна. – 2010. – Вип. 26. – С. 29–33.
175. Журавлев П. В. Мировой опыт в управлении персоналом : обзор зарубежных источников : монография / П. В. Журавлев, М. Н. Кулапов, С. А. Сухарев. – М. : Изд-во Рос. экон. акад. ; Екатеринбург : Деловая книга, 1998. – 232 с.

176. Забродин А. Ю. Стратегии и принципы инновационного управления компаниями инвестиционно-строительной сферы / А. Ю. Забродин // Молодой ученый. – 2011. – № 8. Т. 1. – С. 130–132.
177. Завадський Й. С. Основи менеджменту : навч. посіб. / Й. С. Завадський, Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2006. – 664 с.
178. Заворотинська Н. М. Теоретичні питання запровадження інноваційного менеджменту в освіті [Електронний ресурс] / Н. М. Заворотинська // VuzLib.com : каталог освітніх сайтів. – Текст. дан. – Режим доступу: <http://vuzlib.com/> (дата звернення: 19.11.2013). – Назва з екрана.
179. Загвязинский В. И. Методология и методы психолого-педагогического исследования : учеб. пособ. для студ. пед. вузов, обуч. по спец. 031000 «Педагогика и психология» / В. И. Загвязинский, Р. Атаханов. – М. : АКАДЕМИЯ, 2001. – 208 с.
180. Заграничная Н. А. Современные подходы к обучению химии / Н. А. Заграничная, Р. Г. Иванова // Химия в школе. – 2010. – № 1. – С. 10–15.
181. Закон України «Про вищу освіту» від 17.01.2002 р. № 2984–III / Верховна Рада України // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 20. – С. 134–145 ; Вища школа. – 2002. – № 6. – С. 74–120 ; Голос України. – 2002. – 5 берез. (№ 43). – Відомості доступні також з Інтернету: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2984-14>.
182. Закон України «Про загальну середню освіту» від 13.05.1999 № 651-XIV / Верховна Рада України // Голос України. – 1999. – 23 черв. – Відомості [зі змінами, доповненнями, внесеними згідно із Законами] доступні також з Інтернету: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/651-14>.
183. Закон України «Про інноваційну діяльність» 04.07.2002 № 40-IV / Верховна Рада України // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 36 ; Офіційний вісник України. – 2002. – № 31. – Відомості [зі змінами, доповненнями, внесеними згідно із Законами] доступні також з Інтернету: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
184. Закон України «Про освіту» від 23.05. 1991 р. № 1060-XII / Верховна Рада України // Голос України. – 1991. – 26 черв. ; Відомості Верховної Ради УРСР. – 1991. – № 34. – Відомості [зі змінами, доповненнями, внесеними згідно із

Законами] доступні також з Інтернету: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1060-12/>.

185. Закревский В. Э. Теоретико-методические предпосылки моделирования содержательного результата образовательной деятельности / В. Э. Закревский // Наука і освіта. – 2000. – № 1. – С. 18.
186. Занковский А. П. Анализ базовых «координат» организационных структур : когнитивные репрезентации организационных понятий в сознании российских и японских менеджеров / А. П. Занковский // Психологический журнал. –1996. – Т. 17. – № 3. – С. 26–36.
187. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика а в умовах трансформації : навч. посіб. / В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. М. Меркулов. – К. : Центр учбової літератури. – 2012. – 456 с.
188. Здор Д. В. Содержательная и структурная взаимосвязь проблемы и цели прикладного педагогического исследования : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Дмитрий Валерьевич Здор; Дальневосточ. гос. гуманитар. ун-т. – Уссурийск, 2009. – 183 с.
189. Зимняя И. А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании / Зимняя Ирина Алексеевна. – М. : Исслед. центр. пробл. качества подгот. специалистов, 2004. – 38 с. : табл. – (Серия: Труды метод.семинара «Россия в Болонском процессе: проблемы, задачи, перспективы»).
190. Зинов В. Г. Менеджмент инноваций : кадровое обеспечение / В. Г. Зинов. – М. : Дело, 2005. – 496 с.
191. Зинов В. Г. Развитие системы профессиональной переподготовки менеджеров для повышения эффективности инновационной деятельности : автореф. дис. на соиск. учен. степени д-ра экон. наук : спец. 08.00.05. «Экономика и управление народным хозяйством» [по отраслям и сферам деятельности в том числе: управление инновациями] / В. Г. Зинов ; Гос. науч. учрежд. «Государственный научно-исследовательский институт системного анализа Счётной палаты Российской Федерации». – М., 2005. – 33 с.
192. Знаменский О. Профессиональная деятельность менеджера : учеб. пособ. / О. Знаменский. – М. : КНОРУС. – 2010. – 232 с.

193. Зоріна В. М. Процес формування професійної культури студента-менеджера у вищому навчальному закладі [Електронний ресурс] / В. М. Зоріна, О. В. Жилякова // Соціум. Наука. Культура : матеріали восьмої міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 24–26 січ. 2012 р. – К., 2012. – Текст. дані. – Режим доступа: intkonf.org/zorina-vm-zhilyakova-ov.(дата звернення: 09.10.2012). – Назва з екрана.
194. Зыкова М. Е. Формирование и реализация управленческих решений в системе государственного и муниципального управления / М. Е. Зыкова // Вестник ОрёлГИЭТ. – 2009. – № 4(10). – С. 16–22.
195. Зязюн І. А. Філософія педагогічної дії : [монографія] / І. А. Зязюн. – Черкаси : ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2008. – 608 с.
196. Иванов В. Н. Новая социальная реальность – необходимость инновационного управления [Электронный ресурс] / В. Н. Иванов, В. И. Латрушев // Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления. – Текст. дан. – Режим доступа: http://polbu.ru/ivanov_gosupr (дата обращения: 20.01. 2013). – Название с экрана.
197. Иванов С. А. Формирование инновационных компетенций и свойств человеческого потенциала [Электронный ресурс] / С. А. Иванов // Стратегия развития России : сб. докл. XIII Междунар. науч. конф., (Москва, 3–5 апр. 2012 г.) : электрон. изд. – Текст. дан. – Режим доступа: <http://conf.hse.ru/2012/about> (дата обращения: 28.07.2013). – Название с экрана.
198. Илюхина Л. В. Инновационный потенциал парадигмальной трансформации российской системы образования: тенденции изменений : автореф. дис. ... д-ра социолог. наук : спец. 22.00.04 «Социальная структура, социальные институты и процессы» / Л. В. Илюхина ; Ростов. гос. ун-т. – Ростов-на-Дону, 2005. – 44 с.
199. Инновационная политика высшего учебного заведения / М. А. Девяткина, Т. А. Мирошникова, Ю. И. Петрова [и др.] ; под ред. Р. Н. Федосовой. – М. : Экономика, 2006. – 178 с.
200. Инновационные технологии педагогического процесса : метод. рек. / авт.-сост. Р. И. Таран. – Гродно : ГрГУ, 2000. – 58 с.

201. Инновационный менеджмент : учеб. для вузов С. Д. Ильенкова, Л. М. Гохберг, С. Ю. Ягудин и др. ; под ред. С. Д. Ильенковой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 327 с.
202. Імжарова З. Дебати як педагогічна технологія / З. Імжарова // Відкритий урок. – 2005. – № 19–20. – С. 65–70.
203. Інтелектуальна гра «Парламентські дебати» : зб. метод. матеріалів для тренерів та організаторів дебатних клубів / упоряд. Є. А. Криницький. – Херсон, 2005. – 48 с.
204. Ісайкіна О. Д. Інноваційний менеджмент як напрям вдосконалення процесу управління якістю освіти [Електронний ресурс] / О. Д. Ісайкіна. – Текст. дан. – Режим доступу: nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/ (дата звернення: 29.11.2012). – Назва з екрана.
205. Калашникова О. В. Психологические особенности развития педагогической рефлексии : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07 / О. В. Калашникова ; Ленинград. гос. обл. ун-т. – СПб., 1999. – 205 с.
206. Калина И. И. Компетентный работник на рынке труда как результат работы системы образования (по итогам круглого стола) / И. И. Калина // Демократична школа : пед. журн. – 2004. – № 3. – С. 33–51.
207. Калініна Л. Професіограма українського директора школи / Л. Калініна // Директор школи. – 2001. – № 3. – С. 13.
208. Калініна Л. М. Система інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук : спец. 13.00.06 «Теорія та методика управління освітою» / Л. М. Калініна; Держ. вищий навч. заклад «Університет менеджменту освіти». – К., 2008. – 44 с.
209. Кантер Р. К. Инновации : классические ошибки [Электронный ресурс] / Розабет Мосс Кантер // Harvard Business Review – Россия : журнал. – 2006. – № 12. – Режим доступа: 2006-12-26 <http://www.hbr-russia.ru/> (дата обращения 22.11.2013). – Назв. с экрана.
210. Капська А. Й. Актуальні проблеми соціально-педагогічної роботи (модульний курс дистанційного навчання) / А. Й. Капська, О. В. Безпалько, Р. Х. Вайнола ; заг. ред. І. Зверєвої та Т. Лактіоної. – К. : Науковий світ, 2001. – 129 с.

211. Капська А. Основні закономірності моделювання виховного процесу // Нові технології виховання : зб. наук. статей / А. Й. Капська ; відп. ред. С. В. Кириленко. – К. : ІСДО, 1996. – 180 с.
212. Капченко Л. М. Моделювання організаційно-педагогічної діяльності в системі управління професійно-технічними навчальними закладами : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.01 «Загальна педагогіка та історія педагогіки»/ Л. М. Капченко; Центр. ін.-т після дипломної пед. освіти АПН України. – К., 2002. – 15 с.
213. Катаева М. Л. Оценка уровня профессиональной компетентности преподавателей колледжа к использованию моделирования профессиональной деятельности в подготовке будущих педагогов [Электронный ресурс] / М. Л. Катаева. – Режим доступа: http://www.pedsovet.org/component/option.com_mtree/task.viewlink/link_id.5828/Itemid.11/(дата обращения: 27.01. 2014). – Назв. с экрана.
214. Кизименко Л. Д. Психологія інновацій як складова практичної психології у сфері менеджменту [Електронний ресурс] / Л. Д. Кизименко. – Текст. дан. – Режим доступу: <http://audytoriya.lviv.ua/Institute/IGS/IPP/ks1/Kuzymenko.htm/> (дата звернення: 13.10.2013). – Назва з екрана.
215. Кириченко М. О. Управління загальноосвітнім навчальним закладом (методологічний аспект) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук 13.00.01 «Загальна педагогіка та історія педагогіки» / М. О. Кириченко; Центр. ін.-т післядипломної пед. освіти АПН України. – К., 2001. – 15 с.
216. Киричков В. Аттестат кожному – міф чи реальність / В. Киричков // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2002. – № 1–2. – С. 128–131.
217. Кічук Н. В. Проблеми інноваційно-орієнтованої підготовки фахівця у сучасній вищій школі / Н. В. Кічук // Педагогічна наука : історія, теорія, практика, тенденції розвитку. – 2010. – Вип. № 3. – Режим доступу: http://intellect-invest.org.ua/ukr/pedagog_editions_e-magazine_pedagogical_science_vypuski_n3_2010_st_12/ (дата звернення: 19.11.2013). – Назва з екрана.
218. Клаус Д. Экк. Знание как новая парадигма управления / Клаус Д. Экк // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 2. – С. 68–73.

219. Клокар Н. І. Психолого-педагогічна підготовка вчителя до інноваційної діяльності : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 «Теорія та методика професійної освіти» / Н. І. Клокар. – К., 1997. – 227 с.
220. Коберник О. М. Формування в учителів та студентів готовності до впровадження інноваційних технологій / О. М. Коберник // Школа. – 2006. – № 6. – С. 5–10.
221. Козлов І. Ф. Педагогический опыт А. С. Макаренко / І. Ф. Козлов. – М. : Просвещение, 1987. – 68 с.
222. Козлова О. Г. Підготовка вчителя до інноваційної діяльності в системі післядипломної освіти : автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.01 «Загальна педагогіка та історія педагогіки» / О. Г. Козлова ; Державна академія кадрів освіти. – К., 1999. – 20 с.
223. Колесникова И. А. Педагогическое проектирование : учеб. пособ. для высш. учеб. заведений / И. А. Колесникова, М. П. Горчакова-Сибирская ; под ред. И. А. Колесниковой. – М. : Академия, 2005. – 288 с.
224. Коловіцкова О. Проблеми і перспективи розвитку середньої освіти в Україні [Електронний ресурс] / Ольга Коловіцкова, Юрій Луковенко, Володимир Нікітін, Наталя Слухай, Сергій Слухай, Валентин Якушик. – Текст. дан. – Режим доступу: <http://osvita.ua> (дата звернення: 14.05. 2013). – Назва з екрана.
225. Коломінський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту : навч. посіб. / Н. Л. Коломінський. – К. : МАУП, 1996. – 176 с.
226. Кольченко Л. Модель співуправління в обласному ліцеї / Л. Кольченко // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2002. – № 5. – С. 64.
227. Комар Ю. М. Стандартизація вищої освіти як складова інноваційних механізмів державного впливу на підготовку студентів управлінських спеціальностей / Ю. М. Комар // Університетські наукові записки. – 2007. – № 4. – С. 582–586.
228. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи : бібліотека з освітньої політики / під заг. ред. О. В. Овчарук. – К. : К.І.С, 2004. – 112 с.
229. Конвенція «Про визнання кваліфікацій вищої освіти в Європейському регіоні» (Лісабон, 1997) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/>

code=994_308 (дата звернення: 14.05. 2012). – Назва з екрана.

230. Коно Т. М. Стратегия и структура японських підприємств : [пер. с англ.] / Т. М. Коно. – М. : Прогресс, 1987. – 384 с.
231. Корнєшук В. В. Моделювання в системі підготовки професійно надійного спеціаліста: теоретичний аспект / В. В. Корнєшук // Гуманітарний вісник ДВНЗ „Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди" : наук.-теорет. зб. – Переяслав-Хмельницький, 2008. – Вип. 14. – С. 14–16.
232. Коханко О. М. Основи науково-педагогічних досліджень : навч. посіб. / О. М. Коханко. – Хмельницький : ХНУ, 2005. – 254 с.
233. Кочнева Е. Н. Формирование профессиональных компетенций студентов педагогического колледжа на основе потребностей работодателей : автореф. дис. на соиск. учен. степени канд. пед. наук : спец. 13.00.08 «Теория и методика профессионального образования» / Е. Н. Кочнева ; Федерал. бюджет. образоват. учрежд. высш. проф. образования «Уральский государственный педагогический университет». – Челябинск, 2012. – 25 с.
234. Краевский В. В. Науки об образовании и наука об образовании (методологические проблемы современной педагогики) [Электронный ресурс] / В. В. Краевский // Вопросы философии. – 2009. – № 3. – Текст. дан. – Режим доступа: <http://www.bim-bad.ru/biblioteka/article> (дата обращения: 27.03.2014. – Назв. с екрана.
235. Краснова Т. И. Инновации в системе оценивания учебной деятельности студентов / Т. И. Краснова ; Беларус. гос. ун-т // Образование для устойчивого развития. – Минск, 2005. – С. 438–440.
236. Красновский А. А. Ян Амос Коменский / А. А. Красновский. – М. : Учпедгиз, 1953. – 233 с.
237. Кремень В. Г. Неперервна професійна освіта: проблеми, пошуки, перспективи : монографія / В. Г. Кремень ; за ред. І. А. Зязюна. – К. : Віпол, 2000. – 613 с.
238. Кремень В. Перспективи розвитку освіти на 25 років / В. Кремень // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2001. – № 5–6. – С. 9–14.

239. Кремень В. Г. Філософія: мислителі, ідеї, концепції : підручник / В. Г. Кремень, В. В. Ільїн. – К. : Книга, 2005. – 528 с.
240. Кречетов А. Г. Инновационное управление предприятием [Электронный ресурс] / А. Г. Кречетов // On-line библиотека. – Текст. дан. – Режим доступа: <http://www.xserver.ru/user/inupp/> (дата обращения: 24.06.2013). – Название с экрана.
241. Криворучко Н. І. Інноваційні педагогічні технології під час професійної підготовки майбутніх фахівців [Електронний ресурс] / Н. І. Криворучко, К. І. Криворучко // Соціум. Наук. Культура : Х Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. – Текст. дан. – Режим доступу: <http://intkonf.org/krivoruchko-ni-krivoruchko> (дата звернення: 14.07. 2012). – Назва з екрана.
242. Крижанівський А. Реалізація поліфункціонального менеджменту у формуванні креативно зорієнтованого колективу гімназії / А. Крижанівський // Директор школи, лицею, гімназії. – 2010. – № 4. – С. 52–61.
243. Кузькин Н. П. Инновации в управлении современной школой : автореф. дис. на соиск. учен. степени канд. пед. наук : спец. 13.00.01 «Общая педагогика, история педагогики и образования» / Н. П. Кузькин ; Педагогический ин-т Саратов.о гос. ун-та имени Н. Г. Чернышевского. – Саратов, 2004. – 25 с.
244. Кузьмінський А. І. Педагогіка вищої школи : навч. посіб. / А. І. Кузьмінський. – К. : Знання, 2005. – 486 с.
245. Куликова Ю. Л. Правовое управление инновационными процессами в высших учебных учреждениях, основанное на взаимодействии системы образования, научной деятельности и бизнеса / Ю. Л. Куликова // Право и образование. – М., 2013. – № 1. – С. 98–105
246. Кульневич С. В. Управление современной школой. Вып. 4: Организация и содержание методической работы : практ. пособ. / С. В. Кульневич, В. И. Гончарова, Т. И. Лакоцепина. – Ростов-н/Д. : Учитель, 2005. – 288 с.
247. Купаевцев А. В. Деятельностная альтернатива в образовании / А. В. Купаевцев // Педагогика. – 2005. – № 10. – С. 27–33.
248. Курлянд З. Н. Професійно-креативне середовище ВНЗ – передумова підвищення якості підготовки майбутніх фахівців / З. Н. Курлянд // Педагогічна наука: історія, теорія,

- практика, тенденції розвитку : е-журнал. – 2009. – № 1. – С. 16–21. – Режим доступа: http://intellect-invest.org.ua/pedagog_editions_e-magazine _ pedagogical_science_arhiv_pn_n1_2009_st_16/ (дата звернення: 18.07. 2012). – Назва з екрана.
249. Курс лекций по социологии образования : учеб. пособ. для студ. вузов / под. общ. ред. В. И. Астаховой ; Нар. укр. акад. – 2-е изд., перераб. и доп. – Х. : Изд-во НУА, 2009. – 464 с.
250. Лаврентьев Г. В. Инновационность как один из принципов педагогики / Г. В. Лаврентьев, Н. Б. Лаврентьева // Инновационные обучающие технологии в профессиональной подготовке специалистов : учеб. пособ. – Барнаул : Изд-во Алтайского гос. ун-та. – 2002. – 156 с.
251. Лазарев М. І. Інтеграція теоретичного і виробничого навчання в ПТНЗ із використанням модульних технологій : системний підхід [Електронний ресурс] / М. І. Лазарев, Н. В. Божко. – Режим доступа: <http://zavantag.com/docs/3209/index-85666.html/> (дата звернення: 18.10. 2012). – Назва з екрана.
252. Лазаренко И. Р. Подготовка руководителей школ к управлению инновационными процессами : на факультете переподготовки и повышения квалификации : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / И. Р. Лазаренко. – Барнаул, 1995. – 160 с.
253. Ларіна Н. Б. Підготовка керівників загальноосвітніх навчальних закладів до впровадження профільного навчання : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Н. Б. Ларіна ; Класичний приватний ун-т. – Запоріжжя, 2009. – 23 с.
254. Ларионова Н. И. Роль практической подготовки в проектировании содержания образовательного процесса [Электронный ресурс] / Н. И Ларионова Г. П. Сечина, Т. Г. Хабирова // Фундаментальные исследования : науч.-теорет. журн. / Рос. Акад. Естествознания. – 2009. – № 7. – Режим доступа: www.rae.ru. (дата обращения: 13.03. 2012). – Назв. с экрана.
255. Леднев В. С. Научное образование: развитие способностей к научному творчеству / В. С. Леднев. – Изд. 2-е, испр. – М. : МГАУ, 2002. – 120 с.

256. Левинтов А. Е. Методология и рефлексивное управление / А. Е. Левинтов // Рефлексивные процессы и управление : междунар. науч.-практ. междисциплин. журн. – 2006. – № 1. Т. 6. – С. 38–46.
257. Лефевр В. А. Стратегические решения и мораль / В. А. Лефевр // Рефлексивные процессы и управление : междунар. науч.-практ. междисциплин. журн. – 2002. – № 1. Т. 2. – С. 24–26.
258. Лімська декларація «Про академічну свободу і автономію вищих навчальних закладів» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [//rpd.univ.kiev.ua/bolon_proc/lima.php](http://rpd.univ.kiev.ua/bolon_proc/lima.php)/(дата звернення: 11.10. 2012). – Назва з екрана.
259. Лобанова Т. Н. Основы менеджмента / Т. Н. Лобанова, Я. В. Михайлов. – М. : Инфра-М., 2005. – 321 с.
260. Лозниця В. С. Психологія менеджменту: теорія і практика : навч. посіб. / В. С. Лозниця. – К. : ЕксОб, 2001. – 512 с.
261. Лозова В. І. Теоретичні основи виховання і навчання : навч. посіб. / В. І. Лозова, Г. В. Троцько ; Харків. держ. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди. – 2-е вид., випр. і доп. – Харків : ОВС, 2002. – 400 с.
262. Лосев К. В. Формирование и управление инновационной средой высшего учебного заведения : автореф. дис. на соиск. учен. степени д-ра эконом. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (управление инновациями)» / К. В. Лосев ; Федерал. гос. автоном. образов. учреждении высшего проф. образования «Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения». – СПб, 2013. – 34 с.
263. Луговий В. І. Педагогічна освіта в Україні: структура, функціонування, тенденції розвитку / В. І. Луговий ; за заг. ред. акад. О. Г. Морозова. – К. : МАУП, 1994. – 194 с.
264. Луговий В. Роль і місце Національної академії державного управління при Президентові України у створенні системи підготовки державних службовців в умовах європейської та євроатлантичної інтеграції / В. Луговий // Вісник Національної академії державного управління. – 2006. – № 1. – С. 13–18.
265. Луговий В. І. Управління освітою : навч. посіб. для слухачів, аспірантів, докторантів спец. «Державне управління» / В. І. Луговий. – К. : Вид-во УАДУ, 1997. – 302 с.

266. Любченко О. В. Формування управлінських умінь майбутніх фахівців економічного профілю засобами інтерактивних технологій : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / О. В. Любченко ; Дніпропетров. ун-т імені Альфреда Нобеля. – Дніпропетровськ, 2013. – 17 с.
267. Люшин М. Науково-методичний супровід розвитку професіоналізму керівників освітніх організацій / Микола Люшин // Школа : всеукр. журн. для заст. директорів та методистів ОППО, управлінь, відділів освіти: РМК, РМЦ, НМЦ, ІМЦ. – 2010. – № 7. – С. 17–26.
268. Лысенко А. И. Конкуренция среди ВУЗов или менеджмент качества высших учебных заведений Украины [Электронный ресурс] / А. И. Лысенко // Освітній портал. – Текст. дан. – Режим доступа: www.osvita.org.ua. (дата звернення: 13.10.2013). – Назва з екрана.
269. Мадзігон В. На службі сучасної шкільної реформи / В. Мадзігон // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2001. – № 3. – С. 4–14.
270. Макарова Л. Инновационные информационно-коммуникационные технологии как средство организации учебного процесса / Л. Макарова // Вестник Адыгейского государственного университета. Сер.: Педагогика и психология. – 2011. – № 4. – Текст. дан. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/search?q> (дата обращения: 19.02. 2013). – Назв. с экрана.
271. Макарова Л. С. Модульное структурирование образовательных программ в контексте реформирования высшего профессионального образования / Л. С Макарова // Вестник Адыгейского государственного университета : электрон. науч. изд. – 2012. – № 1. – Текст. дан. – Режим доступа: <http://www.vestnik.adygnet.ru/?2012.1> (дата обращения: 17.02.2013). – Назв. с экрана.
272. Макарушина Е. Н. Педагогические условия эффективного применения модели креативной направленности обучения студентов в вузе / Е. Н. Макарушина // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 1. – Текст. дан. – Режим доступа: URL: www.science-education.ru/101-5498 (дата обращения: 18.04.2012) (дата обращения: 18.02.2013). – Назв. с экрана.

273. Макеев С. О. Основні категорії «розуміючої соціології» / С. О. Макеев // Соціологія : навч. посіб. / за ред. С. О. Макеева. – К., 1999. – С. 69.
274. Макіна Н. Середня загальноосвітня школа – фундамент сучасної освіти / Н. Макіна // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2002. – № 1–2. – С. 23–32.
275. Макогон К. В. Формування готовності педагогів до інноваційної діяльності / К. В. Макогон // Педагогіка і психологія. – 1997. – № 4. – С. 155–160.
276. Максименко С. Д. Загальна психологія : навч. посіб. / С. Д. Максименко, В. О. Соловієнко. – Вид. 3-є, перероб. та допов. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – С. 119–120.
277. Малахов Ю. А. Формирование инновационных компетенций студентов технических вузов / Ю. А. Малахов // Управление интеллектуальной собственностью / ИнВест Регион. – 2009. – № 3. – С. 23–29.
278. Маленков Ю. Проблемы подготовки магистров с высокой добавленной ценностью / Ю. Маленков // Высшее образование России. – 2008. – № 12. – С. 33–41.
279. Маліцький Б. А. Методичні рекомендації щодо проведення прогнозно-аналітичного дослідження в рамках Державної програми прогнозування науково-технологічного та інноваційного розвитку України : наук. вид. / Б. А. Маліцький, О. С. Попович, В. П. Соловійов ; Центр досліджень наук.-техн. потенціалу та історії науки НАН України. – К. : Фенікс, 2004. – 52 с.
280. Малышев О. В. Формирование и использование пула экспертов ситуационного центра / О. В. Малышев, С. В. Симонов // Системи підтримки прийняття рішень : теорія і практика : зб. доп. наук.-практ. конф. з міжнар. участю. – К., 2009. – С. 117–120.
281. Малихіна В. Управлінська підтримка інноваційної діяльності вчителя / В. Малихіна // Директор школи. – 2002. – № 35. – С. 19–28.
282. Маркс К. До критики гегелівської філософії права // Маркс К. Твори / Карл Маркс, Фридрих Енгельс. – К. : Вид-во політ. літератури України, 1980. – Т. 1. – С. 304.
283. Марігодова В. К. Технологія проведення методу синектики / В. К. Марігодова, Ю. М. Кравченко // Нові технології навчання : наук.- метод. зб. / Ін-т інноваційних технологій і змісту освіти. – К., 2007. – Вип. 50. – С. 31–35.

284. Маригодова В. К. Основы научных исследований: инженерная педагогика / В. К. Маригодова, А. А. Слободянюк. – Севастополь : Изд-во СевГТУ, 1999. – 240 с.
285. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом / О. І. Мармаза. – Х. : Основа, 2004. – 240 с.
286. Марон А. Е. Образование взрослых: формирование модели подготовки резерва управленческих кадров / А. Е. Марон // Человек и образование. – 2011. – № 4. – С. 44–48.
287. Маслов В. Концептуальні засади побудови, зміст і структура орієнтовної моделі функціональної компетентності керівників навчальних закладів / В. Маслов // Післядипломна освіта в Україні. – 2009. – № 12. – С. 3–10.
288. Мастерство и личность учителя: на примере деятельности учителя иностранного языка : [учеб. пособ. по проф. подгот. учителя иностр. языка] / Е. И. Пассов, В. П. Кузовлев, Н. Е. Кузовлева, В. Б. Царькова. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Флинта : Наука, 2001. – 237 с.
289. Матвієнко П. І. Удосконалення педагогічної майстерності в умовах особистісно зорієнтованої освіти : модульний посіб. / П. І. Матвієнко, Н. І. Білик, О. О. Новак. – Полтава : ПОППО, 2006. – 292 с.
290. Менеджмент організації : підручник / за заг. ред. В. П. Петкова. – Кіровоград : КірюОІ ХНУВС. – 2008. – 795 с.
291. Методичні рекомендації щодо розроблення професійних стандартів за компетентнісним підходом / розроб.: Мельник С. В., Матросов В. Д. ; М-во соц. політики України, ДУ НДІ соціально-трудових відносин. – К., 2011. – 52 с.
292. Міжнародна Рада стандартів для навчання, досягнення та освіти (Internationale Board of Standards for Training, Performance and Instruction [Електронний ресурс]. – Текст. дані. – Режим доступу: <https://sites.google.com/a/asu.edu/> (дата звернення 27. 03. 2013). – Назва з екрана.
293. Минин М. Фонд оценочных средств в структуре образовательных программ / М. Минин, Е. Муратова, Н. Михайлов // Высшее образование в России. – 2011. – Вып. 5. – С. 113–118.
294. Микалко М. Игры для разума : тренинг креативного мышления / Майкл Микалко. – СПб : Питер, 2007. – С. 302.

295. Миронова М. Д. Инновационное управление как метод повышения эффективности предприятия в сфере жилищно-коммунальных услуг / М. Д. Миронова, Ш. Р. Ахметов // Управление экономическими системами : официальный сайт журн. – 2011. – № 3. – Текст. дан. – Режим доступа: uecs.ru/innovacii-investicii?start (дата обращения: 24.06.2013). – Название с экрана.
296. Мирошниченко А. Национальная рамка квалификаций в Украине [Электронный ресурс] / А. Мирошниченко. – Текст. дан. – Режим доступа: [<http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1251>] (дата обращения: 18.02.2013). – Назв. с экрана
297. Митрофанов К. Г. Сетевые взаимодействия образовательных учреждений и организаций в процессе реализации образовательных программ. Проектирование и управление / К. Г. Митрофанов, А. Г. Каспаржак, А. А. Пинский, И. В. Голубкин и др. – М. : Альянс Пресс, 2004. – 268 с.
298. Митина Л. М. Психология труда и профессионального развития учителя / Л. М. Митина. – М. : Академия, 2004. – 320 с.
299. Михайлов Л. М. Исследование систем управления : учеб. пособ. для вузов / Л. М. Михайлов. – М. : Экзамен, 2009. – 189 с.
300. Михайленко О. И. Вариативность и инновации в образовании : электрон. учеб. по педагогике [Электронный ресурс] / О. И. Михайленко ; Кабардино-Балкарский гос. ун-т им. Х. М. Бербекова. – 2008. – Текст. дан. – Режим доступа: http://krip.kbsu.ru/pd/op_lek_8.html (дата обращения: 11.05.2013). – Назв. с экрана.
301. Моргунов П. П. Модель управления инновационной деятельностью на предприятиях нефтегазового комплекса на примере ОАО «Сургутнефтегаз» [Электронный ресурс] / П. П. Моргунов // Нефтегазовое дело : электрон. науч. журн. : официальный сайт. – 2006. – Вып. № 1. – Текст. дан. – Режим доступа: <http://www.ogbus.ru>. (дата обращения: 04.03. 2013). – Название с экрана.
302. Мойсеюк Н. Є. Інновації в освіті / Н. Є. Мойсеюк // Педагогіка : навч. посіб. – 3-е вид., доп. – 2001. – С. 581–592.
303. Морозов А. А. Ситуационные центры – основа стратегического управления / А. А. Морозов, В. А. Яценко //

- Математические машины и системы. – 2003. – № 1. – С. 3–14.
304. Мудрак В Інформаціологічні тенденції розвитку вищої освіти України в глобальному світовому просторі / В. Мудрак // Філософія освіти. – 2006. – № 1. – С. 101–108.
305. Мудрак В. І. Сучасні тенденції інформаціологічного техніко-технологічного забезпечення фахової компетентності у системі вищої освіти в контексті антропологічного розвитку / В. І. Мудрак // Антропологічні виміри філософських досліджень. – 2012. – Вип. 2. – С. 46–52.
306. Мудрик А. В. Социальная педагогика : учеб. для студ. пед. вузов / А. В. Мудрик. – М. : Академия, 2000. – 200 с.
307. Муратова Е. И. Проектирование и реализация образовательных программ подготовки специалистов инновационного типа / Е. И. Муратова, И. В. Федоров // Современные проблемы многоуровневого образования : сб. трудов науч.-метод. симпозиума / ДГТУ. – Ростов-на-Дону, 2007. – С. 32–36.
308. Мусис Н. Усе про спільні політики Європейського Союзу / Н. Мусис ; пер. з англ. – К. : К. І. С., 2005. – 466 с.
309. Найдьонов І. Головні важелі в управлінні освітою / І. Найдьонов, Г. Кот // Персонал : журнал інтелектуальної еліти. – 2009. – № 1. – С. 58–64.
310. Наточий Л. О. Розвиток управлінської культури керівників загальноосвітніх шкіл у вітчизняній педагогічній теорії : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.06 «Теорія і методика управління освітою» / Л. О. Наточий; Луган. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. – Луганськ, 2012. – 20 с.
311. Національна доктрина розвитку освіти України : затверджена Указом Президента України від 17.04.2002 № 347/2002. // Офіційний вісник України. – 2002. – № 16. – С. 11–24. – Відомості [зі змінами, внесеними згідно з Законами] доступні також з Інтернету: <http://www.president.gov.ua/documents/151>.
312. Наше общее будущее : доклад Международной комиссии по окружающей среде и развитию : пер. с англ. / под ред. и с послесл. С. А. Евтеева, Р. А. Перелета. – М. : Прогресс, 1989. – 376 с.

313. Нелюбов С. О. Становление и развитие профессиональной позиции руководителя образовательного учреждения : автореф. дис. на соиск. учён. степени д-ра пед. наук : спец. 13.00.08 «Теория и методика профессионального образования» / С. О. Нелюбов ; Новосибирский гос. пед. ун-т. – Новосибирск, 2008. – 40 с.
314. Нечаев В. Я. Новые подходы в социологии образования / В. Я. Нечаев // Социс. – 1999. – № 11. – С. 84–91.
315. Никитин Е. П. Феномен человеческого самоутверждения / Е. П. Никитин, Н. Е. Харламенкова. – СПб. : Алетейя, 2000. – 265 с.
316. Нікітін Є. Федеральна система підвищення кваліфікації : проблеми та перспективи розвитку / Е. Нікітін // Народна освіта. – 1999. – № 7–8. – С. 5–14.
317. Ніколаєнко С. М. Освіта в іноваційному поступі суспільства / С. М. Ніколаєнко. – К. : Знання. – 2006. – 207 с.
318. Ніколаєнко С. Проблеми розвитку теорії управління інноваційними процесами в освіті [Електронний ресурс] / С. Ніколаєнко // Освіта регіону: політологія психологія комунікації : укр. наук. журн. – Текст. дан. – Режим доступу: http://www.social-science.com.ua/jornal_content/63/education_management (дата звернення 27. 03. 2013). – Назва з екрана.
319. Ніколаєнко С. М. Стратегія розвитку освіти України. Початок ХХІ століття / С. М. Ніколаєнко. – К. : Знання, 2006. – 253 с.
320. 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 і методика управління освітою» / С. М. Ніколаєнко ; Держ. вищий навч. заклад «Університет менеджменту освіти». – К., 2009. – 44 с.
321. Николис Г. Познание сложного : введение / Г. Николис, И. Пригожин ; пер. с англ. В. Ф. Пастушенко. – М. : Мир, 1990. – 342 с.
322. Николко В. Н. Творчество как инновационный процесс : (философско-онтологический анализ) / В. Н. Николко. – Симферополь : Таврия, 1990. – 189 с.
323. Ничкало Н. Г. Неперервна професійна освіта як світова тенденція / Н. Г. Ничкало // Професійна освіта в зарубіжних

- країнах: порівняльний аналіз : монографія / за ред. Н. Г. Ничкало, В. А. Кудіна. – К., 2002. – С. 40–52.
324. Ничкало Н. Г. Сучасні світові тенденції, українські реалії та перспективи наукового забезпечення якісної освіти / Н. Г. Ничкало // Якісна освіта в багатоетнічному суспільстві : матеріали регіонал. семінару. – К., 2004. – С. 35–45.
325. Новий тлумачний словник української мови : у 3 т. – 2-е вид., випр. – К. : Аконіт, 2004. – Т. 1 : А–К. – 928 с. ; т. 2 : К–П. – 928 с. ; т. 3 : П–Я. – 864 с.
326. Новиков А. М. «Что знает Иван, чего не знает Джон? Что умеет Джон, чего не умеет Иван?» / А. М. Новиков // Народное образование. – № 1. – 2001. – С. 8–9.
327. Нордстрем К. Бизнес в стиле фанк навсегда. Капитализм в удовольствии / К. Нордстрем, Й. Риддерстрале ; [пер. с англ. Вагнера К.]. – СПб. : Стокгольм. школа экономики в Санкт-Петербурге, 2011. – 328 с.
328. Оболенська Т. Є. Маркетинг у сфері освітніх послуг : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / Т. Є. Оболенська ; Харків. держ. економ. ун-т. – Харків, 2002. – 28 с.
329. Образование в интересах устойчивого развития в международных документах и соглашениях. – М. : Эко-согласие, 2005. – 142 с.
330. Образование: сокровитное сокровище (Learning: The Treasure Within) [Электронный ресурс] : основные положения Доклада Международной комиссии по образованию для XXI века : электрон. версия основных положений Доклада / МОО ВПП ЮНЕСКО. – М. : ЮНЕСКО, 1996. – 31 с.
331. Огнев'юк В. О. Освіта в системі цінностей сталого людського розвитку (світоглядно-методологічний аспект) / В. О. Огнев'юк. – К. : Знання України, 2003. – 450 с.
332. Окса М. М. Організаційно-педагогічні засади використання портфоліо в процесі підготовки магістрів за фахом «управління навчальними закладами» / М. М. Окса // Філософія образования личности : сб. материалов конф. [Электронный ресурс]. – Текст. дані. – Режим доступу: <http://www.ukrdeti.com /firstforum/b63.html> (дата звернення: 21.01.2013). – Назва з екрана.
333. Ольховский В. В. Управление нематериальными активами как инновационным ресурсом развития современных

- організацій : монографія. / В. В. Ольховський. – М. : РАГС, 2009. – 304 с.
334. Омельчук І. Д. Вимоги до особистості та діяльності молодого керівника школи [Електронний ресурс] / І. Д. Омельчук, Є. І. Омельчук. – Текст. дані. – Режим доступу: <http://referaty.com.ua/ukr/dll/1553/> (дата звернення 20.04.2013). – Назва з екрана.
335. Омельчук І. Д. Методи навчання в системі формування професійних якостей молодого керівника школи [Електронний ресурс] / І. Д. Омельчук. – Текст. дані. – Режим доступу: <http://referaty.com.ua/ukr/dll/1553/> (дата звернення 29.02.2014). – Назва з екрана.
336. Онишків З. М. Основи школознавства : навч. посіб. для студ. вищих пед. закладів освіти / З. М. Онишків. – Тернопіль : Навч. книга-Богдан, 2003. – 176 с.
337. Онищук Л. А. Теоретичні і методичні основи гуманізації управління загальноосвітніми навчальними закладами І-ІІ ступенів : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук : спец. 13.00.01 «Загальна педагогіка та історія педагогіки» / Людмила Анатоліївна Онищук; Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова. – 2006. – 43 с.
338. Орбан-Лембрик Л. Соціальна психологія : навч. посіб. / Л. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2005. – 448 с.
339. Організаційно-педагогічні умови вдосконалення управлінської діяльності у вищому професійному училищі / Упр. освіти і науки Сум. обл. держ. адмін., Ін-т проф.-тех. освіти НАПН України, Держ. проф.-техн. заклад «Роменське вище професійне училище». – Суми, 2011. – 20 с.
340. Осадченко І. І. Технологія ситуаційного навчання в контексті класифікації сучасних технологій навчання : автореф. на здобуття наук. ступеня д-р пед. наук, спец. : 13.00.09 «Теорія навчання» / І. І. Осадченко. – К. : НАПН Укр. Ін-т педагогіки, 2013. – 39 с.
341. Осадченко І. І. Різномірнева ефективність застосування ситуаційної методики навчання у ВНЗ [Електронний ресурс] / І. І. Осадченко // Педагогічна наука: історія, теорія, практика, тенденції розвитку : е-журнал / Портал сучасних пед. ресурсів. – 2010. – Вип. 1. – Текст. дані. – Режим доступу: http://intellect-invest.org.ua/pedagog_editions_e-magazine_pedagogical_science_vypuski_n1_2010_st_14/ (дата звернення 20.04.2013). – Назва з екрана.

342. Осадчий В. В. Сучасні вимоги до професійної підготовки майбутніх учителів [Електронний ресурс] / В. В. Осадчий. – Текст. дані. – Режим доступу: <http://vuzlib.com/content/view/354/84/> (дата звернення 27.09.2013). – Назва з екрана.
343. Осадчий І. Г. Теорія і практика спрямованого розвитку системи загальної середньої освіти сільської місцевості : дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук : 13.00.01 / Осадчий І. Г. ; Ін-т педагогіки НАПН України. – К., 2012. – 622 с
344. Освіта в інноваційному поступі суспільства : доповідь на підсумковій колегії М-ва освіти і науки України 17 серп. 2006 р. // Освіта України. – 2006. – 14 серп. (№ 60–61). – С. 1–21.
345. Освітній менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К. : Шкільний світ, 2003. – 400 с.
346. Особенности корпоративного обучения менеджеров [Электронный ресурс] // Международный институт менеджмента ЛИНК : [сайт]. – Текст. дан. – Режим доступа: <http://ou-link.ru/pub/2002mp05.htm> (дата обращения: 14.03.2013). – Название с экрана.
347. Остапчук О. Нехай сили змін завжди будуть з нами / О. Остапчук // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2002. – № 3. – С. 67.
348. Пазухина С. В. Ценностное отношение будущего педагога к личности учащегося : антропологический подход : автореф. дис. на соиск. учен. степени д-ра психол. наук : спец. 19.00.07 «Педагогическая психология» / С. В. Пазухина ; НОУ ВПО «Столичная финансово-гуманитарная академия». – М., 2012. – 43 с.
349. Паламарчук В. Педагогічні інновації : міфи та реальність / В. Паламарчук // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2002. – № 3. – С. 36.
350. Пальчук М. І. Підготовка педагогічного персоналу в умовах європейської інтеграції / М. І. Пальчук // Теоретичні та методичні засади розвитку педагогічної освіти: педагогічна майстерність, творчість, технології : зб. наук. праць / за заг. ред. Н. Г. Ничкало. – Харків, 2007. – С. 275–279.
351. Панченко А. Г. Планування роботи школи / А. Г. Панченко // Управління школою. – 2013. – № 3–4. – С. 20–39.

352. Панчук Т. В. Мотивація вдосконалення управлінської діяльності директора школи : автореф. дис. канд. психол. наук : спец. 19.00.05 «Соціальна психологія» / Т. В. Панчук ; Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України. – К., 2002. – 20 с.
353. Парфенова И. А. Технология формирования компонентов общекультурных компетенций специалистов инновационной сферы / И. А. Парфенова, А. И. Попов, Е. А. Молоканова // Высокие интеллектуальные технологии и инновации в национальных исследовательских университетах : материалы XVIII Междунар. науч.-метод. конф., 17–18 февр. 2011 г. – СПб., 2011. – Т. 2. – С. 120.
354. Педагогіка вищої школи : навч. посіб. / З. Н. Курлянд, Р. І. Хмелюк, А. В. Семенович та ін. ; за ред. З. Н. Курлянд. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2005. – 399с.
355. Педагогічна майстерність керівника освітнього закладу: теорія і практика : матеріали Всеукр. наук.-практ. семінару, (Полтава, 26–27 квіт. 2007 р.) / ред. М. В. Гриньова ; Полтав. держ. пед. ун-т імені В. Г. Короленка. – Полтава : Астроя. – 2007. – 304 с.
356. Педагогическое прогнозирование : науч.-метод. пособ. / Л. Е. Никитина, И. А. Липский, С. Н. Майорова-Щеглова, Г. А. Наместникова ; за общ. ред. Л. Е. Никитиной. – М. : НОУ ВПО Москов. психол.-соц. ин-т, 2009. – 288 с.
357. Педагогическая психология : учеб. для студ. высш учеб. заведений / под ред. Н. В. Ключевой. – М. : Владос-Пресс, 2003. – 209 с.
358. Петренко А. А. Становление и развитие профессионализма педагога-руководителя в системе непрерывного педагогического образования : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.01 / А. А. Петренко ; Гос. образов. учрежд. высш. проф. образования «Рязанский государственный университет имени С. А. Есенина». – Рязань, 2011. – 446 с.
359. Петренко Л. М. Професійна освіта і навчання в Україні: сучасні технології управління : метод. посіб. / Л. М. Петренко, А. Р. Козак, С. П. Коваленко ; за заг. ред. Петренко Л. М. – Дніпропетровськ : ІМА-Прес, 2011. – 152 с.
360. Петриченко Л. О. Підготовка майбутнього вчителя початкової школи до інноваційної діяльності в позааудиторній роботі : автореф. дис. на здобуття наук.

- ступеня канд. пед. наук 13.00.04 «Теорія та методика професійної освіти» / Л. О. Петриченко. – Кіровоград, 2007. – 22 с.
361. Петков С. В. Менеджменту державному управлінні: загальна частина : навч. посіб. / С. В. Петков, Л. Р. Наливайко, О. Г. Комісаров та ін. ; за заг. ред. С. В. Петкова. – К., 2011. – 312 с.
362. Петков С. Менеджмент і науковий підхід до прийняття управлінських рішень / С. Петков // Юридичний журнал. – 2005. – № 4. – С. 22.
363. Пехарева С. В. Управління інноваційним розвитком дошкільного навчального закладу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.06 «Теорія і методика управління освітою» / С. В. Пехарева ; Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка. – Луганськ, 2009. – 20 с.
364. Пехота О. М. Освітні технології : навч.-метод. посіб. / О. М. Пехота. – К. : А.С.К., 2004. – 256 с.
365. Підготовка керівника середнього закладу освіти : навч. посіб. / за ред. Л. І. Даниленко. – К. : Міленіум, 2004. – 272 с.
366. Підласий І. П. Діагностика та експертиза педагогічних проектів : навч. посіб. / І. П. Підласий. – К. : Україна, 1998. – 343 с.
367. Пинегина Н. М. Рефлексивная культура психолога : учеб. пособ. по дисциплине "Рефлексивная культура психолога" по специальности 020400 (030301) / Н. М. Пинегина. – Воронеж, 2005. – 80 с.
368. Платонов М. Ю. Управление инновационным процессом как фактор конкурентоспособности высшего учебного заведения : автореф. дис. на соиск. учен. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 « Экономика и управление народным хозяйством» / М. Ю. Платонов; С.-Петербур. гос. ун-т экономики и финансов. – 2010. – 22 с.
369. 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. – 24 с.

370. Погрібна Н. С. Принципи інноваційної управлінської діяльності керівника ЗНЗ / Н. С. Погрібна // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2006. – № 2. – С. 96–101.
371. Погрібняк С. Проблеми оцінювання управлінської діяльності керівника / С. Погрібняк // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2002. – № 3. – С. 64.
372. Положення про національну систему рейтингового оцінювання діяльності вищих навчальних закладів : Наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України від 20.12.2011 № 1475 // Офіційний вісник України. – 2011. – № 6. – Відомості доступні також з Інтернету: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0018-12#n15>.
373. Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності : Наказ М-ва освіти і науки України від 07.11.2000 р. № 522 // Офіційний вісник України. – 2001. – № 1. – С. 426–428. – Відомості доступні також з Інтернету: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0946-00>.
374. Полтораднева Н. Л. О подготовке кадров для становления и развития экономики инновационного предпринимательского типа в России [Электронный ре-сурс] / Н. Л. Полтораднева, Т. Б. Суржикова. – Текст. дан. – Режим доступа: <http://www.pandia.ru/text/77/340/34278.php> (дата обращения: 18.05.2014). – Назв. с экрана.
375. Пономаренко Т. О. До проблеми розробки моделі змісту підготовки менеджерів дошкільної освіти в контексті культури / Т. О. Пономаренко // Проблеми сучасної педагогічної освіти. Сер.: Педагогіка і психологія : [зб. ст.] / РВНЗ "Крим. гуманіт. ун-т". – Ялта, 2006. – Вип. 12. – С. 154–164.
376. Пономарьов П. Влияние личности руководителя на личностные трансформации подчиненных [Электронный ресурс] / П. Пономарьов. – Текст. дан. – Режим доступа: <http://psyfactor.org/lib/kadry4.htm> (дата обращения: 17.12.2013). – Назв. с экрана.
377. Попов А. И. Теоретические основы формирования кластера профессионально важных творческих компетенций в вузе посредством олимпиадного движения : монография / А. И. Попов. – Тамбов : Изд-во ГОУ ВПО ТГУ, 2011. – 80 с.
378. Поппер К. Р. Открытое общество и его враги. Т. 1: Чары Платона / К. Р. Поппер ; пер. с англ. ; под ред. В. Н. Садовс-

- кого ; Междунар. фонд «Культурная инициатива». – М. : Феникс, 1992. – 448 с.
379. Пригожин И. Порядок из хаоса: новый диалог человека с природой : пер. с англ. / И. Пригожин, И. Стенгерс ; под общ. ред. В. И. Аршинова, Ю. Л. Климонтовича, Ю. В. Сачкова. – М. : Прогресс, 1986. – 432 с.
380. Проблеми сталого розвитку України : програма дій «Порядок денний на 21 століття» : пер. з англ. / ВГО «Україна. Порядок денний на 21 століття». – К. : БМТ, 2001 – 423 с.
381. Прогноз науково-технологічного та інноваційного розвитку України : зб. матеріалів (попередній варіант) / під ред. акад. НАН України А. П. Шпака, акад. АПН України А. М. Гуржія ; упоряд. Маліцький Б. А., Попович О. С. – К. : Фенікс, 2006. – 160 с.
382. Програма дій з подальшого впровадження Порядку денного на 21 століття : пер. з англ. / ВГО «Україна. Порядок денний на 21 століття». – К. : Інтелсфера, 2000. – 58 с.
383. Програма інноваційного розвитку загальноосвітніх навчальних закладів "Школи-новатори" на період до 2015 року : Наказ М-ва освіти і науки, молоді та спорту № 58 від 24.01.2012 р. [Електронний ресурс] // Освіта. ua : [сайт]. – Режим доступу: http://osvita.ua/legislation/Ser_osv/26962 (дата звернення: 30.04.2012). – Назва з екрана.
384. Про затвердження галузевої Концепції розвитку неперервної педагогічної освіти Наказ МОН № 1176 від 14.08.13 р. [Електронний ресурс] // Освіта. ua: [сайт]. – Режим доступу: http://osvita.ua/legislation/Ser_osv/26962 (дата звернення: 14.08.2013). – Назва з екрана.
385. Про затвердження Державної цільової економічної програми «Створення в Україні інноваційної інфраструктури на 2009–2013 роки» : Постанова Кабінету Міністрів України від 14.05.2008 р. № 447 // Офіційний вісник України. – 2008. – № 66. – Відомості [зі змінами, внесеними згідно із Законами] доступні також з Інтернету: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/447-2008-%D0%BF>.
386. Про затвердження Концептуальних засади розвитку педагогічної освіти України та її інтеграції в європейський освітній простір : Наказ М-ва освіти і науки України № 998 від 31.12.2004 р. // Освіта. ua. Вища освіта : [сайт]. – Режим

- доступу: http://osvita.ua/legislation/Vishya_osvita/3145/ (дата звернення: 3.10.2013). – Назва з екрана.
387. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій : Постанова Кабінету Міністрів України від 23 листоп. 2011 р. № 1341. // Урядовий кур'єр. – 2013. – 28 серп. – Відомості доступні також з Інтернету: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011> (дата звернення: 15.10.2013). – Назва з екрана.
388. Про затвердження Положення про організацію навчального процесу у вищих навчальних закладах // Вища освіта в Україні : нормативно-правове регулювання / за ред. А. П. Зайця, В. С. Журавського. – К., 2003. – С. 413–450.
389. Про затвердження Положення про освітньо-кваліфікаційні рівні (ступеневу освіту) : Постанова Кабінету Міністрів України // Вища освіта в Україні : нормативно-правове регулювання / за ред. А. П. Зайця, В. С. Журавського. – К., 2003. – С. 153–170.
390. Про систему дистанційного навчання «Віртуальний Університет» [Електронний ресурс] // Віртуальний Університет : веб система дистанційного навчання : [сайт]. – Режим доступу: <http://vu.net.ua/> (дата звернення: 15.02.2014). – Назва з екрана.
391. Процеси управління проектами : навч.-метод. посіб. / Гриньова М. В., Сас Н. М. – К. ; Полтава. – 2012. – 196 с.
392. Пуцов В. І. Освіта дорослих як механізм соціальних перетворень / В. І. Пуцов // Педагогічний процес: теорія і практика : зб. наук. праць. – 2009. – N 4. – С. 214–220.
393. Подласый В. И. Педагогика : новый курс : в 2 кн. Кн. 2: Общие основы. Теория обучения / В. И. Подласый. – М. : ВЛАДОС, 1996. – 256 с.
394. Подмазин С. И. Личностно-ориентированное образование: социально-философское исследование / С. И. Подмазин. – Запорожье : Просвіта, 2000. – 349 с.
395. Пономарьов О. С. Модель професійної діяльності фахівця : [текст лекції] / О. С. Пономарьов. – Харків : НТУ «ХПІ», 2006. – 36 с.
396. Полтораднева Н. Л. О подготовке кадров для становления и развития экономики инновационного предпринимательского типа в России / Н. Л. Полтораднева, Т. Б. Суржикова; Омский гос. ун-т путей сообщения. – Текст. дан. – Режим

- доступа: <http://lib2.znate.ru/docs/index-346526.html> (дата обращения: 15.12. 2013). – Назв. с экрана.
397. Попов А. И. Теоретические основы формирования кластера профессионально важных творческих компетенций в вузе посредством олимпиадного движения : монография / А. И. Попов. – Тамбов : Издат. полиграф. центр ГОУ ВПО ТГУ, 2011. – 80 с.
398. Попова Н. В. Організаційно-методичні засади консультативного забезпечення управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у регіоні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.06 «Теорія та методика управління освітою» / Н. В. Попова ; Ун-т менеджменту освіти Академії пед. наук України. – 2008. – 23с.
399. Поташник М. М. Педагогическое творчество: проблемы развития и опыт : пособ. для учителя / М. М. Поташник. – К. : Рад. шк. – 1988. – 187 с.
400. Поташник М. М. Эксклюзивные аспекты управления школой : метод. пособ. / М. М. Поташник. – М : Изд-во Пед. об-во России. – 2011. – 320 с. – (Сер.: Образование XXI века).
401. Пуцов В. І. Освіта дорослих як механізм соціальних перетворень / В. І. Пуцов // Педагогічний процес : теорія і практика : зб. наук. праць. – 2009 – № 4. – С. 214–220.
402. Прядеин В. С. Система эффективной педагогической и методической работы в инновационном вузе [Электронный ресурс] / В. С. Прядеин, Н. А. Ерохина // Концепт : науч.-метод. электрон. журн. / официал. сайт эвристических олимпиад «Совенок» и «Прорыв». – Киров, 2012. – Май, ART 1261. – URL: <http://www.covenok.ru/koncept/2012/1261.htm>. – Гос. рег. Эл № ФС 77-46214. (дата обращения: 17.04. 2012). – Назв. с экрана.
403. Реуцький М. В. Проблеми, тенденції, перспективи освіти ХХІ століття [Электронный ресурс] / М. В. Реуцький, О. І. Калина. – Текст. дан. – Режим доступу: http://conf.vntu.edu.ua/humed/2010/txt/Reutskyi_Kalyna.php (дата звернення: 15.02.2014). – Назва з екрана.
404. Реформа системи освіти : Програма економічних реформ на 2010–2014 роки // Дзеркало тижня. – 2010. – 29 трав. (№ 20).
405. Рибалко Л. С. Акмеологічні засади професійно-педагогічної самореалізації майбутнього вчителя : автореф. дис. на

- здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Людмила Сергіївна Рибалко ; Харків. нац. пед. ун-т імені Г. С. Сковороди. – Харків, 2008. – 43 с.
406. Рибніков А. М. Формування та використання трудового потенціалу у вищих навчальних закладах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / А. М. Рибніков; Донец. нац. ун-т. – Донецьк, 2009. – 21 с.
407. Рыгалин Д. Б. Систематизация проблем и выявление тенденций формирования устойчивых инновационных взаимодействий / Д. Б. Рыгалин // Креативная экономика. – 2009. – № 5 (29). – С. 106–113.
408. Рожнова Т. Є. Науково-методичні рекомендації щодо впровадження моделі управління ПТНЗ на засадах інноваційних технологій [Електронний ресурс] / Т. Є. Рожнова. – Текст. дані. – Режим доступу: рожноварpdf. (дата звернення: 15.10.2013). – Назва з екрана.
409. Ройтблат О. В. Построение организационных структур для оказания образовательных услуг в системе повышения квалификации : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 «Загальна педагогіка та історія педагогіки» / О. В. Ройтблат. – Тюмень, 2005. – 230 с.
410. Романенко Н. А. Підготовка майбутніх менеджерів освіти до професійної діяльності в умовах інноваційного середовища : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Н. А. Романенко ; Держ. заклад «Південноукр. нац. пед. ун-т імені К. Д. Ушинського». – Одеса, 2010. – 21 с.
411. Романчук М. Н. Учебные креативные ситуационные центры (КСЦ) в ВУЗах: опыт и проблемы использования, перспективы становления [Электронный ресурс] / Романчук М. Н., Шевырёв А. В. – Режим доступа: <http://www.ewrikasmc.ru/lib/stat3.html> (дата обращения: 12.10.2012). – Название с экрана.
412. Рубан І. Особливості управління освітніми закладами недержавної форми власності / І. Рубан // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2002. – № 5. – С. 59.

413. Рубинштейн С. Л. О мышлении и путях его исследования / С. Л. Рубинштейн. – М. : Изд-во Акад. наук СССР, 1958. – 586 с.
414. Русских Г. А. Образовательная программа педагога – средство подготовки учителя к педагогическому проектированию / Г. А. Русских // Методист. – 2003. – № 6. – С. 15–22.
415. Савина Н. М. Педагогическая мастерская инновационной деятельности : учеб.-метод. пособ. / Н. М. Савина. – Белгород : ГИК, 2007. – 204 с.
416. Савина Н. М. Технология обучение педагогических кадров посредством организации сетевого взаимодействия школ и системы повышения квалификации как условие эффективности инновационных преобразований в системе образования [Электронный ресурс] / Н. М. Савина, Е. М. Мироненко. – Текст. дан. – Режим доступа: <http://znanie.podelise.ru/docs/90570/index-6120.html> (дата обращения: 20.04. 2013). – Назв. с экрана.
417. Савельев А. Я. Модель формування фахівця з вищою освітою на сучасному етапі / [А. Я. Савельєв, Л. Г. Семушина, В. С. Кагерманьян] ; НІВО. – М., 2005. – 72 с. – (Зміст, форми і методи навчання у вищій школі: аналіт. огляди по основних напрямках розвитку вищої освіти ; Вип. 3).
418. Савченко О. Я. Уміння вчитися як ключова компетентність неперервної освіти [Електронний ресурс] / О. Я. Савченко. – Текст. дані. – Режим доступу: <http://www.it.govuadocs.com.ua/docs/353/index-46781.html> (дата звернення: 18.10.2013). – Назва з екрана.
419. Сас Н. М. Аналіз можливостей існуючих моделей навчання в галузі інноваційного управління для професійної підготовки майбутніх керівників навчальних закладів / Н. М. Сас // Наукові праці Вищого навчального закладу «Донецький національний технічний університет». Сер.: Педагогіка, психологія і соціологія. – Донецьк, 2013. – Вип. 1 (13). – С. 272–277.
420. Сас Н. М. Аналіз підходів до практики роботи з кадрами у педагогіці та менеджменті / Н. М. Сас // Управління розвитком : зб. наук. робіт / Харків. нац. екон. ун-т. – Харків, 2011. – № 8. – С. 203–206.

421. Сас Н. М. Аналіз тенденцій управління навчальними закладами / Н. М. Сас // Наукові праці Вищого навчального закладу «Донецький національний технічний університет». Сер.: Педагогіка, психологія і соціологія. – Донецьк, 2012. – Вип. 11 (202). – С. 140–148.
422. Сас Н. М. Антропологічний підхід до визначення основних пріоритетів професійного зростання керівника навчального закладу в умовах інформатизації суспільства / Н. М. Сас // Збірник наукових праць «Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького». Сер.: Педагогіка. – Мелітополь, 2012. – № 9. – С. 38–47.
423. Сас Н. М. Використання проектної організації навчального процесу та управління діяльністю вищих навчальних закладів / Н. М. Сас // Витоки педагогічної майстерності : зб. наук. праць. Сер.: Педагогічні науки / Полтав. нац. пед. ун-т імені В. Г. Короленка. – Полтава, 2013. – Вип. 10. – С. 343–350.
424. Сас Н. М. Загальнотеоретичні підходи до розробки кластеру когнітивних компетентностей з інноваційного управління майбутніх керівників навчальних закладів / Н. М. Сас // Вища освіта в Україні : теорет. та наук.-метод. часопис. – К., 2012. – Т. 2. № 3, дод. 2. – С. 34–38. – (Темат. вип. «Європейська інтеграція вищої освіти України у контексті Болонського процесу»).
425. Сас Н. М. Застосування активних методів викладання і вивчення навчальних дисциплін психолого-педагогічного циклу / Н. М. Сас // Актуальні проблеми підготовки фахівців соціальної роботи в Україні і за рубежом : зб. наук. статей. – Ужгород, 2003. – С. 293–296.
426. Сас Н. М. Застосування інтеграційного підходу до аналізу суб'єкта інноваційного управління навчальними закладами / Н. М. Сас // Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології / Збірник наукових праць Херсонського національного технічного університету. – Херсон, 2012. – Вип. 1. – С. 375–379.
427. Сас Н. М. Изменение парадигмы управления учебными заведениями Украины под влиянием глобальных процессов в образовании / Н. М. Сас // Теоретические и методологические проблемы современного образования : материалы междунар. науч. конф., (г. Москва, 30–31 дек., 2011 г.). – 2011. – С. 303–306.

428. Сас Н. М. Інноваційна діяльність в контексті різних методологічних вимірів / Н. М. Сас // Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошуки. – 2005. – № 35. – С. 57–64.
429. Сас Н. М. Інноваційна компетентність керівника навчального закладу. / Н. М. Сас // Формування компетентностей обдарованої особистості в системі освіти : матеріали наук.-практ. конф., (м. Севастополь, 6–7 лип. 2012 р.) : у 2 кн. / Ін-т обдарованої дитини. – К., 2012. – Кн. 1. – С. 174–180.
430. Сас Н. М. Инновационная деятельность как объект междисциплинарных исследований / Н. М. Сас // Экономическая психология: прошлое, настоящее, будущее : материалы междунар. науч.-практ. конф., 12–13 октяб. 2011 г. / под ред. В. А. Динеса, А. Н. Неверова, В. А. Русановского / СГСЭУ. – Саратов, 2011. – С. 168–171.
431. Сас Н. М. Інноваційне управління навчальними закладами як наукова проблема / Н. М. Сас // Развитие гуманитарных наук : материалы междунар. науч.-практ. конф., (м. Познань, 27–29 февр. 2012 г.). – Познань : Wydawca: Sp.zo.o. "Diamond-tradingtour", 2012. – Ч. 2. – С. 73–79.
432. Сас Н. М. Когнітивна складова інноваційного управління навчальним закладом / Н. М. Сас // Гуманізація навчально-виховного процесу : зб. наук. праць / [заг. ред. проф. В. І. Сипченка] ; Слав'янськ. держ. пед. ун-т. – Слав'янськ, 2012. – Спецвип. 10. – С. 231–241.
433. Сас Н. М. Компетентність з інноваційного управління в системі управлінських компетентностей майбутнього керівника навчального закладу / Н. М. Сас // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету імені Т. Г. Шевченка. Сер.: Педагогічні науки. – Чернігів, 2013. – Вип. 107. – Т. 3. – С. 98–104.
434. Сас Н. М. Моделювання навчального процесу у вищих навчальних закладах / Н. М. Сас // Професіоналізм педагога (проективна педагогіка: питання теорії та практики) : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., (м. Ялта, 21–23 верес. 2004 р.) : зб. ст. / РВВ КГДІ. – Ялта, 2004. – Ч. 1. – С. 106–111.
435. Сас Н. М. Нові тенденції у стратегії підготовки майбутніх керівників навчальних закладів / Н. М. Сас // Гуманізація навчально-виховного процесу : зб. наук. праць / заг. ред.

- проф. В. І. Сипченка ; ДВНЗ ДДПУ. – Слав’янськ, 2012. – Спецвип. № 11. Ч.1. – С. 141–147.
436. Сас Н. М. Обґрунтування легітимності застосування дефініції «інноваційне управління навчальними закладами» у наукових дослідженнях та у практиці управління / Н. М. Сас // Гуманітарний вісник Державного вищого навчального закладу «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди». Педагогіка. Психологія. Філософія : наук.-теор. зб. / Переяслав-Хмельниць. держ. пед. ун-т ім. Г. Сковороди. – К., 2012. – Вип. 27. – С. 167–175. – (Дод. 1. Темат. вип. «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору»).
437. Сас Н. М. Об’єктивні та суб’єктивні чинники гальмування інноваційних процесів в Україні / Н. М. Сас // Управління розвитком : зб. наук. робіт / Харків. нац. екон. ун-т. – Харків, 2010. – № 8 (84). – С. 37–40.
438. Сас Н. М. Організаційні форми інноваційного управління навчальними закладами / Н. М. Сас // Проблеми сучасної педагогічної освіти : зб. статей. Сер.: Педагогіка і психологія / РВНЗ "Крим. гуманіт. ун-т". – Ялта, 2012. – Вип. 37. Ч. 2. – С. 211–217.
439. Сас Н. М. Підготовка спеціалістів соціальної роботи до інноваційної діяльності як педагогічна проблема / Н. М. Сас // Вісник Черкаського університету. Сер.: Педагогічні науки. – 2005. – Вип. 73. – С. 117–121.
440. Сас Н. М. Професійна компетентність керівника навчального закладу з інноваційного управління / Н. М. Сас // Формування компетентностей обдарованої особистості в системі освіти : матеріали наук.-практ. конф., (м. Севастополь, 6–7 лип. 2012 р.) : у 2 кн. / Ін-т обдарованої дитини. – К., 2012. – Кн. 1. – С. 74–180.
441. Сас Н. М. Проектування змісту підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління / Н. М. Сас // Вища освіта в Україні : теорет. та наук.-метод. часопис. – К., 2013. – Т. 2. № 3. – С. 209–214. – (Дод. 2. Темат. вип. «Європейська інтеграція вищої освіти України у контексті Болонського процесу»).
442. Сас Н. М. Розвиток інноваційного потенціалу особистості // Н. М. Сас // Інновації в освіті, науці та виробництві :

- матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф., 23–24 квіт. – Полтава, 2009. – С. 46–48.
443. Сас Н. М. Розуміння як складова професійної компетентності майбутнього керівника навчального закладу з інноваційного управління / Н. М. Сас // Збірник наукових праць Бердянського державного педагогічного університету. Педагогічні науки / Бердян. держ. пед. ун-т. – Бердянськ, 2013. – № 1. – С. 232–238.
444. Сас Н. М. Синергетичний підхід до моделювання навчального процесу у вузах / Н. М. Сас // Педагогічні шляхи реалізації загальноєвропейських цінностей у системі освіти України : зб. наук. праць / за заг. ред. Г. Є. Гребенюка ; М-во мистецтва і туризму України, Луган. держ. ін.-т культури і мистецтв. – Харків, 2005. – С. 217–221. – (Проблеми сучасності: культура, мистецтво, педагогіка).
445. Сас Н. М. Системні зміни професійної підготовки спеціалістів / Н. М. Сас // Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошуки. – 2005. – № 34. – С. 43–48.
446. Сас Н. М. Соціокультурне середовище вищого навчального закладу як фактор підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління / Н. М. Сас // Гуманітарний вісник Прераяслав-Хмельницького державного педагогічного університету імені Григорія Сковороди : наук.-теорет. зб. – К., 2012. – Т. VII. Вип. 27. – С. 528–535. – (Темат. вип. «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору»).
447. Сас Н. М. Сутність інноваційного управління як професійної діяльності майбутнього керівника навчального закладу / Н. М. Сас // Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини. Педагогічні науки / [гол. ред. М. Т. Мартинюк]. – Умань, 2013. – Ч. 1. – С. 263–273.
448. Сас Н. М. Технологические аспекты управления формированием инновационной стратегии развития учебного заведения / Н. М. Сас // Применение инновационных технологий в образовании : сб. материалов междунар. конф. (г. Москва ; г. Троицк, 26–27 июня 2013 г.) / Департамент образования города Москвы, Администрация городского округа Троицк, Региона. обществ. фонд новых технологий в образовании «БАЙТИК». – М. ; Троицк, 2013. – С. 703–706.

449. Сас Н. М. Філософсько-методологічні тенденції підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління / Н. М. Сас // Витоки педагогічної майстерності : зб. наук. праць. Сер. Педагогічні науки / Полтав. нац. пед. ун-т імені В. Г. Короленка. – Полтава, 2012. – Вип. 10. – С. 44–250.
450. Сас Н. М. Форми колективної творчості розвитку інноваційного потенціалу особистості у вищому навчальному закладі / Н. М. Сас // Інтернаціоналізація засобів формування особистості майбутнього вчителя у контексті Болонських реформ : матеріали Міжнар. читань / Полтав. держ. пед. ун-т імені В. Г. Короленка. – Полтава, 2009. – С. 25–29.
451. Сас Н. М. Формування когнітивної складової компетентності з інноваційного управління у майбутніх керівників навчальних закладів / Н. М. Сас // Проблеми підготовки сучасного вчителя : зб. наук. пр. / Уман. держ. пед. ун-ту імені П. Тичини. – Умань, 2012. – С. 119–126.
452. Сас Н. М. Формування педагогічної взаємодії у шкільних об'єднаннях підлітків за інтересами : дис. ... канд. пед. наук : спец. 13.00.01 «Загальна педагогіка та історія педагогіки» / Н. М. Сас ; Полтав. держ. пед. ун-т імені В. Г. Короленка. – Полтава, 2001. – 207 с.
453. Сас Н. М. Характеристика форм моніторингу освітніх послуг / Н. М. Сас // Витоки педагогічної майстерності : зб. наук. праць. Сер. Педагогічні науки / Полтав. держ. пед. ун-т ім. В. Г. Короленка. – Полтава, 2009. – Вип. 7. – С. 165–175.
454. Светлорусова А. В. Професійна підготовка магістрів управління навчальним закладом на засадах рефлексивного підходу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / А. В. Светлорусова ; Ін-т пед. освіти і освіти доросл. АПН України. – К., 2009. – 22 с.
455. Свободнова Н. Інноваційне управління навчальним закладом / Н. Свободнова // Персонал : журнал інтелектуальної еліти. – 2006. – № 11. – 65–68.
456. Сейдаметова С. Індивідуальний метод проєктів – шлях до самовдосконалення / С. Сейдаметова, С. Терещенко // Нові технології навчання : наук.-метод. зб. / Ін-т інноваційних технологій і змісту освіти. – К., 2008. – Вип. 52. – С. 69–75.

457. Сенашенко В. О тенденциях реформирования магистратуры в структуре российской высшей школы / В. Сенашенко, В. Халин // Высшее образование России. – 2008. – № 3. – С. 9–22.
458. Сидорчук Н. Г. Основні тенденції розвитку системи професійно-педагогічної підготовки студентів університету в контексті вимог єдиного європейського освітнього простору / Н. Г. Сидорчук // Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка.– Житомир : ЖДУ ім. Івана Франка, 2004. – Вип. 18. – С. 96–99.
459. Сизоненко Г. Учителем школа стоїть... Український гуманітарний ліцей / Г. Сизоненко // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2001. – № 3. – С. 44–84.
460. Сікора Я. Б. Використання тренінгів у професійній підготовці компетентних фахівців з інформатики / Я. Б. Сікора // Психолого-педагогічні проблеми сільської школи : зб. наук. праць / Уман. держ. пед. ун-ту ім. П. Тичини ; [ред. кол. : Побірченко Н. С. та інші]. – Умань, 2011. – Вип. 36. – С. 115–121.
461. Сильванович С. Ф. Креатив для пользы дела: управление творческим потенциалом компании / С. Ф. Сильванович. – Минск : Гревцов Паблишер, 2007. – 208 с.
462. Симбирских Е. С. Методы формирования инновационной компетентности / Е. С. Симбирских, Ю. Б. Суворова // Вестник Мичуринского государственного аграрного университета : науч.-производ. журн. – 2010. – № 2. – С. 133–135.
463. Симонова А. А. Инновационно ориентированная подготовка к педагогическому менеджменту в непрерывном профессиональном образовании : автореф. дис. на соиск. учен. степени д-ра пед. наук : спец. 13.00.08 «Теория и методика профессионального образования» / А. А. Симонова ; Башкир. гос. пед. ун-т им. М. Акмуллы. – Уфа, 2012. – 49 с.
464. Ситников А. П. Акмеологический тренинг: теория, методика, психотехника / А. П. Ситников. – М. : Технологическая школа обучения, 1996. – 428 с.
465. Скалкова Я. Методология и методы педагогических исследований : [пер. с чеш.] / Я. Скалкова. – М. : Педагогика, 1989.– 150 с.

466. Скідін О. П. Основи використання соціальних технологій в управлінні вищими закладами освіти : навч. посіб. / О. П. Скідін. – Запоріжжя : ЗДУ. – 2003. – 277 с.
467. Слостенин В. А. Педагогика: инновационная деятельность / В. А. Слостенин, Л. С. Подымова. – М. : Магистр, 1997. – 224 с.
468. Словник української мови : в 11 т. Т. 8. – К., 1977. – С. 841. – Відомості доступні також з інтернету: <http://sum.in.ua/s/rozuminnja>.
469. Смолкин А. М. Методы активного обучения : науч.-метод. пособ. / А. М. Смолкин. – М. : Высш. шк., 1991. – 170 с.
470. Советова О. С. Социальная психология инноваций (основания, исследования, проблемы) : дис. ... д-ра психол. наук : спец. 19.00.05 «Социальная психология» / О. С. Советова. – СПб. – 1998. – 315 с.
471. Создание инновационной инфраструктуры. Направления государственной политики [Электронный ресурс] // Управление образовательным учреждением в вопросах и ответах / Междунар. Центр Финанс.-эконом. развития. – 2011. – № 8. – Текст. дан. – Режим доступа: <http://www.mcfr.ru/journals/48/85/58478/> (дата обращения: 15.06.2013). – Название с экрана.
472. Соколова М. Л. Проектирование индивидуальных образовательных маршрутов студентов в вузе : автореф. дис. на соиск. учен. степени канд. пед. наук : спец. 13.00.01 «Общая педагогика, история педагогики и образования» / М. Л. Соколова; Поморский гос. ун-т им. В. М. Ломоносова. – Архангельск, 2001. – 22 с.
473. Соловьева О. И. Экономико-математическое моделирование процесса принятия управленческих решений в образовательном учреждении [Электронный ресурс] / О. И. Соловьева, Е. А. Соловьева // Концепт : науч.-метод. электрон. журнал. – 2012. – № 5. – Текст. дан. – Режим доступа: <http://scipeople.ru/publication/108601/> (дата обращения: 17.09.2013). – Название с экрана.
474. Солодій І. Підготовка управлінських кадрів для системи державно-громадського управління освітою / І. Солодій // Вісник Інституту розвитку дитини. Сер. : Філософія, педагогіка, психологія : зб. наук. пр. / Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова, Ін-т розв. дитини. – К., 2011. – Вип. 17. – С. 6–10.

475. Сорочан Т. Розвиток управлінських умінь керівників шкіл у системі післядипломної педагогічної освіти / Т. Сорочан // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2002. – № 5. – С. 52–57.
476. Социология образования : учеб. пособ. для студ. вузов / под. общ. ред. В. И. Астаховой ; Нар. укр. акад. – 2-е изд., перераб. и доп. – Х. : Изд-во НУА, 2009. – 464 с.
477. Социальная психология : хрестоматия : учеб. пособ. для студ. вузов / сост. Е. П. Белинская, О. А. Тихомандрицкая. – М. : Аспект Пресс, 2003. – 475 с.
478. Спільна декларація міністрів освіти Європи «Європейський простір у сфері вищої освіти» : Міжнародний документ від 19 червня 1999 р., Болонья [Електронний ресурс] / Європейський Союз. – Текст. дан. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1014.3720.0> (дата звернення: 17.03.2013). – Назва з екрана.
479. Спиркин А. Г. Философия : учебник / А. Г. Спиркин. – М. : Юрайт-Издат, 2011. – 264 с.
480. Старикова О. Г. Современные образовательные стратегии высшей школы: полипарадигмальный подход : автореф. дис. на соиск. учен. степени д-ра пед. наук : спец. 13.00.08 «Теория и методика профессионального образования» / О. Г. Старикова; Краснодар. гос. ун-т культуры и искусств. – Краснодар, 2011. – 41 с.
481. Степанов С. Ю. Рефлексивная практика творческого развития человека и организаций / С. Ю. Степанов. – М. : Наука, 2000. – 350 с.
482. Степанова О. О. Інституційний контекст модернізації менеджмент-освіти України: перспективи та обмеження [Електронний ресурс] / О. О. Степанова // Менеджмент та бізнес-освіта України в глобальному конкурентному середовищі : матеріали VI Щоріч. міжнар. конф. «Розбудова менеджмент-освіти в Україні» / Навч.-метод. центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні». – К., 2005. – Текст. дан. – Режим доступу: http://www.uamdbe.org.ua/ukr/sixth_conference/ (дата звернення: 15.01.2014). – Назва з екрана.
483. Степанюк Н. Напрями вдосконалення традиційної системи навчання / Н. Степанюк // Нова педагогічна думка : наук. журн. / Рівнен. обл. ін-т післядиплом. пед. освіти, Рівнен. держ. гуманіт. ун-т ; гол. ред. М. А. Віднічук. – 2011. – № 2. – С. 142–150.

484. Стратегічні наміри та Рекомендації Української асоціації з розвитку менеджменту та бізнес-освіти щодо розвитку системи бізнес – та менеджмент-освіти в Україні [Електронний ресурс]. – Текст. дан. – Режим доступу: <http://xstudents.ho.com.ua/20060305.rar> (дата звернення: 15.10.2013). – Назва з екрана.
485. Стратегія ЄЕК ООН освіти для сталого розвитку : пер. з англ. – К. : Екологія, 2005. – 44 с.
486. Субетто А. И. Системология образования и образование-ведение // Субетто А. И. Сочинения. Ноосферизм : в 13 т. / Субетто А. И ; под ред. Л. А. Зеленова ; КГУ им. Н. А. Некрасова. – Кострома, 2007. – Т. 7. – С. 22–36.
487. Сулима И. И. Герменевтика. Понимание и цели образования [Электронный ресурс] / И. И. Сулима. – Текст. дан – Режим доступа: <http://www.tversu.ru/Science/Hermeneutics/1998-3/1998-3-01.pdf> (дата обращения: 17.11.2013). – Назв. с екрана.
488. Сухарев М. В. Опосредованный отбор идей в интегрированных системах поддержки принятия решений / М. В. Сухарев // Когнитивный анализ и управление развитием ситуации (CASC'2006) : труды VI Междунар. конф. / под ред. З. К. Авдеевой, С. В. Ковриги ; Ин-т проблем управления РАН. – М., 2006. – 35–39.
489. Сухович Г. А. Моніторинг розвитку загальноосвітнього навчального закладу на основі комп'ютерних технологій : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.06 «Теорія та методика управління освітою» / Г. А. Сухович ; Держ. вищий навч. заклад «Університет менеджменту освіти». – К., 2008. – 20 с.
490. Сучасні підходи до управління професійно-технічними закладами : навч.-метод. посіб. / Л. І. Даниленко, Л. М. Сергеева ; [за заг. ред. В. В. Олійника]. – К. : Етіс Плюс, 2007. – 104 с.
491. Сучасний керівник навчального закладу – менеджер освіти. – Тернопіль : Астон, 2003. – 344 с.
492. Сушко С. Сучасна модель управління гімназією / С. Сушко // Директор школи, гімназії, ліцею. – 2003. – № 3. – С. 85–100.
493. Тарасенко Л. М. Інноваційне управління у сфері житлово-комунального господарства [Електронний ресурс] / Л. М. Тарасенко, О. М. Русанов // Прометей. – № 1(34). –

- Текст. дан. – Режим доступу: nbuv.gov.ua/portal/soc_gum (дата звернення: 17.02.2013). – Назва з екрана.
494. Тарасов А. В. Роль образования в развитии национальной инновационной системы / А. В. Тарасов, Д. Г. Сафаралиева, Э. А. Андреева // Экономика и управление. – 2008. – № 6. – С. 78–79.
495. Тарнавский А. А. О перспективах создания бизнес-инкубатора на базе вуза / А. А. Тарнавский // Актуальные проблемы научно-технологической и инновационной политики в контексте формирования общеевропейского научного пространства: опыт и перспективы : материалы XXIII Киев. междунар. симпозиума по науковедению и науч.-техн. прогнозированию. – К., 2010. – С. 302–305.
496. Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика : підручник для вузів / Н. П. Тарнавська, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш. – 1997. – 456 с.
497. Тимошенко О. І. Інтелектуально-творча суть освітніх інновацій / О. І. Тимошенко // Філософські обрії. – 2010. – № 23. – С. 201–212.
498. Тимошко Г. Про деякі аспекти підготовки керівників загальноосвітнього навчального закладу до управління якістю освіти / Г. Тимошко // Освіта і управління : наук.-практ. журн. – 2006. – № 1. – С. 71–77.
499. Титов А. Б. Основные принципы реализации успешных инноваций [Электронный ресурс] / А. Б. Титов // Элитариум : Центр дистанционного образования [сайт]. – СПб. – 2011. – 10 авг. – Текст. дан. – Режим доступу: <http://www.elitarium.ru/http://do.gendocs.ru/docs/index-380033.html?page2> (дата обращения: 18.10.2013). – Назв. с экрана.
500. Тесля Ю. Нові технології управління у вищих навчальних закладах [Електронний ресурс] / Ю. Тесля. – Текст. дані. – Режим доступу: <http://ualogos.kiev.ua/fulltext.html?id=246> (дата звернення: 25.11.2013). – Назва з екрана.
501. Ткаченко К. Профессиональные стандарты [Электронный ресурс] / К. Ткаченко // HRM. RU : Интернет-портал. – Текст. дан. – Режим доступу: <http://www.hrm.ru/professionalnye-standarty> (дата обращения: 02.02.2011). – Название с экрана.
502. Тонконог Н. І. Особливості моделювання професійної діяльності сучасного педагога [Електронний ресурс] / Н. І. Тонконог // Соціум. Наука. Культура. – Текст. дан. –

Режим доступу: <http://intkonf.org/category/arhiv/konf1/> (дата звернення: 22.12.2012). – Назва з екрана.

503. Торган М. М. Підготовка менеджерів освіти до здійснення контрольної-діагностичних функцій : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 «Теорія та методика професійної освіти» / М. М. Торган. – Одеса, 2011.–16 с.
504. Тренінгові технології навчання з економічних дисциплін : навч. посіб. / Г. О. Ковальчук, Н. Ю. Бутенко, М. В. Артюшина та ін. – К. : КНЕУ, 2006. – 320 с.
505. Третьяченко В. В. Інноваційні технології у вищій школі: соціально-психологічний аспект : монографія / В. В. Третьяченко, О. О. Шевченко, Л. П. Лисих. – Луганськ : Глобус, 2008. – 228 с.
506. Трубочева С. Універсальні способи навчальної діяльності учнів у реалізації компетентнісного підходу / С. Трубочева, Р. Осадчук // Українська мова і література в школі. – 2013. – № 7. – С. 48–51.
507. Трубочева С. До питання розвитку комунікативної компетентності учнів основної школи / С. Трубочева, Р. Осадчук // Освіта і управління. – 2005. – Т. 8, № 2. – С. 95–99.
508. Трухін І. Знайомтесь: школа сімейного типу / І. Трухін // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2001. – № 5–6. – С. 71–80.
509. Туркот Т. І. Педагогіка вищої школи : навч. посіб. / Т. І. Туркот. – К. : Кондор, 2011. – 628 с.
510. Тюхтин В. С. Диалектика познання сложных систем / В. С. Тюхтин. – Мысль, 1988. – 316 с.
511. Тягунова Ю. В. Эволюция теоретико-методологических оснований проектирования образовательного процесса в университете / Ю. В. Тягунова // Вестник Южно-уральского государственного университета. Сер.: Образование. Педагогические науки. – 2012. – Вып. 1. – С. 50–53.
512. Украинцев Б. С. Самоуправляемые системы и причинность / Б. С. Украинцев. – М. : Мысль, 1972. – 254 с.
513. Управління інноваційними проектами : навч.-метод. посіб. / П. В. Ворона, М. В. Гриньова, Н. М. Сас ; Полтав. нац. пед. ун-т імені В. Г. Короленка. – Полтава : ПНПУ, 2010. – 111 с.
514. Управленческое консультирование : в 2 т. Т. 1. / под ред. М. Кубра ; пер.с англ. – М. : Интерэксперт, 1992. – 318 с.

515. Управление инновационными процессами в школе [Электронный ресурс]. – Текст. дан. – Режим доступа: <http://do.gendocs.ru/docs/index-380033.html?page2> (дата обращения: 12.10.2013). – Назв. с экрана.
516. Управління навчальним закладом : навч.-метод. посіб. : у 2 ч. Ч. 1: Абетка менеджера освіти / О. І. Мармаза, О. М. Касья нова, В. В. Григораш та ін. – Харків: Веста : Ранок, 2003. – 160 с.
517. Хаустова О. В. Формування готовності педагога до інноваційної діяльності як педагогічна проблема [Електронний ресурс] / О. В. Хаустова // Особистість в єдиному освітньому просторі : електрон. зб. наук. праць / Запоріж. обл. акад. післядипломної пед. освіти : матеріали II Міжнар. освітнього форуму. – Запоріжжя, 2011. – Вип. 1/2. – Текст. дан. – Режим доступа: virtkafedra.ucoz.ua/el_gurnal/pages/vup2/upravlenie/hau. (дата звернення: 26.11.2012). – Назва з екрана.
518. Хачатурян Х. В. Інновації в державному управлінні : навч. посіб. / Х. В. Хачатурян. – К. : КиМУ, 2012. – 355 с.
519. Хрыков Е. Н. Теоретические основы внутришкольного управления / Е. Н. Хрыков. – Луганск : Альма-матер, 1999. – 118 с.
520. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. / Є. М. Хриков. – К. : Знання, 2006. – 365 с.
521. Хуторской А. В. Педагогическая инноватика: методология, теория, практика : науч. изд. / А. В. Хуторской. – М. : Изд-во УНЦ ДО, 2005. – 222 с.
522. Хуторской А. В. Современная дидактика : учеб. для вузов / А. В. Хуторской. – СПб. : Питер, 2001. – 544 с.
523. Философский энциклопедический словарь / ред. кол.: С. С. Аверенцев, Э. А. Араб-Оглы, Л. Ф. Ильчев и др. – 2-е изд. – М. : Сов. энциклопедия, 1989. – 815 с.
524. Філософський енциклопедичний словник / гол. ред.: Л. Ф. Іллічов, П. М. Федосєєв, С. М. Ковальов, В. Г. Панов. – М. : Рад. енциклопедія, 1983. – 840 с.
525. Федоренко Г. А. Организационные изменения в высших учебных заведениях в условиях инновационного развития [Электронный ресурс] / Г. А. Федоренко, Г. Д. Беляева // Управление экономическими системами : электрон. науч. журн. – 2012 – № 11. – Текст. дан. – Режим доступа:

<http://www.uecs.ru/marketing/item/1635-2012-11-07-06-04-50>
(дата обращения 07.11.12). – Назвние с экрана.

526. Федорова Н. Экспериментальна школа – полігон для інновацій / Н. Федорова // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2001. – № 5–6. – С. 50–56.
527. Формування готовності майбутніх учителів до інноваційної діяльності в школі засобами моделювання // Педагогіка вищої школи / за ред. З. Н. Курлянд. – К. : Знання, 2005. – С. 218–222.
528. Цедринский А. Д. Инновационно-креативная подготовка педагога в динамике его профессионального становления : автореф. дис. на соиск. учен. степени д-ра пед. наук : спец. 13.00.08 «Теория и методика профессионального образования» / А. Д. Цедринский; Федеральное гос. образов. учреж. высш. проф. образования «Славянский-на-Кубани государственный педагогический институт». – Краснодар, 2009. – 67 с.
529. Ченцов А. А. Инновационные стратегии на рынке образовательных услуг : автореф. дис. на соиск. ученой степени канд. экономич. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / А. А. Ченцов ; Российская экономическая академия имени В. Г. Плеханова. – 1998. – 24 с.
530. Чесбро Г. Открытые инновации: создание прибыльных технологий / Г. Чесбро ; [пер. с англ. В. Н. Егорова]. – М. : Поколение. – 2007. – 336 с.
531. Чередніченко О. Ю. Моделі, алгоритми та інформаційні технології управління розвитком соціально-економічних систем (на прикладі вищої освіти України) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. техн. наук : спец. 05.13.06 «Автоматизовані системи управління та прогресивні інформаційні технології» / О. Ю. Чередніченко ; Нац. технічний ун-т «Харківський політехнічний інститут». – Харків, 2003. – 18 с.
532. Черненко Н. М. Підготовка майбутніх менеджерів до діалогової комунікації в системі післядипломної освіти : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.02 «Теорія і методика навчання (українська мова)» / Н. М. Черненко ; Південноукр. держ. пед. ун-т імені К. Д. Ушинського. – Одеса, 2004. – 21 с.

533. Черкасова Т. І. Якісні зміни ринку праці в умовах реалізації інноваційної моделі розвитку/ Т. І. Черкасова // Економіка та держава. – 2005. – № 2. – С. 49.
534. Чернова К. М. Інноваційні технології у фаховій підготовці майбутніх менеджерів у ВНЗ [Електронний ресурс] // Альянс наук: учений ученому : VI Междунар. науч.-практ. интернет-конф., (Запорожье, 25–26 февр. 2011 г.) / Класичний приват. ун-т. – Текст. дан. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/20110225/pe2_chernova.php (дата звернення: 14.06.2012). – Назва з екрана.
535. Чечель И. Д. Профессиональная компетентность руководителя общеобразовательного учреждения [Электронный ресурс] / И. Д. Чечель // Управление образованием: теория и практика : науч.-метод. сетевой журн. / Ин-т управления образованием РАО. – 2012. – № 3. – Текст. дан. – Режим доступа: <http://iuo.rao.ru/2012-03-22/187-2012-03-24-07-36-18> (дата обращения: 16.03.2013). – Назв. с экрана.
536. Чичикин И. В. Формирование коммуникативной компетентности в профессиональном образовании менеджеров (на примере специальности «менеджмент организации») : автореф. дис. на соиск. учен. степени канд. пед. наук : спец. 13.00.08 «Теория и методика профессионального образования» / И. В. Чичикин. – Курск, 2010. – 25 с.
537. Шалда Т. Особистісно орієнтована школа / Т. Шалда, І. Пліш // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2002. – № 1–2. – С. 120.
538. Шамова Т. И. Управление образовательными системами : учеб. пособ. для студ. высш. учеб. завед. / Т. Шамова, Т. Давиденко, Г. Шибанова. – М. : Академия, 2002. – 384 с. – (Высш. образование).
539. Шевелева Л. В. Научно-методические подходы к формированию модульных учебных планов [Электронный ресурс] / Л. В. Шевелева, В. А. Синицин // Ползуновский альманах. – 2009. – Вып. 4. – С. 21–25. – Текст. дан. – Режим доступа: URL : <http://elib.altstu.ru>. (дата обращения: 13.11.2013). – Название с экрана.
540. Шевырёв А. В. Технология творческого решения проблем (эвристический подход) или книга для тех, кто хочет думать своей головой. Кн. 1. Мышление и проблема. Психология творчества / А. В. Шевырёв. – Белгород : Крестьянское дело, 1995. – 210 с.

541. Шепель В. М. Имиджелогия. Как нравиться людям / В. М. Шепель. – М. : Нар. образование, 2002. – 322 с.
542. Шеремет П. Про бізнес-школи, лідерів та нові ідеї [Електронний ресурс] / П. Шеремет. – Текст. дані. – Режим доступу: <http://www.prorobotu.com.ua/articles.php?aID=33&action=viewarticle> (дата звернення: 21.08.2013). – Назва з екрана.
543. Шестакова Т. В. Формування готовності майбутніх педагогів до професійного самовдосконалення : дис... канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Т. В. Шестакова; Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. – К., 2006. – 250 с.
544. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
545. Шогенова Ф. А. Методология педагогического проектирования инновационной деятельности студентов в условиях модернизации высшего образования : автореф. дис. на соиск. учен. степени д-ра пед. наук : спец. 13.00.01 «Общая педагогика, история педагогики и образования» / Ф. А. Шогенова ; Федеральное гос. науч. учреждение «Ин-т инновационной деятельности в образовании» Рос. Акад. образования. – Нижний Новгород, 2012. – 56 с.
546. Шпаченко И. А. Инновационная составляющая профессиональной подготовки специалистов для сферы социально-культурного сервиса и туризма / И. А. Шпаченко // Вестник Томского государственного педагогического университета. – 2011. – Вып. 2(104). – С. 74–78.
547. Шувалова Е. В. Активные методы обучения и качество учебного процесса студентов-психологов / Е. В. Шувалова // Территория науки. – 2006. – № 1. – С. 107–112.
548. Шукевич Ю. Роль адміністрації школи в організації ефективної взаємодії з батьківською та учнівською громадськістю / Ю. Шукевич // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2001. – № 3. – С. 90–94.
549. Щедровицкий Г. Г. Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология : курс лекцій / Г. Г. Щедровицкий. – Изд. 3-е испр. и доп. – М. : Изд-во студии Артемия Лебедева, 2014. – 468 с.
550. Юсуфбекова Н. Р. Общие основы педагогической инноватики. Опыт разработки теории инновационных

- процессов в образовании : метод. пособ. / Н. Р. Юсуфбекова. – М. : ЦСПО РСФСР. – 1991. – 91 с.
551. Юсуфбекова Н. Р. Педагогическая инноватика как направление методологических исследований / Н. Р. Юсуфбекова // Педагогическая теория: идеи и проблемы. – М., 1992. – С. 20–26.
552. Юхновський Ю. Освіта і будівництво Української Держави / Ю. Юхновський // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2001. – № 5–6. – С. 15–17.
553. Якимович Б. Инструмент магистратуры: опыт и перспективы / Б. Якимович // Высшее образование России. – 2008. – № 2. – С. 21–26.
554. Яковлев Б. П. Управление инновационными процессами в системе образования: компетентность и потенциал руководителя [Электронный ресурс] / Б. П. Яковлев, В. Ф. Жукова // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 2. – Текст. дан. – Режим доступа: <http://www.scienceeducation.ru/102-5631> (дата обращения: 18.10.2013). – Название с экрана.
555. Яковлева Н. О. Проектирование как педагогический феномен / Н. О. Яковлева // Педагогика. – 2002. – № 6. – С. 8–14.
556. Ялалов Ф. Г. Деятельностно-компетентностный подход к практико-ориентированному образованию [Электронный ресурс] / Ф. Г. Ялалов // Эйдос : Интернет-журнал / Центр дистанционного образования. – 2007. – 15 янв. – Текст. дан. – Режим доступа: <http://www.eidos.ru/journal/2007/0115-2.htm> (дата обращения: 18.10.2013). – Название с экрана.
557. Янко О. В. Організаційно-педагогічні умови управління якістю роботи сучасного дошкільного навчального закладу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.06 «Теорія і методика управління освітою» / О. В. Янко ; Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка. – Луганськ, 2009. – 22 с.
558. Яришко О. В. Фінансове управління вищими навчальними закладами I-II рівня акредитації : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг і кредит» / О. В. Яришко ; Дніпропетров. держ. аграрний ун-т. – Дніпропетровськ, 2006. – 27 с.
559. A Framework for Qualifications of the European Higher Education Area [Електронний ресурс]. – Текст. дані. – Режим

- доступу: http://www.ehea.info/Uploads/Documents/050218_QF_EHEA.pdf. (дата звернення: 26.08.2013). – Назва з екрана.
560. Bjork U. Distributed problem-based learning : studies of a pedagogical model in practice/ Ulric Bjork. – Coteborg : Acta Universitatis Gothoburgensis, 2004.
561. Clyde F. Herreid Case Studies in Science. A Novel Method of Science Education [Електронний ресурс] / Clyde F. Herreid. – Текст. дані. – Режим доступу: URL: http://sciencecases.lib.buffalo.edu/cs/pdfs/Novel_Method.pdf (дата звернення: 10.01.2013). – Назва з екрана.
562. Cornuel E. Strategic Alliances and Co-Operation in Management Education Today: Evaluation and Future Prospects [Електронний ресурс] / Cornuel E. – Текст. дані. – Режим доступу: <http://www.ceu.hu/crc/> (дата звернення: 21.02.2013). – Назва з екрана.
563. Gary Hamel The Why, What and How of Management Innovation [Електронний ресурс] / Gary Hamel // Harvard Business Review. 2006. – № 7. – Текст. дані. – Режим доступу: http://innovbfa.viabloga.com/files/HBR_Gary_Hamel_The_Why_What_and_How_of_Management_Innovation_2006.pdf. (дата звернення: 28.03.2013). – Назва з екрана.
564. Gilbert L. Building interactivity into web courses: Tools for social and instructional interaction / Gilbert L., Moore D. R. // Educational Technology. –1998. – № 38 (3). – P. 29–35.
565. Helmer O. Social Technology : basic books / O. Helmer. – New York ; London, 1966.
566. Hutmacher Walo. Key competencies for Europe :report of the Symposium Berne, (Switzerland 27–30 March, 1996) / Hutmacher Walo ; Council for Cultural Co-operation (CDCC) // Secondary Education for Europe. – Strasburg, 1997.
567. Key Building Blocks for Student Achievement in the 21st Century. CEO Forum on Education & Technology [Електронний ресурс]. – Текст. дані. – Режим доступу: www.ceoforum.org (дата звернення: 29.02.2013). – Назва з екрана.
568. Report of the World Summit on Sustainable Development. – New York, UN, 2002. – 173 p.
569. Russel J. D. Modular Instruction / Russel J. D. – Minneapolis, Minn. : Bürgest Publishing Co, 1974.

570. Sas N. N. Vision component of training future leaders of educational institutions in innovative management Science and Education a / Sas N. N. // New Dimension: Pedagogy and Psychology. – BUDAPEST, 2013. – Vol. 9. – С. 130–137.
571. Sustainable Development – new Bearings for the Nordic Countries / Nordic Council of Ministries. – Copenhagen, 2004. – 74 p.
572. Sustainable development : action plan for Education and Skills : report of Department for education and skills GB. – London, 2005. – 18 p.
573. The European Qualifications Framework for lifelong learning. – [Електронний ресурс]. – Текст. дані. – Режим доступу: http://www.breyer-publico.eu/site/objects/download/153_EQF_broch2008_en.pdf (дата звернення: 16.03.2013). – Назва з екрана.
574. Unesco World Conference on Education for Sustainable Development 2008, Bonn Declaration.
575. Watson D. L. Self-modification for personal adjustment. Pacific Grove: CA/Cole / Watson D.L., Tharp R.G. – 1989.

Наукове видання

Сас Наталія Миколаївна

**ПІДГОТОВКА МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ
НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ
ДО ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ:
СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Монографія

Науковий редактор *проф. М. В. Гриньова*

Художньо-технічний редактор *О. М. Болюх*

Дизайн та верстка *О. М. Нарижна*

Підписано до друку 4.08.2014 р.
Формат 60x84/16. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсетний. Друк офсетний. Наклад 100.
Ум.-друк. арк. 19,53. Обл.-вид. арк. 16,54.
Тираж 300. Зам. № 1413

Віддруковано: ПНПУ імені В. Г. Короленка
36003, м. Полтава, вул. Остроградського, 2

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготівників
розповсюджувачів видавничої продукції
Серія ДК № 3817 від 01.07.2010 р.