

*Наталія Сас,
кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри педагогічної
майстерності та менеджменту
Полтавського національного
педагогічного університету
імені В. Г. Короленка*

СУТНІСТЬ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЙБУТНЬОГО КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

У статті автор аналізує внутрішні та зовнішні чинники, виявляє фактори внутрішнього та зовнішнього середовища навчального закладу, які зумовлюють інноваційне управління. На основі аналізу нормативних джерел автор статті визначає поняття, об'єкт, суб'єкт, мету, завдання інноваційного управління; виявляє особливості моделі, напрямки, очікувані результати професійної діяльності майбутнього керівника навчального закладу з інноваційного управління.

Ключові слова: *зміст, поняття, мета, завдання, загальна модель та особливості інноваційного управління навчальним закладом.*

В статье автор анализирует внутренние и внешние факторы, обуславливающие инновационное управление учебным заведением. На основе анализа нормативных источников автор статьи определяет понятие, объект, субъект, цель, задачи инновационного управления; раскрывает особенности модели, направлений, ожидаемые результаты профессиональной деятельности будущего руководителя учебного заведения.

Ключевые слова: *содержание, понятие, цель, задачи, общая модель и особенности инновационного управления учебным заведением.*

The article deals with the internal and external factors of the environment at the educational institution which determine the innovative management. On the basis of the analysis the notions, the object, the subject, the purpose and the main tasks of the innovative management are revealed; the peculiarities of the model, trends and expected results of the future leader's professional activities in the field of the innovative management are described.

Key words: *the content, the notion, the purpose, the tasks, the general model and peculiarities of the innovative management of the educational institution.*

Сьогодні в практиці будь-якого керівника освітнього закладу є труднощі, які обумовлені не його суб'єктивними якостями або конкретною ситуацією, а носять системний характер. Ці труднощі універсальні й характерні для сформованої парадигми управління. Для позитивних змін у вирішенні питань управління навчальними закладами необхідний пошук нових підходів.

Важливе місце, на нашу думку, належить комплексу питань, пов'язаних з інноваційним управлінням як професійною діяльністю майбутнього керівника навчального закладу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми і на які спирається автор. Дослідник Г. Мешко розкриває взаємозв'язок професійної діяльності й особистості педагога; М. Гриньова, О. Короткіна, О. Мілюкова аналізують особливості професійної діяльності керівника; наукові доробки А. Агашкової присвячені оцінці ефективності діяльності керівників; О. Авілов, О. Розманов, М. Сидоров зробили спробу віднайти нові підходи до діяльності керівника; Т. Тодишева аналізує професійну діяльність та розкриває складові успішної діяльності менеджера.

Окремі аспекти інноваційного управління розглядалися автором статті раніше [12; 13].

Сутність інноваційного управління як професійної діяльності майбутнього керівника навчального закладу не була предметом наукової уваги. Метою статті є виявлення специфіки професійної діяльності майбутнього керівника навчального закладу з інноваційного управління, а саме, визначення змісту та структури інноваційного управління як об'єкту професійної діяльності керівника навчального закладу.

Для розкриття основного змісту статті необхідно визначити поняття «діяльність», «професійна діяльність», «готовність до професійної діяльності».

Діяльність – це процес взаємодії людини з навколишнім середовищем, завдяки чому вона досягає свідомо поставленої мети, яка виникла внаслідок появи потреби. Професійна діяльність – [діяльність людини](#) за ознаками певної сукупності [професійних](#) завдань та обов'язків (робіт), які виконує [фахівець](#).

Проф. О. Знаменський до основних видів професійної діяльності менеджера відносить: управлінський, організаційний, економічний, правовий, фінансовий, маркетинговий, інформаційний, інноваційний, консультаційний тощо. Готовність до професійної діяльності керівника (у нашому випадку, до інноваційного управління навчальним закладом) включає: розуміння природи і змісту діяльності; знання функцій і ролей професійної діяльності; знання загальних, професійних і особистих вимог до менеджера, знання основних посадових обов'язків, відповідальності й прав менеджера, знання основ самоменеджменту – техніки особистої

роботи менеджера [8; 11].

Застосування інноваційного управління спричинене подоланням зовнішніх та внутрішніх протиріч у діяльності керівника навчального закладу. Зовнішніми протиріччями, що стимулюють застосування інноваційного управління в навчальних закладах, є невідповідність системи управлінської діяльності в освіті складним трансформаційним процесам, пов'язаним з реформуванням усіх ланок педагогічної діяльності; протиріччя, яке свідчить, що суспільні потреби в освіті визначені Національною доктриною розвитку освіти, законами України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про інноваційну діяльність», Положенні Міністерства освіти і науки України «Про здійснення інноваційної освітньої діяльності» не забезпечуються повністю через відсутність розроблених змісту та технологій інноваційної управлінської діяльності керівника.

Зовнішні чинники застосування інноваційного управління нами вбачаються в глобалізації міжнародного середовища; у входженні національної системи освіти в європейський освітній простір; у радикальних соціально-політичних й економічних реформах в Україні, що вимагають впровадження нових механізмів в управлінні навчальними закладами і системі освіти в цілому; в необхідності управлінських впливів, дій, рішень випереджаючого характеру; у розгляді освіти як послуги, орієнтованої на бізнес; у необхідності працювати на принципах стійкого розвитку і підкорятися принципам і стандартам (міжнародним та національним) системи менеджменту; у ринкових умовах, конкуренції; у формуванні освітньої системи, що знаходиться в стані високих темпів безперервних поліпшень.

У галузі внутрішнього шкільного управління ми виокремлюємо такі протиріччя: плановість діяльності і неповна визначеність зовнішніх та внутрішніх умов; стабільність системи та її мінливість; монолітність (цілісність) системи та свобода її підрозділів; централізація та децентралізація управління; виконавська дисципліна та творчість у діяльності 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 загальноосвітнього навчального закладу управлінського рішення; швидкого коригування планів, управління навчальним закладом як відкритою соціально-педагогічною системою; необхідність удосконалення процесу управління якістю освіти; залучення інвестицій; забезпечення не лише стабільного функціонування загальноосвітніх навчальних закладів, а й їх сталого розвитку; забезпечення постійного розвитку закладу освіти та підвищення

його конкурентоспроможності.

У законі України «Про інноваційну діяльність» та положенні «Про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності», термін «інноваційне управління навчальними закладами» визначається через поняття «інновація» та «освітні інновації» відповідно [1; 6]. Згідно з цим інноваційне управління можна розглядати як «новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені ... організаційно-технічні рішення ... адміністративного ... характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва» (у нашому випадку – діяльність навчального закладу).

У положенні «Про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності» визначено, що інноваційною освітньою діяльністю є розробка, розповсюдження та застосування освітніх інновацій. Освітніми інноваціями (далі – інновація) є вперше створені, вдосконалені або застосовані освітні, дидактичні, виховні, управлінські системи, їх компоненти, що суттєво поліпшують результати освітньої діяльності [6]. Згідно з «Положенням про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності», інноваційне управління можна розглядати як «...управлінські системи (систему управління), компоненти такої системи, що суттєво поліпшують результати освітньої діяльності».

Тобто, під «інноваційним управлінням» розуміються новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені організаційно-технічні рішення адміністративного характеру, що істотно поліпшують структуру та якість діяльності виробництва (у нашому випадку, навчальних закладів); управлінські системи (система управління), компоненти такої системи, що суттєво поліпшують результати освітньої діяльності.

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», тому необхідно визначити суб'єкт і об'єкт інноваційного управління навчальними закладами, а також розглянути фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, які зумовлюють інноваційне управління.

Питання управління навчальними закладами регулюються Законом України «Про освіту» [2], стосовно якого в Україні для управління (у нашому випадку – інноваційного управління) освітою створюються система державних органів управління і органи громадського самоврядування, які і являються суб'єктами управління (інноваційного у тому числі): на всеукраїнському рівні – державні органи управління освітою, на регіональному – місцеві органи державної виконавчої влади та органи місцевого самоврядування у поєднанні з громадським самоврядуванням: зборами освітян різних рівнів (від районної, міської, обласної конференцій педагогічних працівників до з'їзду працівників

освіти).

Рівень інноваційного управління ми визначаємо (відповідно до положення «Про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності») залежно від змісту (розробка, розповсюдження чи застосування інновації) та масштабності змін, що вноситимуться у систему освіти – всеукраїнський, регіональний чи рівень окремого навчального закладу. Інноваційна освітня діяльність всеукраїнського, регіонального рівня передбачає апробацію інновацій та експериментальну перевірку продуктивності та можливості застосування в системі освіти освітніх, дидактичних систем, державних стандартів освіти, базового компонента змісту дошкільної освіти, інваріантної складової змісту загальної середньої освіти, змісту професійно-технічної освіти, нормативної частини змісту вищої та післядипломної освіти.

Інноваційна освітня діяльність на рівні окремого навчального закладу передбачає застосування інновацій, експериментальну перевірку продуктивності та можливості застосування інновацій у вищих навчальних закладах, закладах післядипломної освіти. Тобто, окремий дошкільний навчальний заклад, заклад середньої освіти, системи позашкільної, професійно-технічної освіти не розглядаються як суб'єкт інноваційної діяльності, отже, інноваційну освітню діяльність на організаційному рівні згадане положення не передбачає.

У розділах Державної національної програми «Освіта» («Україна ХХІ століття») (1993 р.) серед стратегічних завдань реформування управління освітою репрезентовано: перехід від державного до державно-громадського управління освітою, тобто від централізованого до децентралізованого управління освітою; вказано на чітке розмежування функцій між центральними, регіональними і місцевими органами управління; забезпечення самоврядування і автономності діяльності загальноосвітніх навчальних закладів (ЗНЗ), визначення повноважень центральних і місцевих органів, органів громадського самоврядування в системі управління освітою і утвердження у сфері освіти поєднання прав особи, суспільства і держави [3]. 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 галузю, в яких органічно поєднуються засоби державного впливу з громадським управлінням [5].

Програмою економічних реформ передбачається сприяння посиленню автономності навчальних закладів, розширенню прав шкіл, ПТУ самостійно розпоряджатися матеріальними, фінансовими й кадровими ресурсами, що посилить вимоги до самоорганізації та самоуправління навчального закладу [7].

На підставі вищезазначених документів ми вважаємо керівників усіх

підрозділів управління освітою (всеукраїнського, регіонального, місцевого та усіх 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. Тобто, під інноваційним управлінням навчальними закладами ми розуміємо втілення новацій у діяльність суб'єкта управління (зі збереженням загальних закономірностей інноваційної діяльності та відтворенням особливостей управлінської діяльності).

До об'єктів інноваційного управління можна віднести експериментальні заклади освіти державного, регіонального, локального рівнів, опорні заклади, навчально-освітні заклади передового педагогічного досвіду, базові школи – інноваційні навчальні заклади, які вимагають відповідного управління. Проте, будь-яка організація (у тому числі й навчальний заклад) наряду з поточною, традиційною, звичною для цієї організації діяльністю може ефективно запроваджувати й інноваційну діяльність. Тобто, інноваційне управління може бути складовою частиною стратегічного управління організації, підприємства, навчального закладу.

Інноваційним змінам підлягають функції управління системою освіти будь-якого рівня та безпосередньо навчальними закладами (усіх рівнів і типів). Інноваційне управління в системі освіти (всеукраїнського, регіонального, місцевого та усіх рівнів і типів навчальних закладів) передбачає застосування інновацій, експериментальну перевірку продуктивності і можливості застосування інновацій, новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені організаційно-технічні рішення адміністративного характеру (у тому числі – управлінські системи, компоненти такої системи).

На прикладі ЗНЗ Н. Погрібна розмежовує поняття «управління інноваційною діяльністю» та «інноваційна управлінська діяльність керівника». Інноваційна управлінська діяльність керівника ЗНЗ визначається Н. Погрібною як сукупність специфічних управлінських принципів, функцій та технологій, в результаті застосування яких забезпечується постійний розвиток закладу освіти та підвищується його конкурентоспроможність [10].

Узагальнюючим є таке визначення: інноваційне управління в системі освіти – специфічна управлінська діяльність відповідного рівня (всеукраїнського, регіонального, місцевого, навчального закладу), яка передбачає застосування, експериментальну перевірку ефективності й можливості застосування нових управлінських принципів, функцій та технологій, управлінських систем або їх компонентів, оригінальних управлінських рішень.

Можливості для удосконалення, управлінських інновацій є на кожному із етапів управлінського циклу: під час вибору місії, завдань, стратегії, структури управління, втіленні реінженірингу, процесного

управління, мотивації та стимулювання ефективної діяльності працівників, реалізації планових цілей та стратегії, контролінгу, прийнятті рішень, проектне управління, застосування системи стандартів якості, системи постійного вдосконалення тощо.

Мета інноваційного управління інноваційного управління вбачається в переведенні освітньої системи, її змісту та об'єкт-суб'єктного потенціалу на більш високий якісний рівень, у забезпеченні розвитку та оновлення, відповідності рівня освіти вимогам сучасності.

На думку Л. Даниленко та А. Крижанівського, інноваційне управління, на відміну від класичного, спрямоване на управлінське «опанування» системою, що перебуває саме в нестабільній стадії свого становлення [9].

На нашу думку, виникає необхідність розробки таких нових способів управління, у яких процес змін закладено у саму сутність функціонування освітньої системи з метою здійснення безперервного руху до наступної мети.

Завдання інноваційного управління:

- аналіз закономірностей розвитку інноваційних процесів, тенденцій організаційно-економічних аспектів нововведень;
- розробка і реалізація нової або значно зміненої корпоративної стратегії;
- 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 проектів;
- просування інноваційного процесу, прогнозування можливих перешкод, визначення шляхів їх подолання;
- моніторинг використання ресурсів, виділених під виконання функцій інноваційного управління.

Інноваційне управління як система містить: встановлення цілей управління; впровадження нових організаційних форм управління; формування впорядкованої системи функцій управління; формування показників (індикаторів) оцінки результативності управління; розробку методичних підходів до оцінки результативності управління; розробку та реалізацію міністерських та регіональних цільових програм; впровадження моніторингових досліджень за наслідками управління.

Модель інноваційного управління залежить від конкретного випадку. За загальними змінами моделей управління на зміну «тейлоризму – фордизму» приходять «тойотизм», що найбільше відповідає процесам глобалізації і вважається найбільш гнучкою організаційною формою управління. Серед елементів тойотизма виокремлюють: тотальний контроль якості й зведення дефектів до нуля; зацікавленість працівників

шляхом використання командної роботи; децентралізація ініціативи; велика автономія рішень прийнятих безпосередньо у підрозділах; винагороду за результати командної роботи. Механізмом реалізації інноваційної моделі управління виступає управлінське рішення стосовно прийняття інноваційної програми навчального закладу, оптимізація інноваційних проектів у рамках інноваційної програми та контроль доцільності реалізації інноваційної програми. Необхідна умова, якій повинна відповідати така модель, – це можливість інтеграції у процес стратегічного управління.

Реалізація управлінського нововведення може відбуватися безпосередньо у навчальному процесі, у розподілі, у первинних, вторинних виробничих стосунках, в управлінні кадрами. У зв'язку із цим розглядати реалізацію управлінського нововведення необхідно у залежності від рівня застосування (на рівні країни, регіону, трудового колективу і на рівні конкретного працівника).

Виділяють адміністративно-організаційні, фінансово-економічні, психолого-педагогічні напрямки інноваційного управління в освіті. До результату інноваційного управління адміністративно-організаційного напрямку змін в управлінні загальноосвітніми навчальними закладами, що виникають унаслідок інноваційної діяльності, належать: 1) модульна структура управління закладом освіти (за видами діяльності – виховна, навчальна, управлінська; за формами управління – формальна (державна), неформальна (громадська); за суб'єктами й об'єктами управління – керівник загальноосвітнього навчального закладу, керівник інноваційного проекту в загальноосвітньому навчальному закладі, учасники інноваційної діяльності; 2) організаційно-структурні, психологічні, діагностичні, інформаційні форми і методи управління, які створюють умови для оперативного, ефективного, оригінального і нестандартного прийняття керівником управлінського рішення; 3) проектно-інноваційна модель управління, в якій керівник загальноосвітнього навчального закладу постійно підтримує діяльність авторів і учасників інноваційних проектів, що здійснюються на різних етапах інноваційного процесу в школі, і забезпечує вирішення найважливіших проблем освіти на певному етапі її розвитку; 4) управління за цілями; 5) максимальне можливе залучення органів громадськості до управління, розвиток самоуправління шкільної молоді; 6) економічне стимулювання педагогів-новаторів; 7) підтримка конкуренції та підприємництва; 8) різноманітність і рівноправність усіх форм організації інноваційної діяльності; 9) максимальне використання надбань світової науки та техніки в галузі освіти.

До фінансово-економічних змін належать економічні засади взаємодії об'єктів інноваційної діяльності, функціонування в межах наявних ресурсів. До психолого-педагогічних змін належать повна реалізація можливостей учасників навчально-виховного процесу та їхня

рівність, пріоритет загальнолюдських цінностей, вільний доступ до результатів, своєчасний і гнучкий контроль за основними критеріями діяльності, реальність вимог і стандартів.

Із точки зору співвідношення категорій управління та нововведення, інноваційне управління та самоуправління є формами реалізації нововведень. Самоврядування забезпечує зворотній зв'язок, діалектичну єдність суб'єкту та об'єкту управління, сприяє розкриттю інноваційного потенціалу, досягненню узгодженості інтересів окремо узятої особистості та суспільства. До цільової групи, на чіє життя прямо чи опосередковано впливає інноваційне управління навчальним закладом ми відносимо: учні, сім'ї у яких вони виховуються, вчителі та їх сім'ї, обслуговуючий персонал та члени їх сімей, жителі мікрорайону школи, благодійники та меценати з підпорядкованими колективами, члени громадських організацій. Самоврядування передбачає пріоритет інтересів індивіда, колективу, що висуває питання про кінцевий результат інноваційного управління в освіті.

Слід звернути увагу на особливості управління різних типів навчальних закладів і, відповідно, особливості діяльності керівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2002. – № 36. – ст. 266. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
2. Закон України «Про освіту» № 1060-ХІІ, із змінами від 11 червня 2008 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.osvita.org.ua/pravo/law_00/
3. Державна національна програма «Освіта» («Україна ХХІ століття») [Електронний ресурс] // Постанова Кабінету міністрів України від 3 листопада 1993 р. – № 896. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/>
4. Державна цільова економічна програма «Створення в Україні інноваційної інфраструктури» на 2009–2013 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nas.gov.ua/infrastructures/Legaltexts/>
5. Національна доктрина розвитку освіти України у ХХІ столітті (2002 р.) [Електронний ресурс] / Указ президента України № 347/2002. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/documents/151.html>
6. Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності. Наказ Міністерства освіти і науки України № 522 від 07.11.2000 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://osvita.irpin.com/viddil/v5/d109.htm>
7. Реформа системи освіти : програма економічних реформ на 2010–2014 роки // Дзеркало тижня. – 2010. – № 20 від 29 травня.
8. Знаменский О. Профессиональная деятельность менеджера : учебное

- пособие / О. Знаменский. – М. : КНОРУС. – 2010. – 232 с.
9. Крижанівський А. Реалізація поліфункціонального менеджменту у формуванні креативно зорієнтованого колективу гімназії / А. Крижанівський // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2010. – № 4. – С. 52–61.
 10. Погрібна Н. С. Принципи інноваційної управлінської діяльності керівника ЗНЗ / Н. С. Погрібна // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2006. – № 2. – С. 96–101.
 11. Педагогічна майстерність керівника освітнього закладу: теорія і практика : матеріали Всеукр. наук.-практ. семінару, (Полтава, 26–27 квіт. 2007 р.) / ред. М. В. Гриньова ; Полт. держ. пед. ун-т імені В. Г. Короленка. – Полтава : Аструя, 2007. – 304 с.
 12. Сас Н. М. Професійна компетентність керівника навчального закладу з інноваційного управління / Н. М. Сас // Формування компетентностей обдарованої особистості в системі освіти : матеріали науково-практичної конференції, 06–07 липня 2012 року, м. Севастополь : у 2-х книгах. – Книга 1. – К. : Інститут обдарованої дитини, 2012. – С. 174–180.
- Сас Н. М. Організаційні форми інноваційного управління навчальними закладами / Н. М. Сас // Проблеми сучасної педагогічної освіти. Сер.: Педагогіка і психологія : зб. статей. – Ялта : РВВ КГУ, 2012. – Вип. 37. – Ч. 2. – С. 211–217.