

УДК 371.14

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ОСВІТНІХ ЗАКЛАДАХ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Грабовська Тетяна Іванівна
Грабовський Олександр Володимирович
Соломка Едуард Тіберійович
м.Ужгород

У статті розглядаються деякі особливості управління інноваційною діяльністю в освітніх закладах Закарпатської області. Особливу увагу приділено регіональному рівню управління інноваційними процесами, який створює умови для впровадження та реалізації освітніх нововведень у практику навчання та виховання.

Ключові слова: освітні інновації, інноваційна освітня діяльність, інноваційні педагогічні процеси, загальнодержавний рівень управління, регіональний рівень управління, шкільний рівень управління.

Управління інноваційними педагогічними процесами є однією із складових загальної системи управління освітою. На сучасному етапі у системі освіти акцент робиться на управлінні цілісним педагогічним процесом на науковій основі, розумінні всієї його

складності, знання механізмів і закономірностей педагогічної взаємодії, які сприяють розвитку особистості, що є основним завданням освіти. Управління інноваційними процесами здійснюється на загальнодержавному, регіональному рівнях та на рівні загальноосвітніх навчальних закладів. Спільним для всіх рівнів управління освітою є прагнення подолати адміністративний стиль управління, мінімізувати бюрократичні зв'язки між рівнями управління, використовувати інтелектуальний та творчий потенціал педагогів, залучати вчених до вирішення проблем сучасної педагогічної практики.

Управління освітою можна розглядати у трьох аспектах:

- організація – управління освітою є складною організаційно-структурною системою, до складу якої входять структурні елементи державного, регіонального управління освітою та управління загальноосвітнім навчальним закладом;

- процес – управління освітою є комплексом взаємозалежних циклічно повторюваних процесів розробки та реалізації рішень, спрямованих на забезпечення функціонування та розвитку усіх складових системи освіти;
- взаємодія суб'єктів освіти – управління освітою є складний багатоплановий процес, в якому зміни суб'єктів відбуваються не лише в межах взаємозв'язку, але й у межах взаємозумовленості.

В організаційно-структурній системі управління інноваційними процесами доцільно виділити три рівні [1, с.60]:

- загальнодержавний;
- регіональний;
- шкільний (рівень загальноосвітнього навчального закладу).

Метою статті є розглянути рівні управління інноваційними процесами, тому зупинимось детальніше на них.

Загальнодержавний рівень управління інноваційними процесами формує освітню політику, забезпечує нормативну базу для її реалізації. Основою нормативної бази інноваційної діяльності в освіті є закони України „Про освіту”, „Про загальну середню освіту”, „Про наукову і науково-технічну діяльність”, „Про авторське право і суміжні права”, „Про науково-технічну інформацію”, „Про наукову і науково-технічну експертизу”.

В окремих державних документах наголошується на важливості організації інноваційної діяльності та визначаються перспективи. Колегія Міністерства освіти і науки України визначила пріоритетні напрями інноваційної діяльності галузевого рівня у сфері освіти [3, с.5]:

- інноваційні технології навчання;
- інтерактивні методи навчання з використанням інформаційних технологій;
- створення комп'ютерно-орієнтованих методів систем навчання з різних предметів і навчальних дисциплін;
- розробка і впровадження новітніх дидактичних моделей та технологій профільного навчання у загальноосвітніх навчальних закладах;
- розробка програмових засобів навчального та наукового призначення, новітніх програм, підручників, посібників та методичних матеріалів нового покоління, у тому числі – електронних.

На думку О.Савченко [5, с.2], на загальнодержавному рівні формуються дві доміанти управління інноваційними процесами: запровадження державних стандартів і особистісно-орієнтованих методичних систем. При цьому на всіх рівнях має реалізуватися поетапний підхід до створення науково-методичного супроводу інноваційного процесу, щоб досягти цілісності, оптимального співвідношення зовнішнього й внутрішнього управління та самоуправління з поточним коригуванням результатів управлінської діяльності.

Зміст поетапного управління інноваційними процесами на загальнодержавному рівні складається з :

- організації засвоєння вчителями, керівниками школи нових цілей і нових професійних знань;
- вивчення готовності керівників школи й учителів до запровадження нових програм; підготовка методичного забезпечення нових інтегрованих предметів;
- запровадження нового змісту й форм управлінської діяльності на рівні школи;
- виявлення оцінки можливостей школи з точки зору доцільності зміни її статусу, структури й кадрів;
- індивідуальної роботи з учителями, всебічного вивчення причин, які ускладнюють запровадження педагогічних інновацій;
- удосконалення організаційної і професійної культури школи.

Слід відмітити, що загальнодержавний рівень управління інноваційними процесами здійснює основну функцію управління освітою в державі – забезпечення умов для реалізації освітніх потреб сучасної особистості і суспільства. Реалізація нового змісту управління освітою сприяє формуванню сучасного освітнього середовища.

Регіональний рівень управління забезпечує розвиток освіти в окремому регіоні, створює умови для впровадження та реалізації освітніх нововведень у практику шкільного навчання та виховання, сприяє пошуку доцільних механізмів управління цими процесами. Діяльність регіональної системи освіти регулюється Типовим положенням про управління освіти обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій, затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України від 18.03.1996 р. № 327 [6, с.17], яке закріплює за регіональними органами управління освіти право на прогнозування та розробку регіональних програм розвитку освіти в регіоні, залучення наукових сил до реалізації перспективних завдань освіти.

Управління розвитком системи шкільної освіти регіону в умовах інноваційних перетворень слід розглядати як процес, що забезпечує взаємозв'язок усіх компонентів системи, реалізується через нові управлінські функції (розробка інноваційної політики, вивчення процесів функціонування й розвитку системи на основі моніторингових досліджень, організації експертизи нововведень, виявлення та підтримки освітньої ініціативи, „вирощування” новацій на основі попереднього інноваційного досвіду тощо). Це сприяє переходу системи від одного якісного стану до вищого з метою задоволення різноманітних освітніх інтересів і потреб особистості на основі максимального використання наукового, культурного, економічного потенціалу регіону.

У дослідженнях сучасних учених поняття „регіональна освіта” розкривається як узгодженість загальнодержавних і регіональних стратегій та пріоритетів, подолання межі між освітніми можливостями різних регіонів [2, с.35]. Водночас регіональна освіта – це формування самостійної регіональної політики; перехід від моноосвітньої системи до полікультурної освітньої різноманітності; створення можливостей для формування цілісної регіональної стратегії розвитку освіти.

Так, наприклад, у Закарпатській області регіоналізація освіти з метою створення освітньої системи здійснюється на основі:

- врахування історичних, культурних, соціально-економічних місцевих особливостей у змісті, організації освітнього та навчально-виховного процесів;
- розширення мережі навчальних закладів різних типів та з різними освітніми послугами для забезпечення зростаючих потреб населення щодо отримання якісної освіти;
- гуманізація навчальних закладів, яка передбачає включення учнів в організовану систему пізнавальної діяльності
- забезпечення освітніх запитів національних меншин краю;
- поєднання глобальних тенденцій розвитку освіти в країні, у міжнародному просторі в контексті своїх регіональних програм розвитку;
- зближення місцевих органів влади з реальним життям школи, мобілізації матеріальних та інтелектуальних ресурсів;
- створення сприятливого соціально-освітнього середовища для реалізації педагогічних нововведень, мобілізуючи місцеві органи влади, матеріальні та інтелектуальні ресурси;
- запровадження інноваційних освітніх технологій у навчально-виховний процес.

Закарпатський інститут післядипломної педагогічної освіти (ЗІППО), спільно із управлінням освіти і науки Закарпатської обласної державної адміністрації, насамперед рекомендують до застосування ті інновації, які пройшли експертизу Міністерства освіти і науки і мають дозвіл на масове застосування у загальноосвітніх навчальних закладах (всукраїнський рівень). Значна увага приділяється і запровадженню інноваційних проектів, розроблених освітянами області, які рішенням управління освіти і науки Закарпатської ОДА мають дозвіл для застосування (регіональний рівень).

ЗІППО поширює інновації шляхом інформування про нововведення, проведення конференцій, методичних семінарів, педагогічних читань у навчальних закладах, методичної підтримки інноваційних освітніх проектів, заохочення педагогів-новаторів і створення педагогічних умов для формування і застосування інноваційних технологій, інформування через різноманітні кон-

курси, публікації у фахових виданнях працівників системи освіти з метою формування їх „інноваційної культури“, „інноваційної поведінки“, тобто орієнтації на нове бачення розв'язання проблем, на відкриття та пошук нових нестандартних рішень, засобів більш раціонального досягнення успіху [7, с.155].

Звичайно, у здійсненні інноваційної діяльності є проблеми: інноваційний розвиток гальмується внаслідок недостатньої підготовленості і поінформованості багатьох педагогів та керівників щодо інноваційної освітньої діяльності.

Вчителі не завжди мають своєчасну інформацію про інновації, найсучасніші науково-методичні розробки. Потребує розв'язання також проблема підготовки вчителя-новатора, який володіє проєктивним мисленням, схильний до пошуку перспективних педагогічних технологій. У навчальних закладах області це недостатній рівень аналізу результативності дослідно-експериментальної роботи, прогнозування очікуваних результатів. З поля зору відділів освіти, методичних кабінетів нерідко випадають питання оцінювання діяльності навчального закладу, педагога, навчальних досягнень учнів; технологій управління через призму інноваційної діяльності. Важливо, щоб запровадження інноваційних технологій сприяло збереженню і зміцненню здоров'я дітей під час їх впровадження.

Дуже часто підвищення якості освіти адміністрація навчальних закладів пов'язує не зі змінами навчально-виховного процесу в технологічно-змістовому аспекті, а лише зі змінами організаційного характеру. За експеримент видається наспіх проведена робота, коли неможливо оцінити її конкретні цілі і виділити більш-менш визначений результат. Також непросто залучити науковців до керівництва експериментальною роботою і розробки концепцій, проєктів. Повільно ще йде підвищення рівня знань педагогічних працівників, які включаються в інноваційні процеси.

Таким чином, регіональний рівень управління інноваційними процесами забезпечить ефективний розвиток системи загальної середньої освіти за умов, якщо:

- зміни, які в ній відбуваються відповідають пріоритетам і перспективам розвитку освіти, що зафіксовані у стратегічних напрямках управлінської діяльності;
- забезпечені соціально-психологічні та педагогічні умови для різних форм стимулювання педагогів до інноваційного пошуку;
- керуюча система (орган управління освітою регіону) володіє та використовує засоби управління, що забезпечують інноваційний розвиток системи при збереженні її цілісності;
- відбувається оновлення функцій управлінської діяльності з урахуванням інноваційних перетворень;
- організаційно-технологічні підходи до управління інноваційними процесами відповідають меті та завданням розвитку освіти регіону;
- суб'єкти керуючої системи здатні вирішувати завдання, що стоять перед управлінням інноваційними процесами в освіті регіону.

На шкільному рівні управління ефективність реалізації нововведень значною мірою залежить від багатьох чинників і насамперед від інноваційного потенціалу школи.

Інноваційний потенціал школи – це здатність створювати, сприймати та реалізовувати нововведення. На цій основі створюється модель інноваційного розвитку загальноосвітнього навчального закладу, яка обґрунтовує можливості школи до інноваційної діяльності: матеріально-фінансовий та особистісний потенціал школи.

Матеріально-фінансовий потенціал школи передбачає: наявність у навчальному закладі приміщень для проведення колективних заходів; зручний режим експлуатації цих приміщень; наявність копіювальної техніки, фінансових можливостей, щоб забезпечувати нововведення (оплата додаткової праці педагогів, гнучкість щодо використання коштів).

Особистісний потенціал школи – це професійні можливості педагогічного колективу, керівників для здійснення інноваційної педагогічної діяльності та можливості учнівського контингенту.

Інноваційний потенціал школярів передбачає наявність досвіду творчих справ, колективної діяльності, здатності до самостійної навчальної діяльності та саморозвитку, достатній загальнокультурний рівень, різноманітні інтереси. Важливою складовою інноваційного потенціалу є здатність навчального закладу до створення інноваційного середовища: наявність високого освітньо-культурного рівня батьків школярів, можливостей залучення науковців-консультантів з ВНЗ, позашкільних закладів та установ, підприємств для інноваційної роботи та співпраці.

Особливе значення мають також особливості власне школи як організації. Це стосується насамперед мети, структури, рівня комунікації. Оскільки загальна мета виявляє основний напрям розвитку школи, то інноваційна мета вказує на засоби розвитку шкільної системи, її окремої структури.

Інноваційний потенціал загальноосвітнього навчального закладу щодо конкретного нововведення – це [4, с.30]:

- зацікавленість учасників інноваційної діяльності в позитивному кінцевому результаті;
- компетентність учасників інноваційної діяльності щодо реалізації нововведення, співвідношення цілей школи з новою педагогічною ідеєю, наявність відповідальних сторін за процес і результати апробації нововведення (автор, науковий консультант та ін.);
- узгодженість інтересів між суб'єктами інноваційної діяльності, з одного боку, та адміністрацією (педагогічним колективом, батьками), з іншого. Особливе значення мають визнання та підтримка нововведення з боку органів державного управління та громадськості.

Можна виділити такі основні етапи процесу впровадження нововведень у практику шкільної системи освіти:

1) усвідомлення колективом необхідності змін та впровадження нововведень. На цьому етапі в навчальному закладі формується відповідне інформаційне поле на основі залучення педагогічного, учнівського та батьківського колективів до різних форм інформаційної діяльності (конференції, збори, семінари, наради, зустрічі з досвідченими вчителями, науковцями тощо). Водночас адміністрація школи здійснює моніторинг якості освітніх процесів у навчальному закладі й оприлюднює їх кількісні та якісні показники. Основна мета етапу полягає в тому, щоб усі члени шкільного колективу усвідомили, що реальний стан функціонування школи не відповідає новим тенденціям розвитку суспільства, науково-технічному прогресу, вимогам батьків щодо забезпечення їхніх дітей освітніми послугами відповідно до потреб та інтересів, врешті, не сприяє професійному зростанню педагогічного колективу тощо.

2) пошук та актуалізація нових ідей. Головною метою цього етапу є виявлення кола проблем, актуалізація нових ідей, обговорення їх у шкільному колективі та з науковцями. На цьому етапі формується творча група, діяльність якої спрямовується на розробку та оформлення ідеї у відповідний проєкт чи програму.

3) здійснення проєктування нововведення творчою групою. Насамперед аналізується стан функціонування навчального закладу на основі проведеної діагностики, визначається майбутня перспектива, окреслюється стратегія досягнення мети. Якщо школа планує впровадити нововведення одночасно у виховній системі, змісті, навчальних технологіях, управлінських підходах, тоді кожна група вибудовує власну стратегію досягнення мети. Результатом етапу є підготовлений проєкт нововведення, де повинні бути віддзеркалені мета, завдання та основні заходи щодо реалізації нової ідеї, залучені ресурси, критерії змін та методика виявлення ефективності інноваційного процесу.

4) управління процесом впровадження нововведення. На цьому етапі відбувається освоєння (апробація) нової педагогічної ідеї. Тому важливим для керівника школи є урахування «людського фактора» (мотивація, стреси, функціональна невизначеність,часна поінформованість, неконтрольованість ситуацій тощо) в інноваційному процесі та створенні комфортних умов для роботи всіх суб'єктів інноваційної діяльності.

5) стратегія управління та підготовка суб'єктів інноваційної діяльності до роботи в нових умовах. Ідеться передусім про ви-

бір стилю управління, вміння презентувати ідею, оцінювати і контролювати проміжні результати, делегувати повноваження, мотивувати до співпраці, налагоджувати зовнішню комунікацію тощо. Ефективність нововведень значною мірою залежить від готовності учасників до інноваційної діяльності. Тому особливого значення набуває процес навчання педагогів-дослідників, під час якого освоюються механізми пошуково-дослідницької роботи та інноваційних технологій. На цьому етапі важлива роль консультанта (наукового керівника) як одного з керівників інноваційної педагогічної програми.

6) подолання опору та психологічного дискомфорту. Нерідко у процесі підготовки та впровадження педагогічних нововведень у навчальному закладі виникають ситуації протистояння через нерозуміння нових стимулів роботи, зміну режиму роботи, додаткові витрати, необхідність постійного навчання тощо.

7) оприлюднення результатів інноваційної педагогічної діяльності (інноваційного продукту). Його зміст, зміст окремого предмета, курсу, алгоритм педагогічної технології, методика, нова організація навчально-виховного середовища; та інші ідеї повинні бути оприлюднені на рівні батьків, школярів; учителів; органів державного управління.

Основними формами оприлюднення результатів інноваційної педагогічної діяльності є семінари-презентації, публічні конференції для батьків, учителів, керівників загальноосвітніх навчальних закладів, виступи в засобах масової інформації тощо.

Слід звернути увагу керівникам шкіл і вчителям на типові помилки, які бувають при управлінні інноваційною діяльністю, та можливі шляхи їх усунення. Здебільшого опір нововведенням виникає тоді, коли:

- не пояснені причини змін;
- вчителі не брали участі у плануванні нововведень;
- традиції та звичний стиль роботи відкинуті;
- зміни пояснені, але інформація про них не повна, не з'ясовано суть змін;
- нововведення загрожують різким зростанням обсягу робіт;
- ініціатор нововведень не користується авторитетом;
- педагоги не розуміють, яким чином нововведення вирішать наявні проблеми.

Щоб залучити вчителів до творчо-пошукової та інноваційної діяльності, керівнику необхідно задіяти:

- зовнішні стимули, пов'язані із матеріальним винагородженням;
- мотиви зовнішнього самоствердження (через оцінку оточуючих);

- професійні мотиви, самооцінку;
- мотиви особистісної самореалізації (передбачають можливість особистісного зростання);
- мотиви творчості.

Основні шляхи усунення опору педагогів щодо впровадження інновацій такі:

- освіта і консультування;
- залучення до участі у розробці планів впровадження інновацій;
- своєчасна допомога і підтримка;
- переговори та укладання угод спільної діяльності;
- надання пріоритетної ролі тому, хто чинить опір;
- спонукання, переконання;
- власний приклад творчої діяльності.

Слід відмітити, що в управлінні шкільною освітою формуються тенденції, які суттєво впливають на поширення інноваційного педагогічного руху в Україні:

- *перша тенденція* зумовлена тим, що в системі освіти виокремлюються яскраво виражені регіональні ознаки. Вони виявляються у прагненні регіонів через зміст і форми реалізувати географічну, етнографічну, культурну, історичну специфіку;
- *друга тенденція* – це тенденція розвитку інноваційного досвіду, у межах якого створюються нові зразки інноваційного пошуку, розширюється мережа експериментальних площадок в регіонах, поширюється інноваційний рух на місцевому рівні;
- *третьою тенденцією* виявляється в інтеграційних міжнародних взаємозв'язках між освітніми системами регіонів. Характерними ознаками міжнародного співробітництва є встановлення партнерства між регіональними управліннями освіти, загальноосвітніми навчальними закладами, вступ до мережі асоційованих шкіл ЮНЕСКО, робота над реалізацією інноваційних проектів і програм тощо.

Отже, управління інноваційною освітньою діяльністю – це складний процес, що потребує науково-методичного підходу на всіх рівнях управління. Всім учасникам процесу перетворень потрібно „знайти” себе: державним діячам освіти розробити відповідні проекти і пропозиції, регіональним органам управління використати у своїй практиці світовий досвід упровадження освітніх інновацій в освіту, керівникам освітніх закладів успішно реалізувати надану можливість самореалізації, педагогам – вміло використати свободу для відповідального вибору способів і методів навчання.

Література та джерела

1. Ващенко Л. Інноваційні процеси в системі загальної середньої освіти: особливості управління / Л.Ващенко // Освіта і управління. - 2001. - № 4. - С.59-68
2. Гришин І. Розвиток регіональної інноваційної діяльності / І.Гришин, І.Колот // Економіка України. - 1996. - № 3. -С.31-41
3. Даниленко Л.І. Теоретичні аспекти освітньої інноватики: Зб. наук, праць / За ред. Л.І. Даниленко. - К.: Логос, 2001. - Вип. 5. - С.3-11
4. Зайцева Л.В. Управление инновационным образовательным учреждением / Л.В.Зайцева. - СПб, 1996. – С.27-32
5. Савченко О. Основні напрями реформування шкільної освіти / О.Савченко // Шлях освіти. – 1998. – №1. – С.2-6
6. Типове Положення про управління освіти обласної, Київської та Севастопольської міської державної адміністрації. (Постанова Кабінету Міністрів України від 18.03.96 року № 327) // Інформ. зб. МОН України. - 1996. - № 9. - С.16-20
7. Химинець В.В. Роль інститутів удосконалення вчителів у системі неперервної освіти / В.В.Химинець, М.І.Талапканич // Неперервна педагогічна освіта. – Кам'янець-Подільськ, 1995. – С.155-156

В статтю розглядаються деякі особливості управління інноваційною діяльністю в освітніх закладах Закарпатської області. Особливу увагу приділено регіональному рівню управління інноваційними процесами, який створює умови для впровадження та реалізації освітніх нововведень в практику навчання та виховання.

Ключові слова: освітні інновації, інноваційна освітня діяльність, освітні педагогічні процеси, загальнодержавний рівень управління, регіональний рівень управління, шкільний рівень управління.

The article deals with the peculiarities of management of innovative activity in the educational institutions in Zakarpattia. Special attention is focused on regional level of management which creates conditions for implementation and realization of educational innovations into the practice of education.

Key words: educational innovations, innovative educational activity, innovative pedagogical process, state level of management, regional level of management, school level of management.